

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica S.A.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO

QUE PRESENTA:

Edith Lucy Gonzales Trinidad

Nancy Karina Martinez Linares

Mannie Elizabeth Tirado Cornejo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO

QUE PRESENTA:

Marín Brajam Romani Simón

ASESOR

Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Surco, mayo 2025

Declaración Jurada de Autenticidad


Yo, Daniel Eduardo Guevara Sánchez, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis de investigación titulado "Business Consulting para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica S.A.", de los autores:

1. Edith Lucy Gonzales Trinidad, DNI: 44466164
2. Nancy Karina Martinez Linares, DNI:45584111
3. Marin Brajam Romani Simon, DNI: 72790425
4. Mannie Elizabeth Tirado Cornejo, DNI: 47801801

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 8/5/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, 8 de Mayo de 2025

Guevara Sánchez, Daniel Eduardo:	
DNI: 09412483	Firma  Profesor Daniel Guevara Sánchez
ORCID: 0000-0002-6374-8062	

Disclaimer

En el desarrollo de este business consulting, se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa de forma limitada, solo para realizar ajustes menores en la redacción y mejorar la claridad en algunos apartados del texto.



Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento:

A CENTRUM, y a la Plana docente por su invaluable experiencia, conocimientos y dedicación en nuestra formación a lo largo de estos dos años. Su compromiso ha sido fundamental para nuestro desarrollo académico.

Asimismo, un agradecimiento especial a Caja ICA por su apoyo en el Business Consulting, y a nuestras familias por el soporte brindado y por motivarnos a alcanzar nuestros objetivos.



Dedicatorias

A mis padres, por ser mi fuente de inspiración para alcanzar mis metas y objetivos. A mi esposo, por su comprensión, gracias por ser mi compañero y mi mayor apoyo en esta travesía académica.

Edith Gonzales

A mi madre, Maura, por ser ejemplo de fortaleza, dedicación y amor infinito. su esfuerzo incansable me ha enseñado el verdadero significado de la perseverancia y el valor de luchar por mis sueños. Gracias por ser mi mayor inspiración y por demostrarme que, con determinación, todo es posible.

Nancy Martinez

A mi hija, quien ilumina mi vida y es mi principal fuente de motivación. A mi abuelita Rosa, cuyo amor y sabiduría, continúan guiándome desde el cielo. A mis padres y hermano, por su apoyo incondicional y por creer en mí en cada desafío que decido emprender.

Mannie Tirado

A mis padres, por su sacrificio constante y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la dedicación. A mi hermano, por sus palabras de aliento, y por compartir conmigo cada desafío y cada triunfo.

Marín Romaní

Resumen Ejecutivo

El Business Consulting realizado para Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC) Ica tiene como principal objetivo mejorar la automatización en la gestión de recursos humanos para lo cual se propone la implementación de un proyecto que optimice la eficiencia operativa en esta área. Durante el análisis efectuado, se identificaron diversos problemas, entre ellos la ausencia de un plan de transformación digital, estructura de recursos humanos dividida, cultura organizacional rígida, baja priorización de la inversión tecnológica en las áreas de soporte y procesos de reclutamiento y selección desarrollados de manera operativa. Estos factores afectan la capacidad de la institución para hacer frente a las necesidades del mercado.

En esta línea, para atender los problemas identificados, se evaluaron cuatro alternativas de solución, optando por el desarrollo del módulo de reclutamiento y selección en la plataforma *in house* “Indigo”. Esta herramienta permitirá automatizar los procesos, garantizando eficiencia, transparencia y trazabilidad en la gestión de recursos humanos. Además, facilitará la estructura y el control de los requerimientos de personal, desde la postulación hasta la contratación.

Este proyecto tiene una inversión estimada de S/67,000.00 y un tiempo de implementación de seis meses, con un beneficio de S/210,840.00 en el primer año y un retorno de inversión (ROI) del 214.69%. Se estima que la implementación también mejorará la productividad de los Asesores de Negocios, responsables del 56% de los ingresos, incrementando las colocaciones de créditos por S/845,217.39 considerando la reducción de tiempo de ejecución del proceso de reclutamiento y selección. En resumen, el proyecto mejorará la eficiencia operativa, contribuirá al crecimiento económico de CMAC ICA.

Abstract

The Business Consulting conducted for Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC) Ica has as its main objective the improvement of automation in human resources management. To achieve this, the implementation of a project that optimizes operational efficiency in this area is proposed. During the analysis, several problems were identified, including the absence of a digital transformation plan, a divided human resources structure, a rigid organizational culture, low prioritization of technological investment in support areas, and operationally developed recruitment and selection processes. These factors affect the institution's ability to meet market needs.

In this line, to address the identified problems, four solution alternatives were evaluated, opting for the development of the recruitment and selection module on the in-house platform "Indigo." This tool will allow for the automation of processes, guaranteeing efficiency, transparency, and traceability in human resources management. Additionally, it will facilitate the structuring and control of personnel requirements, from application to hiring.

This project has an estimated investment of S/67,000.00 and an implementation time of six months, with a benefit of S/210,840.00 in the first year and a return on investment (ROI) of 214.69%. It is estimated that the implementation will also improve the productivity of Business Advisors, who are responsible for 56% of the revenue, increasing credit placements by S/845,217.39 considering the reduced execution time of the recruitment and selection process. In summary, the project will improve operational efficiency and contribute to the economic growth of CMAC ICA.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo 1: Situación General de la Empresa	1
1.1 Presentación de la Empresa	1
1.2 Modelo del Negocio.....	7
1.3 Misión	9
1.4 Visión.....	9
1.5 Propósito	9
1.6 Valores	9
1.7 Objetivos a largo plazo	10
1.8 Análisis del Contexto Externo de la Empresa.....	10
1.8.1 Análisis PESTE	10
1.8.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	21
1.9 Análisis del Contexto Interno de la Empresa.....	22
1.9.1 Análisis AMOFHIT	23
1.9.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	34
1.10 Resumen del Capítulo 1	36
Capítulo 2: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....	38
2.1 Diagnóstico de la Empresa.....	38
2.2 Problemas Identificados	39
2.2.1 Baja presencia y posicionamiento en otras regiones del Perú	40
2.2.2 Procesos administrativos engorrosos	40
2.2.3 Estructura organizativa no integrada (créditos y ahorros)	41
2.2.4 Bajo nivel de automatización en procesos de recursos humanos	42

2.2.5 Ausencia de gestión de indicadores de recursos humanos	44
2.2.6 Escasa presencia del departamento de recursos humanos en la red de agencias.....	45
2.2.7 Alto nivel de rotación de personal	46
2.3 Problema Principal.....	49
2.4 Resumen del Capítulo 2	50
Capítulo 3: Determinación de Causas Raíz del Problema Principal.....	52
3.1 Análisis por Diagrama de Ishikawa	52
3.2 Principales causas Identificadas.....	54
3.2.1 Priorización de la inversión tecnológica en áreas de negocio y no de áreas de soporte.....	54
3.2.2 Ausencia de plan de transformación digital.....	56
3.2.3 Estructura de las áreas de recursos humanos dividida.....	57
3.2.4 Cultura organizacional rígida	60
3.2.5 Procesos de reclutamiento y selección desarrollados de manera operativa	63
3.2.6 Dificultad para el análisis de los procesos de recursos humanos	64
3.3 Matriz de Priorización Causa-Raíz	65
3.4 Resumen del Capítulo 3	67
Capítulo 4: Alternativas de Solución.....	69
4.1 Incorporación del módulo de reclutamiento y selección en la Plataforma INDIGO	69
4.2 Plataformas Externas: Aira, Buk y Pandape	72
4.2.1 Software BUK	74
4.2.2 Software AIRA	76

4.2.3	Software Pandapé	78
4.3	Evaluación de las Alternativas de Solución.....	81
4.4	Solución Propuesta.....	84
4.4.1	Automatización del proceso de incorporación de personal	84
4.5	Resumen del Capítulo 4	96
Capítulo 5:	Plan de Implementación	98
5.1	Automatización del proceso de incorporación de talento de la CMAC ICA... 98	
5.1.1	Alineamiento Estratégico del proyecto.....	98
5.1.2	Ventaja competitiva.....	98
5.1.3	Recursos más capacidades.....	99
5.2	Gestión del cambio organizacional.....	99
5.2.1	Stakeholders.....	99
5.2.2	Apoyo del Líder:.....	99
5.2.3	Crear las condiciones del Cambio	100
5.2.4	Comunicar y Reforzar.....	100
5.2.5	Establecimiento de indicadores	100
5.3	Plan de Implementación (Gantt Chart)	103
5.4	Evaluación de factores críticos en la fase de implementación.....	105
5.5	Factores clave para el éxito de la implementación	107
5.6	Resumen del Capítulo 5	109
Capítulo 6:	Resultados Esperados	110
6.1	Disminución en el tiempo de reclutamiento y selección	110
6.1.1	Costos operativos actuales.....	110
6.1.2	Escenario optimista.....	112
6.1.3	Escenario moderado.....	114

6.1.4	Escenario pesimista	116
6.1.5	Comparación de escenarios propuestos	118
6.2	Impacto positivo en la productividad de Asesores de Negocios.....	118
6.3	Mejora en la gestión de procesos de recursos humanos	120
6.3.1	Mejora en gestión de indicadores claves	120
6.3.2	Mejora en la eficiencia del proceso de contratación:.....	120
6.3.3	Efecto acumulativo de las mejoras tecnológicas:	121
6.4	Resumen del Capítulo 6.....	121
Capítulo 7:	Plan de Riesgos de Implementación del Proyecto	122
7.1	Principales riesgos identificados.....	122
7.2	Resumen Capítulo 7.....	126
Capítulo 8:	Conclusiones y Recomendaciones.....	127
8.1	Conclusiones	127
8.2	Recomendaciones	128
Referencias	130	

Lista de Tablas

Tabla 1 Esquema de participación de accionistas de CMAC ICA.....	1
Tabla 2 Análisis de la cadena de valor de Porter	8
Tabla 3 Matriz de Evaluación de Factores Externos de CMAC ICA.....	21
Tabla 4 Directorio Actual de CMAC ICA	23
Tabla 5 Administración Actual de CMAC ICA.....	24
Tabla 6 Indicadores Financieros de CMAC ICA	29
Tabla 7 Resultados de Clima Laboral en CMAC ICA entre el 2022 y 2023.....	32
Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Internos de CMAC ICA.....	35
Tabla 9 Matriz de priorización de Problemas.....	49
Tabla 10 Inversión Tecnológica en Áreas de Negocio de CMAC ICA.....	55
Tabla 11 Resultados de Clima Laboral de CMAC ICA 2023.....	62
Tabla 12 Matriz de Priorización de Causas Raíz.....	66
Tabla 13 Costo de Implementación del módulo de reclutamiento y selección en INDIGO....	72
Tabla 14 Funcionalidades y Beneficios de Buk.....	74
Tabla 15 Costo por Implementación de Módulo de Reclutamiento y Selección	75
Tabla 16 Funcionalidades y Beneficios de AIRA	77
Tabla 17 Costo por Implementación de Módulo de reclutamiento y Selección	78
Tabla 18 Funcionalidades y Beneficios de Pandapé.....	80
Tabla 19 Costo por Implementación de Pandapé	80
Tabla 20 Matriz de evaluación de alternativas de solución.....	82
Tabla 21 Roles y Autorizaciones del Módulo de Reclutamiento y Selección	87
Tabla 22 Evaluación de Grupos de Interés	102
Tabla 23 Costo de Implementación del módulo de reclutamiento y selección INDIGO.....	103
Tabla 24 Costeo del proceso de reclutamiento y selección.....	111

Tabla 25 Flujo de costo anual del proceso de reclutamiento y selección.....	111
Tabla 26 Costeo escenario optimista	112
Tabla 27 Flujo de costos escenario optimista	113
Tabla 28 Costeo escenario moderado	114
Tabla 29 Flujo de costos escenario moderado.....	115
Tabla 30 Costeo escenario pesimista	116
Tabla 31 Flujo de costos escenario moderado.....	117
Tabla 32 Cuadro comparativo de escenarios.....	118
Tabla 33 Indicadores de productividad.....	119
Tabla 34 Curva de aprendizaje asesores de negocios.....	119
Tabla 35 Impacto en la productividad de los asesores de negocios	119
Tabla 36 Identificación de Riesgos del proyecto.....	123
Tabla 37 Plan de Riesgos de Implementación del Proyecto	124

Lista de Figuras

Figura 1 Estructura Organizacional de CMAC ICA	6
Figura 2 Resultados Financieros de las Cajas Municipales: diciembre 2023	13
Figura 3 Evolución reciente de Inflación en Perú (2020-2023)	14
Figura 4 Perfil Ocupacional de Perú por Sector Económico 2023	16
Figura 5 Distribución Porcentual del Crédito Reprogramado por Segmento, (2022-2023) .	17
Figura 6 Índice de Tecnologías e América Latina	19
Figura 7 Business Model Canvas de CMAC ICA	27
Figura 8 Ranking Sistema de Cajas Municipales	28
Figura 9 Estado de Resultados de CMAC ICA	29
Figura 10 Análisis de la Fuerza Laboral y Rotación de CMAC ICA	30
Figura 11 Procesos de Capacitación de CMAC ICA.....	31
Figura 12 Detalle de la Rotación de Personal en el Sector Retail y Servicios Financieros ..	47
Figura 13 Detalle de Indicadores de Rotación de Personal CMAC Ica.....	48
Figura 14 Diagrama de Ishikawa	53
Figura 15 Resultados de Evaluación OCAI de CMAC ICA.....	61
Figura 16 Diagrama del Modelo del Proceso de Requerimiento de Personal.....	89
Figura 17 Diagrama del Modelo del Proceso de Selección mediante Backup de Postulante	90
Figura 18 Diagrama del modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección por Invitación Directa	91
Figura 19 Diagrama del Modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección Interno.....	92
Figura 20 Diagrama del Modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección Externo.....	93
Figura 21 Diagrama del Modelo del sub - Proceso de Evaluación y Entrevista	94
Figura 22 Diagrama del Modelo de la Aprobación del Proceso de Selección.....	95
Figura 23 Diagrama de Gantt de la implementación del proyecto	104

Figura 24 Cálculo ROI (Escenario optimista).....	113
Figura 25 Cálculo ROI (Escenario moderado).....	115
Figura 26 Cálculo ROI (Escenario pesimista).....	117



Capítulo 1: Situación General de la Empresa

El presente capítulo proporciona una visión integral de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A. (en adelante, CMAC ICA), abordando su origen, su posición actual en el mercado, y un análisis de los factores internos y externos que influyen en su desempeño, así como una revisión de los principales indicadores financieros, reportes de análisis del mercado, entrevistas a los representantes de cada dependencia así como la revisión de los resultados de gestión realizados por cada área administrativa.

1.1 Presentación de la Empresa

El 21 de octubre de 1989, la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (en adelante, SBS) autorizó el inicio de operaciones de la CMAC ICA. Esta entidad quedó constituida como una institución de intermediación financiera, facultada para financiar pequeñas actividades productivas dentro de su jurisdicción. Para ello, se enfocó en la atención del crédito popular y el otorgamiento de préstamos con garantía prendaria, conforme lo dispuesto en el Decreto Ley N° 23039 que crea las cajas municipales de ahorro y crédito.

El esquema de participación de los accionistas de CMAC ICA se encuentra distribuido entre la Municipalidad Provincial de Ica, la Municipalidad Provincial de Chincha y el Fondo de Cajas Municipales. Con ello permitiendo una gestión de gobierno corporativo que permita una óptima gestión de recursos orientada a la sostenibilidad, transparencia y la creación de valor a largo plazo. (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Esquema de participación de accionistas de CMAC ICA

Accionistas	Participación
Municipalidad Provincial de Ica	93.6% Acciones Comunes
Municipalidad Provincial de Chincha	1.0% Acciones Comunes
Fondo de Cajas Municipales	5.4% Acciones Preferentes

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2023” por CMAC ICA 2023 (<https://cajaica.pe/institucional/memoria-anual/>).

En octubre de 1990, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) emitió el Decreto Supremo N°157-90-EF que “*Norma el funcionamiento en el país de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*”, mediante el cual se autorizó, entre otros, la incorporación del servicio de captación de depósitos del público, lo que permitió a la CMAC ICA ampliar sus actividades, de manera consecuyente. Posteriormente, el 13 de noviembre de 1997, la Municipalidad Provincial de Ica, principal accionista de la CMAC ICA, autorizó mediante acuerdo de concejo la conversión de la CMAC ICA en una Sociedad Anónima. Esta decisión se alineó con lo establecido según la Ley N°26702 “*Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros de la Superintendencia de Banca y Seguros*”, lo que permitió su transformación en una empresa de derecho privado y facilitó la expansión de sus actividades a nivel nacional.

Al lograr una destacada consolidación local, la CMAC ICA inició su proceso de expansión en 1998, con la inauguración de su primera oficina fuera de la ciudad de Ica, en la provincia de Cañete (Agencia San Vicente).

Es importante mencionar que, el modelo de Cajas Municipales en el Perú tiene como referencia el modelo alemán de gobierno corporativo, con adecuaciones al contexto nacional. En el caso de la CMAC Ica, la estructura organizativa se compone de tres niveles: la junta de accionistas, el directorio y la gerencia mancomunada. La junta de accionistas, representada por la municipalidad provincial, cumple el rol de principal inversionista y designa a los miembros del directorio, quienes tienen la función de supervisión, asesoramiento y toma de decisiones estratégicas. La gerencia mancomunada, por su parte, se encarga de la ejecución de actividades económicas y administrativas (Mallma, 2021).

La implementación de este modelo en las cajas municipales en el Perú se realizó en el marco de un acuerdo de cooperación entre Alemania y Perú, con la participación de la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GTZ) y la Superintendencia de Banca,

Seguros y AFP (SBS). En este contexto, se establecieron lineamientos de gestión que incluyen la conformación del directorio con representantes municipales y de la sociedad civil, siguiendo principios de administración utilizados en las cajas de ahorro alemanas (Mallma, 2021).

En esa línea el informe de Class & Asociados (2021) refiere que: *"el modelo de gestión de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) se caracteriza por tomar decisiones y ejecutar sus operaciones sin intervenciones externas significativas"* y *"La supervisión de estas entidades recae en organismos competentes como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), con el fin de asegurar una gestión eficiente y transparente."* Entre las principales características de este modelo se destaca la autonomía, que permite a la CMAC Ica funcionar con independencia dentro de este marco regulatorio.

Al cierre de 2023, la CMAC ICA alcanzó 91 puntos de atención a nivel nacional, con una distribución principal en el sur del país, contando con 48 agencias, 40 oficinas informativas ubicadas en zonas rurales y 3 oficinas compartidas ubicadas en oficinas del Banco de la Nación; gestionando un portafolio de más de 354 mil clientes, entre los servicios de ahorros y créditos; con un portafolio de 24 productos crediticios y 9 productos de ahorros.

Asimismo, la CMAC ICA cuenta con una estructura organizativa distribuida en 5 dependencias administrativas, las cuales son el directorio, gerencia mancomunada, gerencia de administración, gerencia de créditos y gerencia de operaciones y finanzas, así como 9 zonas regionales de agencias, ver Figura 1.

La estructura organizacional de Caja Ica presenta varias ventajas, alineadas con el modelo alemán. Este modelo se caracteriza por la supervisión y dirección compartida entre diferentes órganos, lo que promueve la autonomía en la toma de decisiones, el control en la gestión y una mayor transparencia. La colaboración entre varios líderes y la distribución de

responsabilidades garantizan una gestión más equilibrada y eficiente. Este enfoque permite que cada gerente aporte su experiencia y perspectiva, resultando en decisiones más diversas.

La estructura jerárquica claramente definida facilita la asignación precisa de responsabilidades, lo que mejora la supervisión efectiva. Cada departamento tiene roles específicos, lo que permite una mayor especialización y eficiencia en las operaciones. La independencia del directorio y la junta de accionistas proporciona un asesoramiento estratégico que busca los intereses de Caja Ica y de sus clientes. Esta separación de poderes asegura que las decisiones estratégicas se tomen con una visión equilibrada y objetiva.

La gerencia mancomunada permite una mayor especialización en los departamentos y áreas clave de la organización. La colaboración y el consenso entre los gerentes resultan en decisiones más robustas y con una mayor diversidad de perspectivas.

Sin embargo, también presenta desventajas significativas mantener la estructura organizacional bajo el modelo alemán. Una de las principales es la posible burocracia jerárquica, que dificulta la toma de decisiones. La necesidad de seguir procedimientos estrictos y pasar por múltiples niveles de aprobación puede hacer que el proceso sea engorroso y lento.

Además, la dependencia de la junta de accionistas para la designación de miembros del directorio puede limitar la autonomía de la gerencia. Esto puede generar conflictos de intereses, ya que los objetivos de los accionistas no siempre se alinean con los de los gerentes operativos, lo que puede llevar a desacuerdos sobre la dirección estratégica de la empresa.

La estructura jerárquica fomenta una cultura de control y rigidez, donde la comunicación es predominantemente unidireccional. Este tipo de cultura puede complicar la coordinación entre departamentos, especialmente cuando se requiere una colaboración estrecha entre los que reportan a la Gerencia Mancomunada. La rigidez en la comunicación y

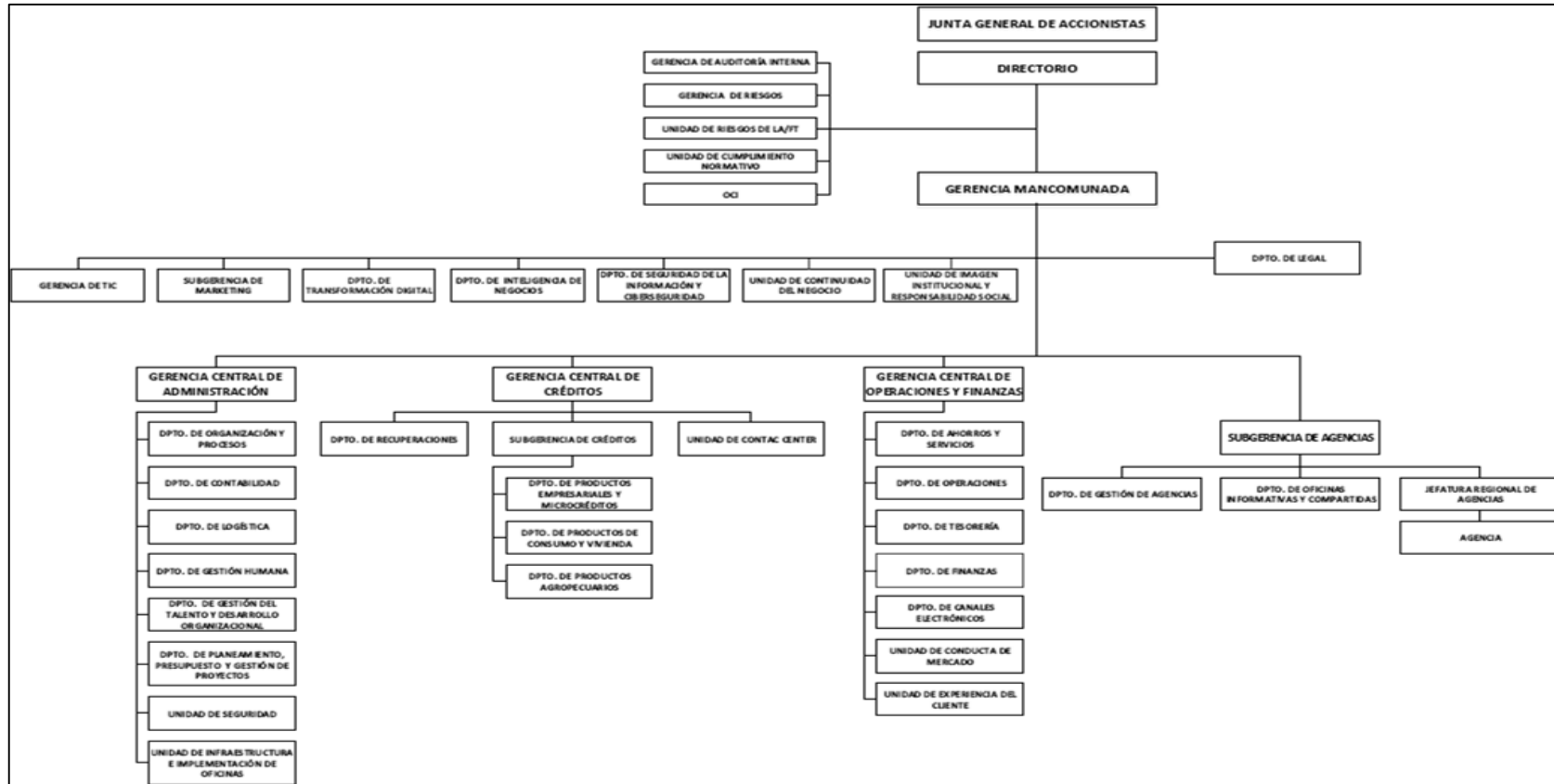
la estructura puede impedir una respuesta rápida a cambios en el entorno empresarial, afectando la agilidad y la capacidad de adaptación de la organización.

La alta especialización en los departamentos puede llevar a una visión excesivamente centrada en áreas específicas, descuidando una perspectiva integral de la organización. Esta focalización puede resultar en una falta de innovación y en dificultades para adaptarse a cambios rápidos en el entorno empresarial. Además, mantener una estructura organizacional compleja y bien definida puede implicar costos administrativos elevados, incrementando los gastos operativos de la institución.



Figura 1

Estructura Organizacional de CMAC ICA



Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2023,” por CMAC ICA 2023 (<https://cajaica.pe/institucional/memoria-anual/>).

1.2 Modelo del Negocio

La creación de la CMAC ICA tuvo como propósito estratégico convertirse en un actor clave para la descentralización y democratización del acceso al crédito en la región Ica. Con el tiempo, este objetivo se ha ampliado y diversificado, a fin de adaptarse a las necesidades del mercado, abarcando no solo a microempresas urbanas, sino también, en algunos casos, a aquellas ubicadas en zonas rurales. La entidad ofrece sus servicios a través de tres modalidades principales: (a) productos de crédito, que incluyen préstamos a personas naturales y jurídicas; (b) productos de depósitos, orientados a fomentar el ahorro voluntario; y (c) servicios no financieros, que abarcan diversos tipos de seguros y otros productos destinados a proporcionar apoyo financiero.

Para el análisis del modelo de negocio de la CMAC ICA se realizó la revisión de la cadena de valor de Porter, herramienta que ha permitido comprender las actividades claves que ejecuta la entidad, a fin de determinar la contribución de los productos y servicios ofrecidos, así como identificar oportunidades de mejora. Este análisis muestra que Caja Ica opera con una estructura que incluye actividades primarias como la captación de depósitos y el otorgamiento de créditos, y actividades de apoyo como la gestión de recursos humanos y el desarrollo tecnológico. ver Tabla 2.

Tabla 2

Análisis de la cadena de valor de Porter

Infraestructura y planificación estratégica y operativa, gestión contable, cumplimiento de normativas internas y externas, defensa y representación legal				
Capital humano				
Contabilidad y finanzas				
Sistemas y TI				
SOMA y SIG				
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y ventas	Servicio
*Captación de depósitos *Depósitos de ahorros *Depósitos a plazo fijo *Obtención de financiamiento: *Negociación de tasas *Subastas públicas *Depósitos a plazo de otras instituciones de intermediación financiera *Capitalización de utilidades	*Otorgamiento de créditos *Créditos prendarios *Créditos no prendarios: Créditos corporativos, Créditos pequeñas empresas, Créditos microempresas, Créditos personales *Procesamiento y mantenimiento de cuentas: Transacciones, extornos, cancelaciones y cierres de cuentas de captaciones y colocaciones *Atención de Servicios: En agencias: Compra y venta de moneda extranjera, Cobranzas por recaudo, Emisión de extracto de cuenta, Emisión de clave web para consultas de saldos y movimientos en portal web, Emisión de pagos y giros. *Conciliar y compensar operaciones de los canales electrónicos.	*Aprovisionamiento de efectivo a agencias *Habilitar y devolver efectivo de las agencias *Inicio y cierre de operaciones en agencia *Producción y distribución de tarjetas electrónicas a las agencias	*Ventas y promoción de productos y servicios: A través de Call Center *Brindar información sobre productos y servicios solicitados por los clientes *Ofertar y vender productos y servicios A través de medios publicitarios: *Promoción y ventas en agencias propias, compartidas y agencias informativas. *Fijación de tasas activas y pasivas. · Evaluación de nuevas plazas para apertura de agencias.	*Servicio: Atención de quejas, reclamos denuncias y sugerencias del usuario *Atención de incidentes, consultas y reclamos por operaciones con canales electrónicos *Custodia y administración de valores: Pagarés, Joyas, Billetes y monedas, *Atención de solicitudes de clientes con tarjetas electrónicas *Afiliación, vinculación, cambios de clave, bloqueo, anulación

Nota: Enfoque en el cliente externo, ofreciendo productos adaptados y promoviendo la inclusión financiera.

1.3 Misión

La misión de la CMAC ICA, determinada por el personal de dirección organizacional es la siguiente: *“Impulsar el desarrollo de los emprendedores y personas ofreciendo soluciones financieras integrales y promoviendo la inclusión financiera.”* (CMAC ICA, 2023)

1.4 Visión

La visión de CMAC ICA, determinada por el personal de dirección organizacional es la siguiente: *“Ser una microfinanciera líder, reconocida por entender las necesidades de las personas brindando la mejor experiencia.”* (CMAC ICA, 2023)

1.5 Propósito

Con el objetivo de contar con una directriz que fortalezca la realización de operaciones de CMAC ICA se establece el siguiente propósito: *“Convertimos sueños en realidad mejorando la calidad de vida de las personas.”* (CMAC ICA, 2023)

1.6 Valores

Los valores institucionales de CMAC ICA, son los siguientes: (a) *“Pasión por servir”*, porque estamos comprometidos en brindar un servicio de calidad (transparencia, oportunidad y calidez) a nuestros clientes externos e internos, dando siempre lo mejor de nosotros; (b) *“Actuamos con Integridad”*, porque trabajamos con honestidad, generamos confianza y actuamos de manera consistente con nuestros principios éticos; (c) *“Potenciamos tu talento”*, porque nos preocupamos por el bienestar y crecimiento personal y profesional de todos nuestros trabajadores; (d) *“Eficiencia en lo que hacemos”*, porque cumplimos con las metas y objetivos gestionando de manera óptima nuestros recursos para el cumplimiento de los logros propuestos en la empresa; (e) *“Actitud innovadora”*, porque buscamos activamente mejores formas de realizar nuestro trabajo y estamos abiertos a la aplicación de soluciones innovadoras. (CMAC ICA, 2023).

1.7 Objetivos a largo plazo

Como parte del plan estratégico institucional 2023-2025 se han establecido ejes estratégicos que enmarcan las actividades ejecutadas por la empresa, los cuales son (a) “*Crecer de Forma Rentable*”, (b) “*Operar de Forma Eficiente*”, (c) “*Fortalecer el patrimonio*” y (d) “*Mejorar el costo de fondeo*”.

De igual forma se cuenta con habilitadores para el logro de objetivos, (H1) “*Contar con el talento para soportar el crecimiento*” (H2) “*Mejorar la experiencia al cliente*”, (H3) “*Aprovechar las herramientas tecnológicas*”, (H4) “*Potenciar la transformación e innovación*”.

1.8 Análisis del Contexto Externo de la Empresa

Para el análisis del contexto externo de la CMAC ICA, se utilizaron dos herramientas: el análisis PESTE y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). El análisis PESTE, también conocido como auditoría externa de la gestión estratégica, (D'Alessio, 2014), permitió obtener una visión global de la organización al identificar y analizar los factores externos que influyen en su gestión, mediante este análisis la CMAC ICA puede comprender su entorno, e identificar oportunidades y amenazas.

Posteriormente, se utilizó el MEFE para evaluar el impacto del entorno. Esta herramienta tiene como propósito definir las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que podrían evitarse (D'Alessio, 2013). Esta evaluación permite a CMAC ICA reformular su estrategia de manera efectiva, asegurando una mejor adaptación a las condiciones externas y fortaleciendo su posición en el mercado.

1.8.1 Análisis PESTE

En el libro “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, Fernando D'Alessio destaca el análisis PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico) como una

herramienta clave para la gerencia estratégica, permitiendo a las organizaciones evaluar los factores externos que influyen en su desempeño, los cuales se detallan a continuación:

Factores Políticos, Gubernamentales y Legales (P)

El panorama político del Perú continúa marcado por la incertidumbre, en un contexto desafiante en el cual la gobernabilidad se torna cada vez más compleja. Desde el 2016, el país ha experimentado tensiones constantes entre los poderes ejecutivo y legislativo. Aunado a ello, la fragilidad y volatilidad de los gobiernos y partidos políticos que han asumido la dirección del país, han devenido en que las crisis políticas se tornen cotidianas (Carrasco Cortez, 2023).

Según Tanaka (2024), el gobierno de la actual presidenta, Dina Boluarte, ha mostrado características de un enfoque que podría describirse como conservador y populista, sin una identificación plena con un sector específico. En el ámbito económico, se mantiene una orientación al mercado, aunque la implementación de medidas para la recuperación de la confianza empresarial ha sido limitada. En cuanto a temas valóricos y culturales, se observa una postura conservadora, sin una agenda considerada de alta ambición.

Según The Economist Intelligence Unit (2024), elaborado por la Unidad de Inteligencia de The Economist (EIU), el cual permite contar con una perspectiva de la situación de la democracia en todo el mundo, ha calificado al Perú en la posición número 77 a nivel global. Asimismo, esta calificación brinda al país una condición de “régimen híbrido” lo que significa que se encuentra en un régimen político en el cual coexisten rasgos autoritarios y rasgos democráticos, no logrando constituir una democracia o si quiera una democracia imperfecta.

La complejidad del entorno actual se manifiesta claramente en los niveles de aprobación hacia los diferentes poderes del Estado. En efecto, de acuerdo con la última medición del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) que se efectuó en marzo de 2024, el 86%

de los encuestados desaprueba la gestión de Dina Boluarte, mientras que su aprobación representa el 8%. Por otro lado, la desaprobación del poder legislativo se sitúa en 92% y su aprobación, en 6%. Este contexto plantea retos en la gobernabilidad y legitimidad de las instituciones gubernamentales e impacta a su vez en el desarrollo económico y social.

En el contexto legal de la actividad microfinanciera en Perú, es relevante destacar la Ley N° 31711, Ley de Fortalecimiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) que fue promulgada el 16 de marzo de 2023 (Diario Oficial El Peruano). Esta norma tiene como objetivo primordial fortalecer las CMAC, promoviendo un entorno financiero más competitivo y accesible. Dentro de sus principales disposiciones se autoriza a organismos multilaterales a incrementar el capital de estas entidades, y se les faculta para la emisión de tarjetas de crédito y débito, ampliando así su oferta de servicios financieros.

En el contexto gubernamental, político y legal del Perú, se destaca que, a pesar de la agitación política resultante de problemas estructurales que demandan soluciones a largo plazo, se resalta un logro regulatorio reciente que ha brindado a las Cajas Municipales una estructura legal más favorable. Esta medida no solo mejora su posición en el mercado financiero, sino que también establece una base sólida para el crecimiento de sus actividades con mayor estabilidad y seguridad, esto a través de lo indicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023).

Factores Económicos (E)

Según proyecciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se espera que el crecimiento económico en la región disminuya en 2,5% estimado para el periodo 2023 a un modesto 1,9% para el año 2024. Sin embargo, se vislumbra un horizonte de recuperación gradual, proyectando un aumento progresivo hasta alcanzar el 2,5% en el ejercicio económico del año 2025 (CEPAL, 2023).

En el escenario económico peruano, las estimaciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) muestra un panorama desafiante. En 2023, la economía del país experimentó una contracción del 0,5%, según los datos del BCRP. Las proyecciones para el año 2024 no auguran un cambio significativo, sugiriendo que el Perú seguirá enfrentando obstáculos para recuperar su crecimiento de manera contundente.

En la edición de 2020 del Global Microscope Ranking, a cargo de la Unidad de Inteligencia de “The Economist” en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Perú y Colombia destacaron al alcanzar el primer lugar en términos de infraestructura, regulación de productos y puntos de venta, lo que representa la creación de un entorno favorable para el desarrollo de actividades microfinancieras. Este logro demuestra los esfuerzos sostenidos de ambos países para asegurar que todos los estratos de la población tengan acceso a servicios financieros de calidad (The Economist Intelligence Unit & Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), las utilidades conjuntas de las Cajas Municipales experimentaron una disminución del 49,02% interanual en diciembre de 2022. Además, al cierre de 2023, se observó una contracción en la rentabilidad del capital propio (ROE) en todas las Cajas Municipales, registrando una disminución del 52,1% en conjunto en comparación con el cierre de 2022 (Microfinanzas,2024), ver Figura 2.

Figura 2

Resultados Financieros de las Cajas Municipales: diciembre 2023

	RESULTADO CAJAS MUNICIPALES									
	CREDITOS DIRECTOS, MORA CONTABLE Y PARTICIPACION DE MERCADO									
	Creditos Directos (Miles S/.)				% Mora Contable			Participación de Mercado		
	Dic-23	Dic-22	Var.	% Var	Dic-23	Dic-22	Var.	Dic-23	Dic-22	Var.
CMAC Arequipa	8,672,162	7,630,604	1,041,558	12.01	4.58	4.30	0.28	24.3%	23.4%	0.9%
CMAC Huancayo	7,959,764	7,209,962	749,802	9.42	3.85	3.45	0.39	22.3%	22.1%	0.2%
CMAC Piura	5,596,897	5,064,110	532,788	9.52	7.28	6.37	0.90	15.7%	15.5%	0.2%
CMAC Cusco	5,306,876	5,077,393	229,483	4.32	4.08	4.56	-0.48	14.9%	15.5%	-0.7%
CMAC Trujillo	2,787,943	2,403,783	384,160	13.78	5.61	5.08	0.53	7.8%	7.4%	0.5%
CMAC Sullana(**)	2,221,839	2,341,374	-119,535	-5.38	15.95	13.17	2.79	6.2%	7.2%	-0.9%
CMAC Ica	1,727,324	1,599,233	128,091	7.42	5.06	5.71	-0.65	4.8%	4.9%	-0.1%
CMAC Tacna	697,770	639,071	58,699	8.41	8.95	8.43	0.52	2.0%	2.0%	0.0%
CMAC Maynas	463,609	471,593	-7,983	-1.72	6.78	5.21	1.57	1.3%	1.4%	-0.1%
CMAC Paita	146,826	140,042	6,784	4.62	7.23	6.47	0.76	0.4%	0.4%	0.0%
CMAC Del Santa	107,905	89,671	18,235	16.90	7.66	5.71	1.95	0.3%	0.3%	0.0%
Total CMACs	35,688,915	32,666,836	3,022,080	9.25%	5.71	5.34	0.37	100%	32,666,836	1

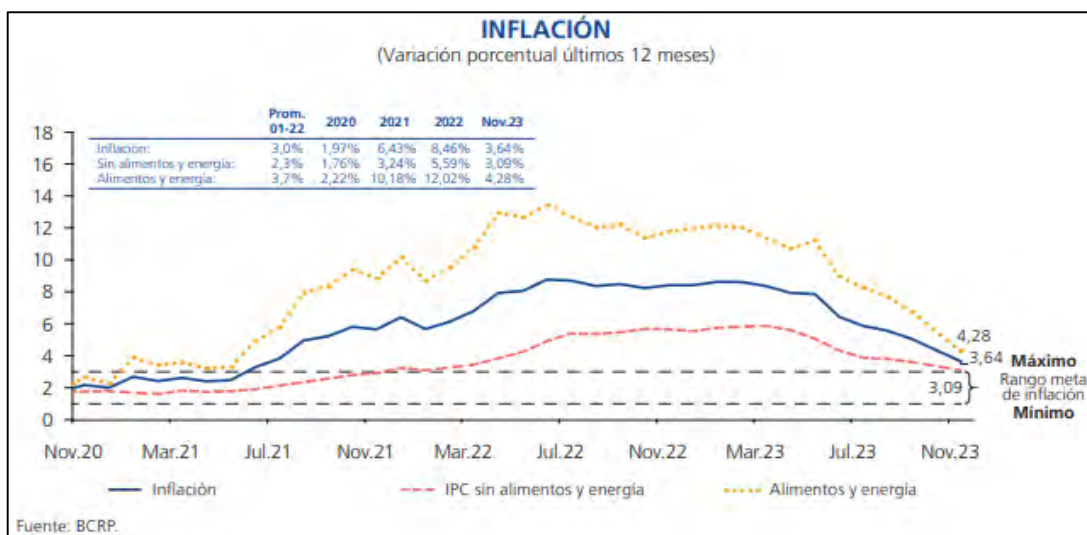
En cuanto a la situación económica de las instituciones microfinancieras, es importante destacar que el ejercicio económico de 2023 presentó considerables desafíos para las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC). Este período estuvo marcado por diversos factores, incluyendo el retroceso de la economía peruana, exacerbado por la inestabilidad política y las violentas protestas a principios del año, lo cual impactó negativamente en el desempeño de las microfinancieras.

Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S)

Con respecto al análisis de los factores sociales, culturales y demográficos, es importante destacar que la falta de confianza en los líderes políticos y funcionarios públicos ha debilitado la gobernabilidad y dificultado la toma de decisiones efectivas, generando incertidumbre, especulación y una reducción en la inversión privada. Asimismo, el impacto de la inflación y la escasez de recursos ha afectado los ingresos familiares, incrementando los precios y reduciendo el poder adquisitivo. Como consecuencia, muchas familias enfrentan dificultades para cubrir sus necesidades básicas, lo que refleja un desafío social creciente en la actualidad (Banco Central de Reserva del Perú, 2023).

Figura 3

Evolución reciente de Inflación en Perú (2020-2023)



Nota: Tomado de “Reporte de Inflación diciembre 2023,” por (BCR) del Perú, 2023 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2023.pdf>).

Según la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (2023), la población ocupada en el país alcanzó 17,179.8 millones de personas. Esto representa una disminución del 0.9% en comparación con 2022. La reducción en el empleo refleja los desafíos económicos que enfrentó el país durante el año.

Además, los sectores de Agricultura, Pesca y Minería también experimentaron una disminución significativa en el empleo. Al finalizar 2023, estos sectores proporcionaban empleo a 4,161.7 millones de personas, lo que supone una caída del 6.3% respecto al año anterior. Esta disminución puede atribuirse a factores como la inestabilidad política y las condiciones económicas adversas.

En conjunto, estos datos subrayan la difícil situación económica que afectó a diversos sectores del país en 2023. La reducción en el empleo tanto a nivel general como en sectores específicos destaca la necesidad de medidas económicas y políticas que fomenten la recuperación y el crecimiento.

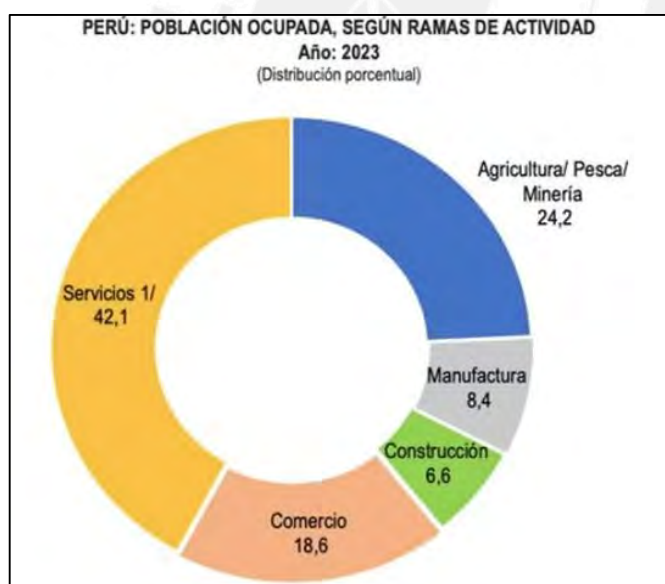
Este panorama se debe al impacto del fenómeno de El Niño en las actividades económicas relacionadas con el clima, como la agricultura, la pesca y las industrias afines (Banco Central de Reserva del Perú, 2023). Las condiciones climáticas adversas han afectado

significativamente la producción y el empleo en estos sectores. Además, los conflictos sociales que surgieron en 2022 y se intensificaron en la zona sur del país también han contribuido a esta situación (Gestión, 2022).

Cabe mencionar que la CMAC ICA tiene una fuerte presencia en la cartera de clientes de las actividades agrarias y comerciales en la zona sur del país. CMAC ICA proporciona financiamiento y apoyo a estos sectores, que son cruciales para la economía regional. Sin embargo, los desafíos mencionados han impactado negativamente en el desempeño de sus clientes, lo que a su vez afecta la estabilidad y el crecimiento de la CMAC ICA, ver Figura 4.

Figura 4

Perfil Ocupacional de Perú por Sector Económico 2023



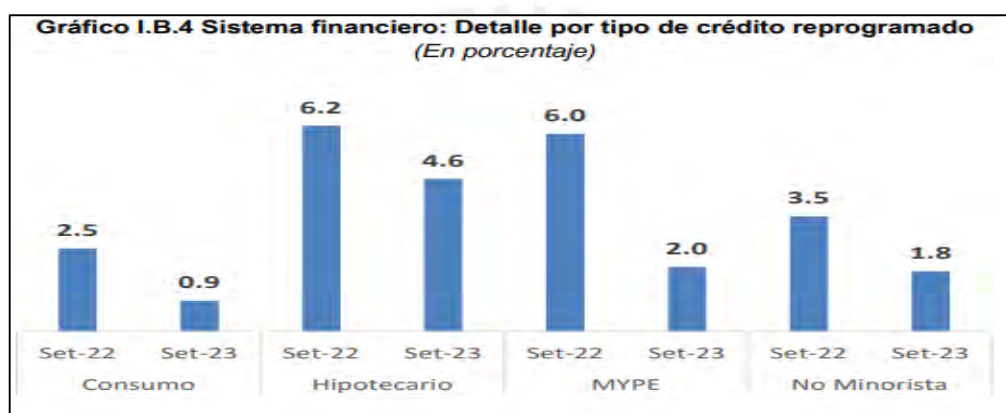
Nota. Tomado de “¿Cómo fue el desempeño por sectores?” Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN), 2023. <https://gestion.pe/economia/empleo-inei-poblacion-empleada-cayo-en-2023-como-fue-el-desempeno-por-sectores-noticia/>

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023), con el objetivo de mitigar el impacto de los conflictos sociales y los desastres naturales en las empresas del sistema financiero, la SBS implementó medidas excepcionales. Estas medidas permitieron a las empresas realizar modificaciones contractuales o reprogramaciones en los créditos de deudores afectados, sin que dichas modificaciones fueran consideradas refinanciamientos,

evitando así sus consecuentes impactos. En el contexto de los conflictos sociales, y según datos registrados hasta septiembre de 2023, se estima que las empresas reprogramaron créditos por un total de 2 mil millones de soles, en respuesta a los Oficios Múltiples emitidos. Adicionalmente, se observó que la reprogramación de créditos relacionados con desastres naturales alcanzó los 1.6 mil millones de soles, ver Figura 5.

Figura 5

Distribución Porcentual del Crédito Reprogramado por Segmento, (2022-2023)



Nota. Adaptada de "Informe de Estabilidad del Sistema Financiero" 2023, SBS.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2023), en efecto, en el Perú, la economía enfrenta una "recesión técnica" debido a una combinación de crisis política, social y climática. Estos desafíos han afectado significativamente la estabilidad económica y el bienestar de la población. Para enfrentar dicho contexto de incertidumbre es necesario el fomento de la inclusión financiera especialmente para los hogares emprendedores, que constituyen la fuerza económica del país.

Factores Tecnológicos (T)

En la actualidad, los avances tecnológicos han cambiado exponencialmente la forma en la que se desarrollan las operaciones financieras a nivel global. En el contexto peruano, el sector microfinanciero no es ajeno a esta revolución tecnológica. En esa línea, las microfinancieras, especialmente la competitividad y eficiencia de las Cajas Municipales de

Ahorro y Crédito (CMAC) se enfrentan a desafíos transformacionales que impulsan su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y competir en el mercado financiero actual. Alva Ibárburo (2024)

En ese escenario, se necesita desarrollar tecnologías como la digitalización y transformación tecnológica, seguridad cibernética, automatización, infraestructura tecnológica sólida, lo cual es imprescindible para brindar servicios confiables, que influyen directamente en el posicionamiento en el mercado. Las cajas municipales deben considerar que la inclusión financiera no sólo debe contemplar el crecimiento económico de los clientes, sino que debe abarcar aspectos como los factores tecnológicos, que hacen que los consumidores tengan acceso a créditos de forma rápida y segura sin ser desplazados por otros modelos de negocio que han incursionado en el mercado.

En ese sentido, es necesario mencionar lo indicado por Vargas (2021) “La banca digital: Innovación tecnológica en la inclusión financiera en el Perú”, sobre los avances tecnológicos en América Latina, el referido autor menciona que el sector financiero se ve afectado con la entrada de nuevos modelos de negocios como las *Fintech* y *Bigtech*, las cuales compiten con éxito ofreciendo productos financieros utilizando ambos conceptos, tecnología y servicios financieros. Por otro lado, menciona que América Latina se ubica en un nivel intermedio (49.92), si bien es cierto está por encima de África y ligeramente encima Asia Pacífico, Europa del Este, Europa Occidental se lleva amplia ventaja.

En la investigación realizada por Vargas (2021) se menciona que el índice de preparación para las tecnologías de vanguardia realizado por la ONU (2020) mostró los resultados obtenidos por 158 países. En este índice Perú se encuentra en el ranking 89, evidenciándose así que aún se encuentra en desarrollo la utilización de tecnologías en el Perú, ver Figura 6.

Figura 6

Índice de Tecnologías e América Latina

Pais	Ranking mundial	Score	Grupo
Brasil	41	0.65	Medio-alto
Chile	49	0.57	Medio-alto
México	57	0.54	Medio-alto
Argentina	65	0.49	Medio-alto
Uruguay	68	0.47	Medio-alto
Colombia	78	0.44	Medio-alto
Perú	89	0.36	Medio-bajo
Ecuador	90	0.34	Medio-bajo
Paraguay	102	0.29	Medio-bajo
Bolivia	116	0.24	Medio-bajo

Nota. Tomado de la Organización de las Naciones Unidas, 2020.

En Perú, la automatización de procesos es una ventaja distintiva del sector financiero, ya que impulsa la eficiencia, reduce costos y mitiga riesgos cibernéticos. Para que las cajas municipales amplíen su cuota de mercado, es fundamental que adopten sistemas de CRM (Customer Relationship Management), inteligencia artificial y análisis de datos para optimizar sus operaciones. De acuerdo con Forbes Perú (2024), el crecimiento sostenido del uso de inteligencia artificial en sectores clave como salud, manufactura y finanzas demuestra que estas tecnologías se han convertido en herramientas esenciales para mejorar la competitividad y la eficiencia operativa.

Factores Ecológicos y Ambientales (E)

Según el Ministerio del Ambiente (2021), los factores ecológicos y ambientales, en los últimos años han tomado relevancia para las empresas, incluso para las microfinancieras en el Perú. En las CMAC influyen en la sostenibilidad, la reputación, impacto en la operatividad de los negocios. En ese sentido, la preocupación no solo debe radicar en el desarrollo del mercado, sino también en generar un desarrollo sostenible en las comunidades, generando impacto positivo en el país.

En ese contexto, es importante identificar cuáles son los principales factores ambientales que afectan al sector microfinanciero, tanto a las organizaciones como a sus clientes. Producto de la investigación, se encontró que un factor que impacta en los

microempresarios dedicados al desarrollo productivo agrario rural es el cambio climático, como el fenómeno del niño costero.

Al respecto, de acuerdo al Comunicado Oficial ENFEN N°03-2024 emitido por el Estudio Nacional del Fenómeno del Niño, el “Niño Costero” se extenderá hasta finales de marzo de 2024, persistiendo hasta abril con temperaturas inusuales y por encima de lo normal hasta mayo. Esto impactaría en sector agropecuario, afectando a aquellos emprendedores con capital limitado y ubicados en zonas rurales.

En ese sentido, el referido fenómeno climatológico representaría un riesgo para las cajas municipales, financieras o bancos tradicionales al otorgar créditos agropecuarios a aquellos agricultores con poca capacidad crediticia. Esto conlleva a que en un mediano o corto plazo no puedan asumir los compromisos adquiridos con las instituciones, afectando la rentabilidad del sector financiero, por ese motivo es importante que se elaboren planes de acción para mitigar esos riesgos.

Por otro lado, Mercado Mamani, S, y Collazos Cabrera, J (2022) en el artículo “Contexto del impacto ambiental generado por la agroindustria en el Perú” afirman que el sector agroindustrial ha evolucionado en cuanto a su explotación de sus recursos en los últimos años debido al crecimiento poblacional. Esta situación conlleva a un aumento en la demanda de los bienes a producir impactando en las organizaciones que implementan mejoras en sus procesos y así poder cumplir con dicha demanda, por ello muchos agricultores solicitan créditos para poder costear e implementar dichas mejoras.

Por estas consideraciones, es importante que el sector financiero promueva la responsabilidad social como parte de sus objetivos institucionales, siendo una de ellas otorgar créditos verdes orientados a proyectos ambientales. A través de estos proyectos se busca fomentar la inversión de iniciativas que contribuyan a la mitigación del cambio climático y la preservación del medio ambiente. Para el caso de CMAC ICA, uno de sus proyectos se

encuentra vinculado con la reducción de huella de carbono, alineándose a la iniciativa del Ministerio del Ambiente.

1.8.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta que se utiliza para identificar y evaluar los factores externos que pueden afectar a una organización. Facilita el análisis de las oportunidades y amenazas del entorno organizacional, mediante la asignación de pesos y calificaciones. Para el análisis de la CMAC ICA, se han considerado 16 factores claves de éxito, divididos en ocho oportunidades y ocho amenazas, conforme se puede advertir en la Tabla 3.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos de CMAC ICA

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Bancarización de zonas rurales (Oferta limitada).	0.10	4	0.40
2. Mayor disposición del cliente al uso de medios digitales	0.06	3	0.18
3. Necesidades de clientes que no están siendo atendidas de manera integral	0.09	3	0.27
4. Incorporar socios estratégicos para fortalecimiento patrimonial	0.05	3	0.15
5. Cambios en la regulación que permite lanzar nuevos productos	0.07	3	0.21
6. Desarrollo de tecnologías que permitan la expansión sin presencia física en el sector microfinanciera	0.06	4	0.24
7. Crecimiento Inorgánico (Compra de Cartera)	0.03	2	0.06
8. Entorno favorable para el desarrollo de actividades microfinancieras.	0.05	1	0.05
Subtotal oportunidades	0.51		1.56
Amenazas			
1. Intensificación de la competencia (Tradicional y Banca Digital)	0.03	1	0.03
2. Aumento de la Tasa de interés del BCRP	0.05	3	0.15

3. Aumento del control, requerimientos y supervisión de los reguladores (SBS)	0.03	1	0.03
4. Injerencia política de la Municipalidad de Ica	0.04	2	0.08
5. Incremento de ciberataques a nivel financiero	0.08	2	0.16
6. Demanda creciente de Talento por parte de la competencia	0.09	4	0.36
7. Escenario político: Medidas populistas del gobierno y/o congreso (condonación de créditos y control de tasas, mayor participación del Banco de la Nación)	0.06	1	0.06
8. Factores Climatológicos (FEN) Sociales, Económicos con impactos sobre el entorno de los negocios	0.11	2	0.22
Subtotal amenazas	0.49		1.09
Total	1.00		2.65

Nota. Los valores asignados obedecen a la siguiente escala: 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta es por encima del promedio, 2=la respuesta es promedio, 1= la respuesta es pobre. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Pearson.

El valor total obtenido luego de la calificación MEFE es de 2.65, lo que indica que la CMAC ICA está respondiendo de manera ligeramente superior al promedio a las oportunidades y amenazas del entorno. Este resultado sugiere que la estrategia institucional permite aprovechar en cierta medida las oportunidades externas y mitigar algunos riesgos, aunque aún existen áreas de mejora para fortalecer su posición en el sector. Si bien el puntaje obtenido es positivo, es fundamental analizar en detalle los factores evaluados para identificar aquellos aspectos en los que la CMAC ICA puede potenciar sus fortalezas y minimizar sus vulnerabilidades frente al entorno competitivo.

1.9 Análisis del Contexto Interno de la Empresa

En el análisis del contexto interno se han identificado las capacidades, recursos y limitaciones de la organización, proporcionando una visión estructurada de su desempeño y competitividad. Estos aspectos han sido evaluados en la CMAC ICA mediante el análisis AMOFHIT y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), herramientas que facilitan la identificación de fortalezas y debilidades.

1.9.1 Análisis AMOFHIT

Según D'Alessio (2008), el AMOFHIT es una herramienta diseñada para identificar el entorno interno de una organización, enfocándose en capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

Administración y Gestión (A)

La dirección ejecutiva de CMAC ICA está a cargo de un Directorio que representa los intereses de la Junta General de Accionistas; el mismo que está compuesto por siete miembros: (a) un representante del Clero, (b) un representante de la Municipalidad de Ica (en representación de la minoría accionaria), (c) dos representantes de la Municipalidad de Ica (en representación de la mayoría accionaria), (d) un representante de la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios de Ica, (e) un representante de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) y (f) un representante de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ica (ver Tabla 4). En el siguiente nivel se ubica la estructura orgánica de la institución constituido por la Gerencia Mancomunada, compuesta por la Gerencia Central de Administración, la Gerencia Central de Operaciones y Finanzas y la Gerencia Central de Créditos, ver Tabla 5.

Tabla 4

Directorio Actual de CMAC ICA

Cargo	Nombre	Entidad
Presidente	Edmundo Hernández Aparcana	Iglesia católica
Vicepresidente	Julio César Ochoa Maldonado	Municipio
Directores	César Ruiz Lévano	Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas
	Alejandro Molinari Arroyo	COFIDE
	Jorge Felix Posada Benavides	Municipio
	Samy Calle Rentería	Municipio
	Jaime Quesada Guillén	Cámara de Comercio

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2023” por CMAC ICA 2023 (<https://cajaica.pe/institucional/memoria-anual/>).

Tabla 5*Administración Actual de CMAC ICA*

Cargo	Nombre
Gerente Central de Administración	Rosa María Higa Yshii
Gerente Central de Operaciones y Finanzas	David Saldivar Sulcca
Gerente Central de Créditos	Walter Leyva Ramírez
Gerente de Riesgos	Armando Giraldo Reyes
Auditoría Interna	Vladimir Muñoz de la Cruz
Unidad de Riesgos de LA/FT	Jesus Martínez Montalvo
Unidad de Cumplimiento Normativo	Tania Cruzatt Pacheco

Nota. Adaptado de “*Memoria Anual 2022*” (p. 8,9), por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica (CMAC Ica), 2022

Marketing y Ventas (M)

La CMAC ICA ofrece un portafolio de productos financieros diseñado para atender las necesidades de su clientela. Este portafolio se ha desarrollado considerando las dinámicas del mercado nacional y las características de su público objetivo. A continuación, se presenta una descripción de los productos ofrecidos por CMAC ICA, ver Tabla 6.

Tabla 6*Productos de Créditos de CMAC ICA*

Créditos Corporativos	Microcréditos	Créditos Empresariales
✓ Créditos a instituciones financieras	✓ Credi Emprende	✓ Crédito comercial empresarial
✓ Créditos indirectos Carta Fianza	✓ Facilito Empresarial	✓ Credi Empresa
	✓ Paga Diario	✓ Crédito 0 Km
		✓ Credi Asociados
		✓ Línea de Créditos
Créditos Personales	Créditos Hipotecarios	Créditos Agropecuarios
✓ Credisueldo	✓ Caja casa	✓ Agrocaja
✓ Personal directo	✓ Nuevo crédito mi vivienda	✓ Pecuario
✓ Credi Ahorro	✓ Crédito techo propio	✓ Comercial agrícola
✓ Jornalito		
✓ Facilito consumo		
✓ Crédito con cuenta sueldo		
✓ Oro caja		

✓ Crédito amplia casa

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2022” por CMAC ICA 2022 (https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2023/09/MEMORIA-ANUAL-2022_CMAC-ICA_.pdf)

Tabla 7

Productos de Ahorros de CMAC ICA

Cuentas de Ahorros	Cuentas Plazo Fijo	Cuentas CTS
✓ Ahorro corriente	✓ Ahorromás	✓ Cuenta CTS
✓ Mega ahorro	✓ Extra-ahorro	
✓ Cuenta sueldo	✓ Plan ahorro	
✓ Ahorruto	✓ Fondo de Jubilación	

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2022” por CMAC ICA 2022 (https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2023/09/MEMORIA-ANUAL-2022_CMAC-ICA_.pdf)

Tabla 8

Seguros y servicios No Financieros de CMAC ICA

Seguros	
✓ SOAT	✓ Seguro de desempeño
✓ Microseguro de protección de tarjeta total	✓ Desgravamen
✓ Seguro de accidentes personales	✓ Desgravamen con devolución
✓ Microseguro de accidentes personales	✓ Seguro de incendio a riesgo nombrado
✓ Microseguro de vida y sepelio	
Servicios	
✓ Convenio de recaudación	
✓ Entidad pagadora	

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2022” por CMAC ICA 2022 (https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2023/09/MEMORIA-ANUAL-2022_CMAC-ICA_.pdf)

Producción y Operaciones (O)

CMAC ICA desarrolla sus actividades claves de intermediación financiera, captando depósitos de ahorros y colocando créditos, con una debida segmentación de su cartera de clientes, y productos competitivos, buscando la inclusión financiera permanente. Además, sus recursos claves son los diferentes productos de su portafolio, tales como los depósitos del público y proveedores de líneas de crédito y servicios.

En esa línea, CMAC ICA cuenta con una variedad de canales para la atención de sus clientes, de manera presencial a través de las agencias ubicadas en los departamentos de Ica, Lima, Arequipa, Apurímac, Ayacucho, Moquegua, Huancavelica, Cusco, Tacna y Ancash; mediante agentes corresponsales propios y de terceros a nivel nacional (Kasnet y Multired). Además, ofrece canales de atención virtual, tales como banca por internet (Caja Web), el aplicativo móvil (Caja Ica App), redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn) y su propio Chatbot denominado “Boty”, ver Figura 7.



Figura 7

Business Model Canvas de CMAC ICA

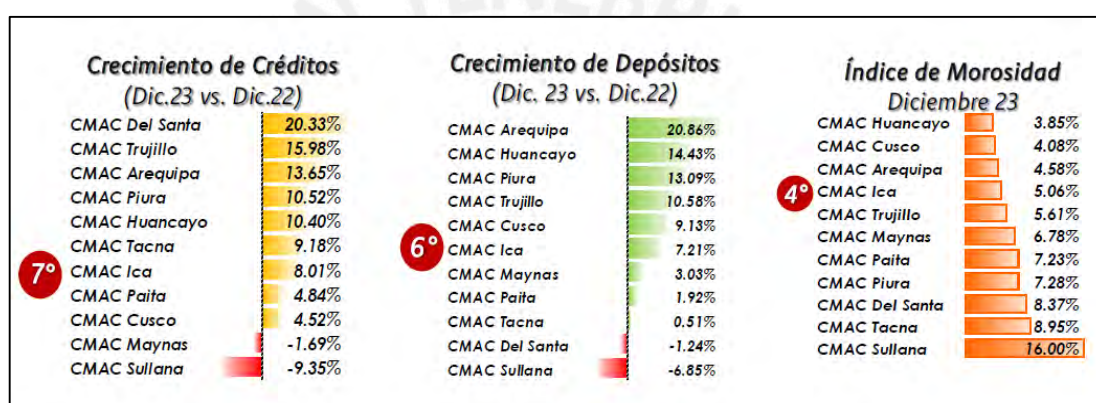


Nota. CMAC ICA mostró un crecimiento del 8% en créditos y del 7% en depósitos al cierre de diciembre de 2023, superando el promedio del sector. Además, se redujeron los indicadores de morosidad y cartera de alto riesgo.

De igual forma, se puede apreciar que el desarrollo de las operaciones de la CMAC ICA evidencia sus buenas prácticas y estrategias implementadas, lo que refleja solidez y respaldo económico para sus principales stakeholders. Estos factores contribuyen a fortalecer la confianza en la institución y su posicionamiento dentro del sector financiero. La estabilidad y el crecimiento sostenido de la entidad permiten consolidar su competitividad en el mercado, ver *Figura 8*.

Figura 8

Ranking Sistema de Cajas Municipales



Nota. Tomado de FEPCMAC (Preliminares hasta confirmación por SBS)

Contabilidad y Finanzas

El análisis financiero de CMAC ICA revela una disminución en sus indicadores de rentabilidad. Durante el año 2023, se observó un significativo aumento en los gastos financieros debido al incremento de la tasa de referencia y a las provisiones. Como resultado, la rentabilidad se redujo, con índices de ROA y ROE del 0.6% y 4.6%, respectivamente (comparados con el 1.2% y 8.5% en diciembre de 2022). Es importante destacar que el aumento en el costo de fondeo afectó la rentabilidad de todo el sistema de microfinanzas (con un ROA y ROE del 0.8% y 5.9%, respectivamente). Sin embargo, en el mes de diciembre, se lograron superar los ingresos por servicios financieros y no financieros, y hubo una reducción de los gastos administrativos, lo que permitió obtener utilidades por más de S/12 millones.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad promedio sobre activos y patrimonio, estos ascendieron a 0.6% y 4.6%, respectivamente (1.2% y 8.5% en el 2022, respectivamente). Estos se mantuvieron superiores al promedio del sistema de cajas municipales (0.4% y 3.4%), (ver Tabla 10)

Tabla 6

Indicadores Financieros de CMAC ICA

S/ Miles	Dic-23	Dic-22	Dic-21
Total, Activos	2,145,754	1,967,910	1,700,879
Patrimonio	271,009	261,916	241,520
Resultado	12,281	21,489	14,764
ROA	0.6%	1.2%	0.9%
ROE	4.6%	8.5%	6.3%
Capital Global	15.0%	14.5%	14.6%

Nota. Adaptado de “Fundamentos de clasificación de riesgo: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.”, por Apoyo & Asociados, 2023. (<http://www.classrating.com/informes/cajaica1.pdf>)

Los principales desafíos que atraviesa CMAC ICA son los siguientes:

(a) Lograr una rentabilidad adecuada en la coyuntura actual; (b) mantener un óptimo control crediticio en el otorgamiento y seguimiento de las colocaciones, enfocado principalmente en créditos minoristas; (c) reforzar el patrimonio efectivo, vía capitalización de utilidades o captación de préstamos subordinados, lo que permite sostener el crecimiento de las operaciones sin ver afectado de manera considerable la ratio de capital global; y, (d) mantener un nivel adecuado de liquidez. (Apoyo & Asociados 2023) Lo referido se puede advertir en el siguiente cuadro de los indicadores financieros, ver Figura 9

Figura 9

Estado de Resultados de CMAC ICA

	Proyectado	Ejecutado	Ejec. vs. Proy. Diciembre-23	Grado de cumplimiento
<i>Ingresos Financieros</i>	328,430	332,302	3,872	101.2%
<i>Gastos Financieros</i>	92,517	93,641	1,124	98.8%
<i>Provisiones por Créditos</i>	70,417	75,467	5,051	93.3%
Margen Financiero Neto	165,497	163,194	-2,303	98.6%
<i>Ingresos por Serv. Financieros</i>	13,130	14,902	1,772	113.5%
<i>Gastos por Serv. Financieros</i>	14,448	14,240	-208	101.5%
<i>Gastos de Administración</i>	143,341	141,885	-1,456	101.0%
Margen Operacional Neto	14,592	15,443	851	105.8%
<i>Impuesto a la Renta</i>	-3,945	-2,812	1,133	140.3%
Resultado Neto del Ejercicio	11,648	12,281	633	105.4%

Nota. Tomado del “Boletín de Resultados 2023” (p. 5), por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2023.

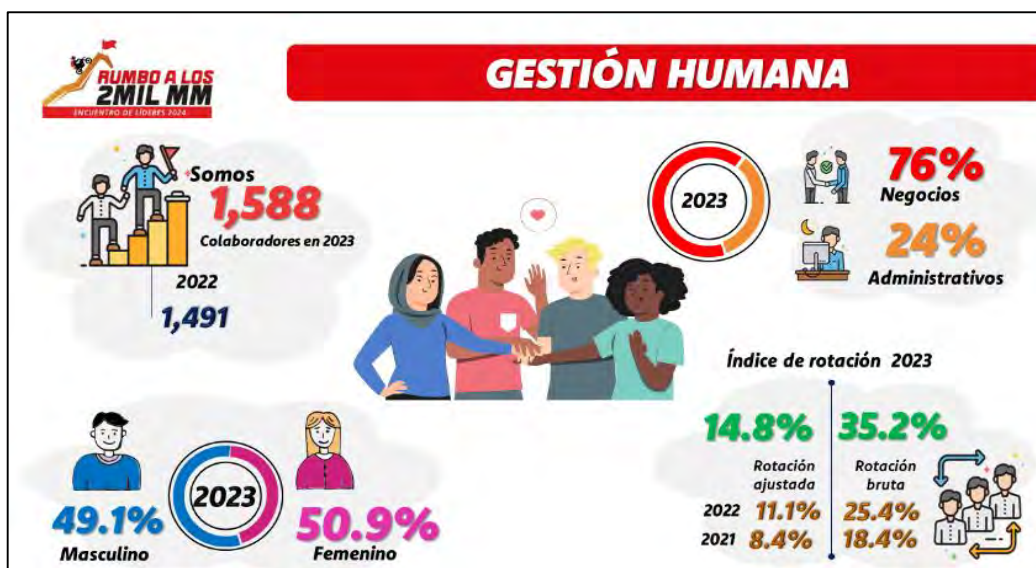
De acuerdo al estado de resultados en diciembre de 2023, los indicadores superaron las expectativas. Los ingresos financieros y por servicios crecieron un 1.2% y 13.5%, respectivamente. Aunque las provisiones por créditos fueron mayores a lo esperado, la reducción del impuesto a la renta impulsó un resultado neto un 5.4% superior a la proyección

Recursos Humanos (H)

De acuerdo con el reporte emitido por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Gestión de Proyectos de la CMAC ICA (2023), la empresa disponía al cierre de 2023 de 1,588 trabajadores, lo que representa un incremento de 6.5% respecto del periodo 2022. Por otro lado, se advierte un equilibrio adecuado en cuanto a la participación laboral por género contando con un 50.9% de mujeres y 49.1% de hombres. Asimismo, el 76% de los trabajadores de CMAC ICA pertenece a la fuerza laboral del equipo de Negocios, mientras que el 24% es personal administrativo, ver Figura 10.

Figura 10

Análisis de la Fuerza Laboral y Rotación de CMAC ICA



Nota. Tomado del “Informe de Gestión 2023 de la Gerencia Central de Administración” (p. 2), por la Gerencia Central de Administración de la CMAC ICA, 2023.

Durante el 2023, conforme se verifica en “Informe de Gestión 2023 de la Gerencia Central de Administración”, se llevaron a cabo actividades centradas en el desarrollo del personal, resaltando los siguientes logros: (a) 411 eventos de capacitación, (b) 76 horas de capacitación por trabajador, (c) Capacitación al 100% del personal y (d) 6 programas de formación para analistas de negocios, ver Figura 11.

Figura 11
Procesos de Capacitación de CMAC ICA



Nota. Tomado del “Informe de Gestión 2023 de la Gerencia Central de Administración” (p. 2), por la Gerencia Central de Administración de la CMAC ICA, 2023.

Respecto al clima laboral en la organización, se consideran 3 aspectos a evaluar: Aspectos Estructurales, aquí están contenidas las Dimensiones “duras” de la Organización, y reflejan las características de determinadas estructuras organizativas; Aspectos De Liderazgos, contienen aquellas dimensiones que son respuesta a los estilos y formas de liderar de los gerentes y jefes de la organización y Aspectos de Relaciones Internas, agrupa a las dimensiones que evidencian las características de la comunicación y las relaciones en la organización. Los indicadores obtenidos en la última evaluación muestran una disminución entre los años 2022 y 2023, (Ver Tabla 11).

Tabla 7

Resultados de Clima Laboral en CMAC ICA entre el 2022 y 2023

Dimensiones	Puntaje 2022	Puntaje 2023
Objetivos, funciones y tareas	16.94	16.42
Estándares de trabajo	15.76	15.23
Remuneraciones y beneficios	14.51	14.07
Estilo de dirección	16.11	15.76
Desafíos y retos	16.53	16.16
Responsabilidad y autonomía	16.52	16.21
Relaciones laborales	17.15	16.67
Trabajo en equipo	16.93	16.43
Comunicación	15.72	15.37
Vinculación	16.59	15.92
Calidad de servicio	16.95	16.47
Promedio total	16.24	15.80

Nota. Tomado del “Informe de Gestión 2023 de la Gerencia Central de Administración” (p. 4), por la Gerencia Central de Administración de la CMAC ICA, 2023.

Sistemas de Información y Comunicación (I)

En un entorno financiero que experimenta una digitalización acelerada, la CMAC ICA reconoce la necesidad fundamental de adaptarse y capitalizar las tecnologías emergentes

para optimizar tanto la experiencia del cliente como su propia rentabilidad. En este contexto, la asociación estratégica con Yape y Plin representa un avance significativo hacia la modernización de sus servicios financieros. Al habilitar transferencias de fondos sin costo a través de estas plataformas, la CMAC Ica responde de manera efectiva a las demandas actuales del mercado. Esta colaboración no solo simplifica el proceso de transferencia de fondos, eliminando las barreras tradicionales, sino que también ofrece a los clientes una vía rápida y segura para realizar transacciones. Como resultado, la alianza con Yape y Plin ha logrado mejorar sustancialmente la experiencia del cliente, al mismo tiempo que consolida y fortalece la relación entre la CMAC y su base de clientes.

Por otro lado, la institución ha mejorado la seguridad de las transacciones de sus clientes, reduciendo así el riesgo de fraude y aumentando la confianza en sus servicios. Además, estas tarjetas con chip ofrecen una mayor versatilidad y conveniencia a los clientes al permitirles realizar transacciones seguras en línea y en puntos de venta en todo el mundo. Esta mejora en la seguridad y la funcionalidad de las tarjetas ha llevado a un aumento en su uso por parte de los clientes, lo que a su vez ha contribuido a un mayor volumen de transacciones y una mayor rentabilidad para la CMAC ICA.

El lanzamiento del aplicativo móvil de CMAC ICA ha sido un avance significativo en su estrategia digital, permitiendo a los clientes acceder a diversos servicios bancarios desde sus dispositivos móviles. Esta implementación ha mejorado la facilidad y accesibilidad de los servicios financieros, aumentando su adopción. Además, la recopilación de datos a través de la aplicación ha permitido a Caja Ica personalizar sus servicios y estrategias de marketing. Esto ha llevado a una mayor satisfacción y fidelización de los clientes, así como a una mayor rentabilidad.

Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

La innovación tecnológica desempeña un papel fundamental en la mejora de los procesos y servicios en el sector financiero. En ese contexto, la CMAC ICA implementó un área de transformación digital con la finalidad de potencializar los productos y servicios digitales; sin embargo, luego de 6 meses no se alcanzaron los resultados esperados, por lo que la CMAC ICA decidió reestructurar el área, replantear sus objetivos aliados a la estrategia organizacional.

Asimismo, es crucial asignar recursos para apoyar las actividades planificadas, lo que puede incluir la contratación de personal especializado en tecnología, la inversión en infraestructura y la colaboración con instituciones educativas y centros de investigación. Para promover una cultura organizacional que fomente la creatividad, el pensamiento crítico y la experimentación, se deben implementar programas de capacitación, crear espacios de trabajo colaborativos y reconocer los logros en innovación.

Además, es necesario establecer un proceso para la gestión de la innovación que incluya la identificación de oportunidades de mejora, la generación de ideas, la evaluación de proyectos y el seguimiento de resultados, lo cual es clave para el fortalecimiento de la innovación en CMAC ICA. De acuerdo con Vargas (2021), el uso de la inteligencia artificial impacta en actividades bancarias como la gestión de riesgos, la calificación de créditos, la detección de fraudes, las transacciones de efectivo y el asesoramiento personalizado (por ejemplo, a través de chatbots). En este contexto, como se indicó previamente, CMAC ICA ha implementado el chatbot “Boty”, cuyo enfoque inicial es resolver las dudas de los clientes, y se está desarrollando su uso para gestionar otros procesos.

1.9.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2020), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite identificar y valorar los factores determinantes de las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización. Esto facilita el control y la mejora

de las acciones de las áreas operativas, asegurando una gestión más eficiente y efectiva. En este sentido se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que para el caso de la CMAC ICA se dispuso de 13 factores determinantes de éxito, distribuidos en 6 fortalezas y 7 debilidades.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Internos de CMAC ICA

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Indicadores de desempeño y de solvencia en una buena posición	0.07	4	0,28
2. Buen manejo de gobierno corporativo, directorio fuerte y activo	0.06	3	0,18
3. Gerencia mancomunada estable, alineada y comprometida	0.06	3	0,18
4. Identificación y compromiso del trabajador con la empresa y sus metas	0.07	3	0,21
5. Transformación digital del área comercial	0.08	4	0,32
6. Iniciativas de Digitalización de los Procesos de las áreas de Talento y Gestión Humana	0.09	4	0,36
Subtotal fortalezas	0.34		1.17
Debilidades			
1. Baja presencia y posicionamiento en otras regiones del Perú.	0,07	2	0,14
2. Procesos administrativos engorrosos	0,06	1	0,06
3. Estructura organizativa no integrada (créditos y ahorros)	0,07	2	0,14
4. Bajo nivel de automatización en procesos de recursos humanos	0,11	1	0,11
5. Ausencia de gestión de indicadores de recursos humanos	0,07	1	0,07
6. Escasa presencia del departamento de Recursos Humanos en la red de agencia	0,09	1	0,09
7. Alto nivel de rotación de personal	0,06	1	0,06

Subtotal debilidades	0.53	0.67
Total	1.00	1.84

Nota, Los valores asignados obedecen a la siguiente escala: 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Pearson, Lima - Perú.

Se aplicó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), obteniendo un puntaje de 1.84, lo que indica que la CMAC ICA presenta una posición interna débil en relación con su capacidad para capitalizar sus fortalezas y gestionar sus debilidades. Este resultado, al encontrarse por debajo del promedio de 2.5, sugiere que existen limitaciones significativas en sus áreas funcionales, lo que podría afectar su desempeño y competitividad dentro del sector. El puntaje obtenido refleja que las debilidades internas tienen un impacto considerable en la organización y requieren una atención prioritaria por parte de la gerencia. Para mejorar su posicionamiento, es fundamental desarrollar estrategias que permitan reducir sus vulnerabilidades, optimizar el uso de sus recursos y fortalecer sus capacidades clave. Un análisis detallado de los factores evaluados facilitará la implementación de medidas correctivas que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad de la entidad.

1.10 Resumen del Capítulo 1

En el presente capítulo se ha efectuado el análisis de la situación de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica (CMAC ICA) considerando los resultados del año 2023 y parte del 2024. Se detalla su origen, evolución y posicionamiento en el mercado peruano. El capítulo explora el modelo de negocio de la institución, su enfoque en la intermediación financiera y su compromiso con la inclusión financiera. Asimismo, se definen la misión, visión, propósito y valores que guían a la CMAC ICA.

Posteriormente, se ha efectuado un análisis detallado del contexto externo, utilizando la herramienta PESTE, la cual considera factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que influyen en su desempeño. Asimismo, se aplicó la

herramienta MEFE la cual considera el análisis de las oportunidades y amenazas. Finalmente, se realizó el análisis del contexto interno, para lo cual se utilizó el Análisis AMOFHIT y la matriz MEFI, centrándose en la estructura organizacional y el modelo de gestión de la entidad. En conjunto, este capítulo permite comprender la situación actual de la CMAC ICA y los desafíos a los que se enfrenta.



Capítulo 2: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

En este capítulo se presenta el diagnóstico de la empresa, en el cual se identifican los problemas claves que limitan su crecimiento y eficiencia operativa. Se destacan aspectos como la necesidad de optimizar procesos, mejorar la estructura organizativa, fortalecer la presencia en el mercado y mejorar la gestión de recursos humanos. Con base en este diagnóstico, se formula el problema principal que la investigación busca abordar para proponer oportunidades de mejora en la gestión de los recursos humanos de CMAC ICA.

2.1 Diagnóstico de la Empresa

Conforme se indicó en la parte introductoria del presente documento, la CMAC ICA es una empresa privada con 35 años en el mercado peruano, y cuya actividad principal es la intermediación financiera. Al cierre de 2023 contó con 91 puntos de atención a nivel nacional, con presencia en 10 regiones del país, en su mayoría en la zona sur, contando con clientes de los sectores urbanos y rurales; manteniendo el propósito del modelo de educación e inclusión financiera, implementado en cooperación con las cajas municipales de Alemania.

En concordancia con sus resultados empresariales, y de acuerdo con los reportes de la SBS, la CMAC ICA se ubica dentro del Top 7 de las CMAC's tanto en ranking de gestión de cartera crediticia y de ahorros, así como en gestión administrativa y patrimonial; todo ello como resultado de la gestión de un total de 1,588 trabajadores, distribuidos un 76% en personal del negocio (operaciones y créditos) y un 24% en personal administrativo.

La gestión de recursos humanos en CMAC ICA se estructura bajo una Gerencia Mancomunada, través de la cual la Gerencia Central de Administración asume la responsabilidad funcional principal. Esta estructura centralizada permite una supervisión integral de los procesos, desde la incorporación hasta la desvinculación de los trabajadores. Dentro de esta gerencia operan dos departamentos clave: Gestión Humana y Gestión del Talento. El Departamento de Gestión Humana, compuesto por 12 trabajadores, se encarga de

la administración de personal, gestiona las remuneraciones y los procesos de reclutamiento y selección, lo que asegura una base sólida para la administración del personal.

Por otro lado, el Departamento de Gestión del Talento, con 10 trabajadores, se centra en el desarrollo y bienestar de los trabajadores. Este departamento gestiona programas de capacitación, desarrollo profesional, clima organizacional, cultura empresarial y bienestar social. En conjunto, estos dos departamentos suman un total de 22 profesionales dedicados a la gestión de recursos humanos, que brindan soporte a toda la organización. Con una carga de trabajo aproximada de 73 trabajadores por cada miembro del equipo, se evidencia un uso eficiente y una cobertura amplia en la gestión del capital humano de CMAC ICA.

La CMAC ICA enfrenta desafíos significativos debido a sus procesos administrativos manuales, lo que contribuye a una estructura organizativa compleja. Sin embargo, la empresa presenta niveles notables de satisfacción laboral (79%) y adaptación al liderazgo (63%). Estos resultados destacan la necesidad de avanzar hacia la automatización y digitalización para optimizar procesos y fortalecer la organización.

La estructura independiente entre Gestión Humana y Gestión del Talento, junto con una comunicación interna deficiente, afecta negativamente el desempeño de las agencias de CMAC ICA. Esta situación refleja una elevada rotación de personal, alcanzando un 14.8% por renuncias voluntarias, cifra que supera significativamente el promedio del sector financiero peruano, establecido en un 11%.

2.2 Problemas Identificados

Para la identificación y formulación de los problemas, se llevaron a cabo entrevistas con los principales líderes y personal administrativos de la organización. Las respuestas obtenidas fueron tabuladas y codificadas para identificar similitudes y patrones. Además, se revisaron los informes proporcionados por las diferentes áreas y se utilizaron herramientas para el análisis interno y externo. Este enfoque combinado de entrevistas, revisión de

documentación y análisis de herramientas permitió una comprensión integral de los problemas y facilitó su formulación precisa.

2.2.1 Baja presencia y posicionamiento en otras regiones del Perú

La CMAC ICA enfrenta desafíos significativos en términos de presencia y posicionamiento en otras regiones del Perú. A pesar de su sólida trayectoria y participación de mercado en la región de Ica, su expansión a otras regiones ha sido limitada y focalizada a las regiones del sur del país. Esto se debe en parte a la fuerte competencia de otras entidades financieras que abarcan la mayoría de mercado en las regiones de su origen y a la falta de una expansión agresiva que permita a la CMAC ICA ganar terreno en mercados nuevos. Además, la infraestructura y los recursos necesarios para establecer una presencia sólida fuera de la región de Ica son significativos, lo que requiere una inversión considerable y una gestión estratégica de alto nivel.

Esta baja presencia y posicionamiento en otras regiones del país limita el potencial de crecimiento y diversificación de la CMAC ICA. Elton et al. (2014) argumentan “Una alta dependencia del mercado local puede llevar a una concentración de cartera, lo que significa que una parte significativa de los préstamos de la entidad financiera se concentra en un solo sector o región. Esto aumenta el riesgo de que la entidad financiera sufra pérdidas si ese sector o región experimenta dificultades económicas”. Por tal razón la dependencia excesiva de su mercado local de CMAC ICA puede resultar riesgosa, considerando la concentración del 31% de sus oficinas solo en la región de Ica.

2.2.2 Procesos administrativos engorrosos

Actualmente, la CMAC ICA enfrenta importantes retos debido a la complejidad de sus procesos administrativos, los cuales resultan burocráticos y engorrosos, afectando tanto a los trabajadores como a los clientes. Esto provoca demoras en la atención y la resolución de solicitudes. Consciente de este desafío, la CMAC ICA ha iniciado un proceso de

simplificación y automatización de sus procesos, mediante el fortalecimiento de funcionalidades en su plataforma interna, aunque este esfuerzo aún no incluye todos los procesos de recursos humanos.

Esta problemática se vuelve especialmente evidente en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, de acuerdo con los reglamentos y manuales vigentes, los nuevos trabajadores deben atravesar un proceso que inicia desde el envío de su currículum, evaluaciones en diferentes plataformas y elaboración de documentación para su contratación en el sistema interno de CMAC ICA, proceso tedioso y manual que mantiene una duración total en promedio de 35 días calendario.

2.2.3 Estructura organizativa no integrada (créditos y ahorros)

Actualmente en la CMAC ICA, se encuentra arraigado un problema crítico relacionado con su estructura organizativa, específicamente en la falta de integración entre los departamentos encargados de la gestión de créditos y ahorros. La ausencia de integración ocasiona una divergencia en los aspectos operativos y estratégicos que afectan el funcionamiento eficiente de la institución.

En primer lugar, se observa una deficiente comunicación entre los equipos responsables de los servicios de crédito y ahorro, lo que ocasiona una falta de alineación en las estrategias y objetivos financieros. Esta divergencia evidencia la falta de coordinación en la implementación de políticas y procedimientos, lo que resulta, muchas veces, en decisiones opuestas y redundancias en las operaciones, que se contraponen al negocio.

Asimismo, la falta de integración en la estructura organizativa de la CMAC ICA dificulta la trazabilidad eficiente de datos y conocimientos entre los departamentos de crédito y ahorro. Esta falta de información obstaculiza la capacidad de la Caja para comprender y atender las necesidades y comportamientos financieros de los clientes, lo que a su vez limita su capacidad para ofrecer productos y servicios que se adapten a las necesidades del mercado.

Es así que, esta desconexión puede generar dificultades en la evaluación del riesgo crediticio y en la gestión de la liquidez, lo que potencialmente aumenta la exposición a riesgos financieros y reduce la capacidad de la CMAC ICA para mantener un rendimiento sostenible en el mediano y largo plazo.

Es importante resaltar que la gestión integrada del capital humano es un enfoque estratégico que permite a las organizaciones contar con los recursos humanos necesarios para alcanzar sus objetivos institucionales. Un sistema de gestión integrada facilita la atracción, selección, integración, desarrollo, movilidad, recompensa y retención del talento, asegurando que el personal cuente con las competencias y el compromiso necesarios para alcanzar los resultados esperados con eficiencia, tanto en el presente como en el futuro (Tavárez, 2009).

2.2.4 Bajo nivel de automatización en procesos de recursos humanos

Como se ha señalado en este documento, la CMAC ICA ha iniciado un proceso de digitalización, integrando soluciones tecnológicas que buscan incrementar su competitividad en el mercado. Estas soluciones están orientadas a simplificar los procesos, así como a reducir los tiempos de atención en los créditos, entre otros requerimientos.

No obstante, los avances en estas iniciativas de negocio no han sido acompañados por soluciones equivalentes en la gestión de recursos humanos, las cuales deberían estar alineadas con los objetivos estratégicos de la caja municipal, en particular con el objetivo de "Potenciar la transformación e innovación". En este sentido, es imperativo que las áreas de recursos humanos participen activamente en el proceso de cambio, adoptando tecnologías que incrementen la eficiencia y permitan cumplir un rol estratégico dentro de la organización.

Al revisar la gestión de los procesos de recursos humanos en la CMAC ICA, se evidencia que, si bien se han implementado algunas iniciativas de automatización, como la plataforma de administración de personal "Indigo", persisten procedimientos manuales que limitan su efectividad. A través de esta plataforma, se gestionan permisos, pagos de nóminas,

control de asistencia, vacaciones, archivos digitales de personal y contratos. Sin embargo, incluso en estos módulos, la automatización no es completa, ya que parte de la información sigue siendo transferida manualmente a la plataforma.

Por ejemplo, en el caso de los contratos de personal, cuando un nuevo trabajador se incorpora, el proceso sigue siendo predominantemente manual. El área legal se encarga de elaborar el contrato de trabajo, que luego es enviado a recursos humanos para su revisión y posterior envío al jefe para que gestione la firma manuscrita del nuevo trabajador.

Posteriormente, los contratos se cargan a la plataforma digital. Este procedimiento consume una cantidad considerable de horas de trabajo, especialmente en la elaboración de contratos a plazo fijo que, debido a la alta rotación de personal, se repiten con frecuencia. Este tipo de tareas deberían estar completamente automatizados a fin de reducir tiempos de atención y errores manuales.

Asimismo, es importante señalar que la plataforma “Índigo” no responde de manera integral a las necesidades en la gestión de recursos humanos, ya que no abarca procesos críticos como reclutamiento, selección de personal, onboarding, capacitación o gestión del desempeño. Esto implica que el personal designe un significativo volumen de horas de trabajo a tareas operativas y repetitivas en lugar de enfocarse en tareas estratégicas.

De acuerdo a lo detallado es relevante automatizar los procesos de reclutamiento y selección, ya que representan actividades intensivas en tiempo y recursos. Estos procesos implican revisar grandes volúmenes de solicitudes, coordinar entrevistas y evaluar candidatos, tareas que, cuando se realizan manualmente, pueden resultar ineficientes. La automatización de estos procesos no solo permitiría una mejor gestión del tiempo, sino también una mayor precisión en la selección de candidatos. Al respecto, según el informe de Harvard Business Review (2023), "la automatización en el reclutamiento puede reducir los tiempos de contratación hasta en un 50%, mejorar la calidad de los candidatos seleccionados

y reducir el sesgo humano en las decisiones, lo que lleva a una fuerza laboral más diversa y efectiva".

De lo expuesto se advierte que, a pesar de los esfuerzos iniciales para automatizar la gestión de recursos humanos, la implementación de soluciones tecnológicas en la CMAC ICA no ha alcanzado su máximo potencial, pues para que la automatización sea efectiva se requiere de un enfoque estratégico que no solo contemple la adopción de herramientas, sino también la eliminación de procesos manuales redundantes. En este sentido, es fundamental que la CMAC ICA replantee su estrategia tecnológica en la gestión de recursos humanos para asegurar una automatización real que optimice el tiempo y los recursos disponibles, además de abarcar todos los procesos críticos que forman parte de su gestión.

2.2.5 Ausencia de gestión de indicadores de recursos humanos

En la CMAC ICA, se han identificado tres indicadores institucionales clave de recursos humanos: rotación de personal, clima laboral y retención de asesores de negocios del programa de formación. Sin embargo, la gestión de estos indicadores presenta deficiencias significativas, lo que obstaculiza la evaluación de la efectividad de las políticas e iniciativas de recursos humanos, así como su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. La falta de una gestión estratégica impide el establecimiento de metas medibles, el seguimiento preciso del talento disponible y la capacidad de ajustar proactivamente las estrategias para enfrentar desafíos futuros.

La ausencia de una gestión efectiva de estos indicadores tiene un impacto negativo en la toma de decisiones informadas y limita el potencial del área de recursos humanos. Como señala Drucker (1954), "lo que no se puede medir, no se puede gestionar". Esta máxima es particularmente relevante en el contexto de la gestión de recursos humanos, donde la información precisa y oportuna es esencial para evaluar el desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas basadas en datos. La gestión adecuada de estos

indicadores permitiría a CMAC ICA optimizar sus procesos de selección, capacitación y desarrollo, así como mejorar la retención de talento y el clima laboral.

Además, la gestión estratégica de los indicadores de recursos humanos es fundamental para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la organización. Al monitorear y analizar estos indicadores de manera sistemática, CMAC ICA podría identificar tendencias y patrones que le permitan anticipar y responder a los cambios en el entorno laboral y empresarial. Esto, a su vez, fortalecería su capacidad para atraer y retener talento, mejorar la productividad y lograr sus objetivos estratégicos a largo plazo.

Uno de los principales problemas identificados en la gestión del desempeño es la tendencia de las organizaciones a enfocarse excesivamente en la recopilación de datos sin un uso estratégico de la información obtenida. En este sentido, Melnyk et al. (2014) enfatizan que los indicadores deben estar diseñados no solo para evaluar el estado actual de la organización, sino también para guiar la toma de decisiones y fomentar la mejora continua. De lo contrario, los sistemas de medición pueden convertirse en un obstáculo en lugar de un facilitador del desarrollo organizacional.

2.2.6 Escasa presencia del departamento de recursos humanos en la red de agencias.

La estructura organizativa de CMAC ICA, caracterizada por una centralización administrativa en su oficina principal ubicada en Ica, ha generado una marcada desconexión operacional con su red de agencias. Este fenómeno, evidenciado a través de entrevistas cualitativas con líderes de áreas administrativas y de negocio, revela una preocupación sustancial respecto a la carencia de sinergia y la distancia que dificulta la gestión efectiva del talento humano. Adicionalmente, la revisión de documentación institucional, que incluye reportes, boletines y la memoria anual correspondiente al año 2023, corrobora la ausencia de

una integración efectiva del departamento de Recursos Humanos en las operaciones cotidianas de las agencias.

Esta deficiencia en la integración se manifiesta en retrasos y complicaciones en procesos críticos para la gestión del personal, tales como la selección y contratación, capacitación y el desarrollo profesional, así como la administración de compensaciones. Los líderes de las agencias reportan dificultades significativas para atraer y retener talento calificado, debido a la limitada disponibilidad de apoyo directo y oportuno por parte del departamento de Recursos Humanos, lo que impide una respuesta ágil y adaptada a las necesidades específicas de cada localidad. Si bien la estrategia de centralización pudo haber sido eficaz en contextos previos, el entorno actual exige una mayor proximidad y disponibilidad de soporte por parte del departamento de Recursos Humanos en las agencias. La insuficiencia de este apoyo tiene un impacto directo y negativo en la eficiencia operativa, la productividad y la retención del talento, elementos que son esenciales para el crecimiento sostenible y la consecución de los objetivos estratégicos de CMAC ICA.

2.2.7 Alto nivel de rotación de personal

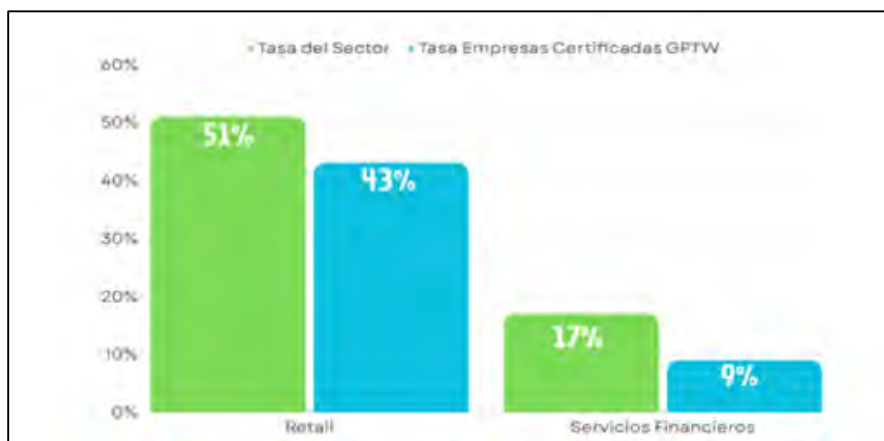
En la actualidad, una problemática recurrente que afronta el sector financiero en el Perú, es la rotación de personal, esto incluye a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC). Esta rotación puede ser impulsada por varios factores, como oportunidades laborales más atractivas en otras instituciones financieras o estar ocupando un puesto que no es atractivo para el crecimiento profesional.

La rotación involuntaria de personal en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica (CMAC ICA) alcanza un 20.2%, mientras que la rotación voluntaria asciende al 14.5%. El análisis de esta información muestra que un porcentaje significativo de la rotación corresponde a trabajadores recientemente incorporados, lo que pone en evidencia posibles deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección. En este sentido, la alta rotación

temprana sugiere la necesidad de revisar y fortalecer los criterios de selección, evaluación y adaptación del talento, a fin de garantizar un periodo mínimo de permanencia aceptable en la organización (Chiavenato, 2019), ver Figura 12.

Figura 12

Detalle de la Rotación de Personal en el Sector Retail y Servicios Financieros



Nota. Tomado del “Reporte de Rotación de Personal” de la Caja Municipal Ica (2023)

Según lo revisado en la figura precedente, se puede evidenciar que la rotación de personal es un fenómeno constante en el Sector. De lo observado se puede apreciar que solo el sector *Retail* afronta una rotación entre el 43% al 51%, siendo el diferenciador que algunas empresas se encuentran certificadas por Great Place To Work Perú. De igual forma, se observa que la rotación de personal de las empresas que brindan servicios financieros se encuentra entre el 9% al 17%. En este último segmento, se encuentran las Cajas Municipales del Perú, de la cual se extrae algunos datos para ser explicados en los párrafos precedentes.

Ahora bien, después de haber realizado las entrevistas a los líderes de la CMAC ICA, se evidencia que la empresa enfrenta una significativa alza en la rotación de personal, principalmente en el área de Negocios, el cual representa el 76% del headcount de la Caja Ica (Memoria Anual. 2023). Este incremento en la rotación ocasiona efectos negativos en la CMAC ICA. En primer lugar, la desvinculación constante de analistas de negocios, genera

interrupciones en los procesos de análisis y evaluación de créditos, lo que conlleva a la pérdida de cartera de clientes potenciales clientes, que recurren a la competencia. Por otro lado, la rotación frecuente puede impactar negativamente en la calidad del servicio al cliente, debido a que la falta de capacidad operativa podría afectar la calidad del servicio, ver Figura 13.

Figura 13

Detalle de Indicadores de Rotación de Personal CMAC Ica



Nota. Tomado del "Reporte de Rotación de Personal" de la Caja Municipal Ica (2023)

De los reportes proporcionados por la CMAC ICA se ha identificado que, del total de personal, se evidencia que la rotación general de personal asciende a un 34.8%. Asimismo, realizando una segmentación por motivo de cese, se identifica que el 20.2% corresponde a rotación involuntaria, es decir, en este grupo se encuentran aquellos trabajadores que fueron despedidos por razones de productividad, periodo de prueba o por falta de integridad. Por otro lado, se evidencia que el 14.5% corresponde a rotación voluntaria, para lo cual se debe tener en cuenta las motivaciones intrínsecas; como extrínsecas de los trabajadores, lo cual los lleva a la renuncia.

2.3 Problema Principal

Después de identificar, clasificar y detallar los principales problemas de la CMAC ICA, se procedió a valorarlos en una matriz de priorización. Esta herramienta nos permite analizar y priorizar los problemas que atañen a CMAC ICA, mediante la evaluación y asignación de los siguientes criterios: Magnitud: hace referencia al número de agencias y/o personas afectadas por el problema, Impacto en el negocio: hace referencia a la intensidad que ocasiona el problema y factibilidad hace referencia a la probabilidad de resolver el problema. (ver Tabla 13)

Tabla 9

Matriz de priorización de Problemas

Problema	Magnitud	Impacto	Factibilidad	Total
Baja presencia y posicionamiento en otras regiones del Perú.	2	2	2	6
Procesos administrativos engorrosos	3	2	2	7
Estructura organizativa no integrada (créditos y ahorros)	2	1	2	5
Bajo nivel de automatización en procesos de recursos humanos	3	3	3	9
Ausencia de gestión de indicadores de recursos humanos	3	2	3	8
Escasa presencia del departamento de Recursos Humanos en la red de agencias	2	2	2	6
Alto nivel de rotación de personal	3	3	2	8

Nota. Adaptado de herramienta matriz de priorización de problemas, por la agencia de calidad del Ministerio de Educación de Chile.

https://archivos.agenciaeducacion.cl/Matriz_de_priorizacion_de_problemas.pdf

Los resultados obtenidos evidencian que el problema con mayor prioridad es el bajo nivel de automatización en procesos de recursos humanos, con un puntaje total de 9. Este aspecto impacta directamente en la eficiencia operativa y en la gestión del talento dentro de la organización. Asimismo, la ausencia de gestión de indicadores de recursos humanos y el alto nivel de rotación de personal presentan una puntuación de 8, lo que sugiere la necesidad de fortalecer el control y seguimiento de la gestión de personal, así como la retención del talento.

En un nivel de prioridad media, con una puntuación de 7, se identifican los procesos administrativos engorrosos. Con una puntuación de 6, se encuentran la baja presencia y posicionamiento en otras regiones del Perú y la escasa presencia del departamento de Recursos Humanos en la red de agencias. Finalmente, la estructura organizativa no integrada obtiene una puntuación de 5, lo que indica que, si bien es un aspecto relevante, su impacto es menor en comparación con los otros problemas identificados, respecto la gestión de los recursos humanos en la CMAC ICA

A partir de estos hallazgos, se recomienda priorizar la automatización de los procesos de recursos humanos como medida inmediata. Asimismo, se debe trabajar en estrategias para reducir la rotación de personal, mejorar la implementación de indicadores de gestión de recursos humanos y la estructura organizativa para optimizar el funcionamiento interno de la institución, lo que indirectamente impactaría en propiciar la presencia del departamento de Recursos Humanos en la red de agencias a nivel nacional.

2.4 Resumen del Capítulo 2

El análisis de datos y resultados, que incluyó la matriz de priorización del problema principal, la revisión de la literatura y entrevistas con líderes reveló que el principal desafío de la CMAC ICA radica en el bajo nivel de automatización de sus procesos de recursos humanos. Esta deficiencia impacta significativamente a toda la organización, afectando directamente la eficiencia en la gestión del talento humano a lo largo de la cadena de valor.

La insuficiente automatización en los procesos de recursos humanos genera redundancia de tareas, errores humanos y una administración del tiempo ineficaz. Estos factores afectan directamente la productividad y la rentabilidad de la organización. La limitada presencia estratégica del departamento de Recursos Humanos, sumada a una tasa de

rotación del 14.8% registrada a finales de 2023, evidencia la necesidad urgente de abordar esta problemática.

Para mejorar la automatización en Recursos Humanos, es fundamental analizar los procesos actuales e identificar cuáles pueden automatizarse para mejorar la eficiencia. Es importante definir objetivos claros, como reducir tiempos y mejorar la precisión de los datos. Seleccionar herramientas adecuadas, optar por tecnologías intuitivas y fáciles de implementar, y capacitar al equipo para asegurar que el personal esté preparado para utilizar las nuevas herramientas de manera eficiente son pasos esenciales. Además, es necesario monitorear el desempeño y evaluar continuamente los resultados, realizando ajustes si es necesario.



Capítulo 3: Determinación de Causas Raíz del Problema Principal

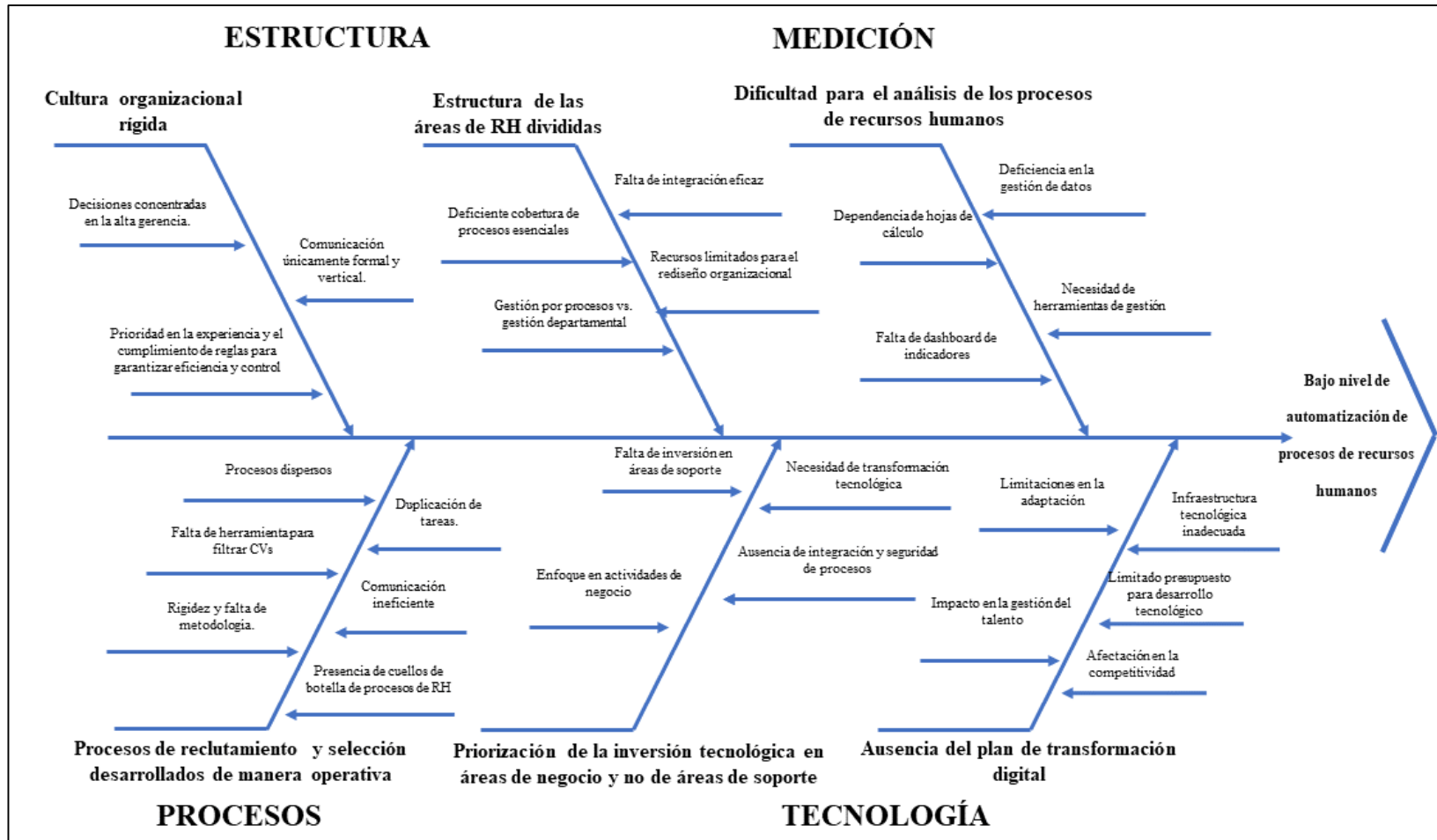
En este capítulo se examinan las causas subyacentes del problema principal de la empresa mediante un análisis estructurado, empleando herramientas especializadas para la identificación de las causas raíz. En particular, se utiliza el diagrama de Ishikawa y la matriz de priorización de causas-raíz, los cuales permiten identificar factores críticos que inciden en la problemática organizacional. Entre estos factores destacan la falta de priorización en áreas de soporte dentro de las inversiones tecnológicas, la limitada aplicación del plan de transformación digital en dichas áreas, una estructura fragmentada en la gestión de recursos humanos, una cultura organizacional rígida y procesos de reclutamiento que carecen de una visión estratégica.

3.1 Análisis por Diagrama de Ishikawa

Para analizar las causas del problema, se utilizó el método de clasificación a través del diagrama de Ishikawa (diagrama causa-efecto) en CMAC ICA. El diagrama permitió delimitar las principales causas que se valoraron en cuatro categorías, las cuales se detallan a continuación: Estructura, referida a la forma en la cual se ha organizado la empresa, principalmente, vinculada a la organización de los procesos de Recursos Humanos; Procesos, en esta categoría se abordan las actividades que forman parte del núcleo de Recursos Humanos; Medición, en esta categoría se enmarcan las métricas e indicadores que se utilizan en la organización para gestionar el rol de los procesos de Recursos Humanos y Tecnología, abarca todos los aspectos relacionados con los sistemas, herramientas digitales, infraestructura y ciberseguridad que impactan en el desempeño de una empresa. Considerando los cuatro factores analizados previamente, se clasifican las posibles causas que originan el problema principal, Ver Figura 14.

Figura 14

Diagrama de Ishikawa



Nota. Adaptado de "Introducción to Quality Control" (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, 3A Corporation.

3.2 Principales causas Identificadas

Después de elaborar la matriz de priorización, se identificó que el bajo nivel de automatización en el proceso de recursos humanos es el problema clave a abordar. Para analizar sus causas subyacentes, se empleó la herramienta Ishikawa, que permite desglosar el problema y sus posibles factores causales, organizándolos visualmente para facilitar su comprensión y análisis. Esta metodología no solo facilita la identificación de soluciones efectivas, sino que también permite estructurar la información de manera clara, fomentar el análisis colaborativo y optimizar la toma de decisiones.

3.2.1 *Priorización de la inversión tecnológica en áreas de negocio y no de áreas de soporte*

Según la información de SAP (s.f), la automatización de procesos es fundamental para la eficiencia organizacional, pues permite agilizar las tareas repetitivas y administrativas, lo que permite a su vez que los trabajadores se concentren en actividades estratégicas. Asimismo, la automatización permite reducir errores humanos, mejora la calidad de los procesos y resultados, y proporciona una plataforma para la innovación continua y la agilidad empresarial. En consecuencia, la inversión en tecnología para la automatización se vuelve vital para que las empresas se adapten rápidamente a los cambios del mercado y respondan eficientemente a las demandas de los clientes, aumentando así su competitividad y resiliencia. Esto resulta especialmente relevante en el mercado financiero, en el cual existe una alta necesidad constante de cambio e innovación.

En la CMAC ICA, se ha priorizado la inversión tecnológica en áreas de negocio, como se evidencia en los avances en la transformación de procesos clave. Según la Memoria Anual 2023 (CMAC ICA, 2023), durante ese año se implementaron innovaciones como el Desembolso Digital, el cual permite a los clientes, realizar transacciones de manera eficiente. Asimismo, se implementó mejoras significativas en la apertura de cuentas online, la cuales

cuenta tecnología como reconocimiento facial y la firma digital biométrica. Sumado a ello, se priorizó la optimización de redes de comunicación, el cual incluyó la ampliación de direcciones IP y la actualización de servidores, los cuales permiten optimizar la experiencia del cliente y reducir los tiempos de atención.

Además, el lanzamiento de la DUNA APP para el personal de negocios mejoró la productividad en campo y el servicio al cliente. Los indicadores de satisfacción también reflejan el éxito de estas innovaciones, con óptimas calificaciones en satisfacción, tanto en operaciones de crédito como en cuentas de ahorro, (ver Tabla 14).

Tabla 10

Inversión Tecnológica en Áreas de Negocio de CMAC ICA

Gestión de Tecnología	Descripción
Renovación del servidor principal de la base de datos	Se renovó el servidor principal para mejorar la capacidad de procesamiento y almacenamiento de datos, incrementando un 20% la eficiencia.
Optimización de redes de comunicación	Se optimizaron las redes de comunicación en las agencias, logrando una mayor rapidez y seguridad en la transmisión de datos.
Implementación de líneas adicionales	Se implementaron líneas adicionales en nueve nuevas agencias, mejorando la conectividad en un 30%.
Ampliación de direcciones IP	Ampliación de direcciones IP para soportar el crecimiento de dispositivos conectados a la red, con un aumento del 15% en la capacidad.
Lanzamiento de desembolso digital	Se lanzó un sistema de desembolso digital, reduciendo los tiempos de aprobación de créditos en un 25%.
Firma electrónica biométrica en agencias	Introducción de firma biométrica en la red de agencias, agilizando los tiempos de atención al cliente en un 20%.
Reconocimiento facial en apertura de cuentas	Reconocimiento facial para la apertura de cuentas online, mejorando la seguridad y reduciendo el tiempo de verificación en un 15%.

Nota. Adaptación de la Memoria Anual 2023 de CMAC ICA.

Sin embargo, esta inversión en tecnología no se ha visto reflejada en las áreas de soporte, las cuales han recibido menos atención, evidenciándose dificultades en áreas fundamentales, que sostienen los procesos de negocio que están en constante crecimiento y digitalización. Es así, que se advierte la necesidad de invertir en la transformación

tecnológica de las áreas de soporte, las cuales impactan en la mejora de la eficiencia operativa, generando procesos de soporte eficientes, lo cual permite que las áreas de negocio sigan enfocadas en brindar un servicio de calidad sin interrupciones, como lo es que tenga capacidad operativa en perfiles como analistas de negocios.

Asimismo, influye en la integración de procesos y la seguridad de los mismos, facilitando una interacción más robusta entre las áreas *core* y sus funciones. En ese escenario, al fortalecer el back-office y los sistemas de soporte, se asegura que el crecimiento de las operaciones (como el aumento en la apertura de cuentas o desembolsos) esté respaldado sin crear “cuellos de botella operativos” y generando predictibilidad en los procesos.

3.2.2 Ausencia de plan de transformación digital

A partir de la revisión de documentos institucionales y el uso de herramientas de análisis interno y externo, se identificó que la CMAC ICA ha enfrentado dificultades en su capacidad de adaptación a las demandas del entorno digital. Si bien la creación de la Gerencia de Transformación Digital permitió alcanzar las expectativas organizacionales en su momento, posteriormente fue reestructurada para responder de manera más eficiente a los nuevos desafíos. No obstante, la falta de un marco estratégico sólido para la transformación digital en la gestión del talento ha limitado el aprovechamiento de herramientas tecnológicas en procesos clave como el reclutamiento, selección, contratación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional, lo que puede afectar la competitividad de la empresa en el mercado de microfinanzas.

Por otro lado, los sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) son considerados activos intangibles debido a su capacidad para optimizar la gestión empresarial y mejorar la toma de decisiones. Según Gallardo Fuentes y González Andrades (2003), "los activos intangibles, en especial la información, toman un papel crucial en el funcionamiento de las empresas", lo que resalta la importancia de los sistemas de gestión de información

estructurada como herramientas que no solo facilitan la operación, sino que también contribuyen al valor estratégico de la organización.

En ese contexto, resulta oportuno mencionar a INDIGO, la plataforma in-house desarrollada por CMAC ICA, activo intangible que fue diseñada para optimizar la gestión empresarial, enfoca en proporcionar soluciones para la administración de negocios, su estructura modular incluye herramientas para el manejo de planillas, control de asistencia y bienestar social, como subsidios.

Sin embargo, la ausencia de un módulo de reclutamiento y selección en la plataforma Indigo plantea un desafío que merece ser analizado. En efecto, la selección de personal es un aspecto esencial para la organización, y un sistema que carece de esta funcionalidad, el cual puede enfrentar dificultades en la recolección y gestión de datos de candidatos, lo que genera demoras en el proceso de selección, duplicidades y riesgos no mitigados en las contrataciones.

3.2.3 Estructura de las áreas de recursos humanos dividida

Según la estructura organizacional de la CMAC ICA, se cuenta con una gerencia mancomunada constituida por tres gerencias centrales: la Gerencia Central de Créditos, la Gerencia Central de Operaciones y Finanzas y la Gerencia Central de Administración. Dentro de esta última, se encuentra el Departamento de Gestión Humana que se encarga de ejecutar los procesos “*hard*” y el Departamento de Gestión de Talento y Desarrollo Organizacional, el cual tiene a cargo los procesos “*soft*”.

Cabe destacar, que según la estructura ambos departamentos reportan a la Gerencia Central de Administración, de manera independiente entre departamentos, lo que presenta deficiencias en la coordinación y eficiencia global de la administración del capital humano.

En el Departamento de Gestión Humana se gestionan los procesos “*hard*” los cuales se centran en aspectos operativos y administrativos de recursos humanos, e incluyen los siguientes procesos:

- **Reclutamiento y Selección de Personal:** Este proceso se encarga de atraer y evaluar candidatos para cubrir vacantes dentro de la CMAC ICA, siendo el principal perfil convocado el “Analista de Negocios”, el cual busca asegurar que los perfiles seleccionados se alineen con las necesidades del puesto y de la empresa.
- **Administración de Personal:** En ese proceso se gestiona la documentación de los trabajadores, el cumplimiento de políticas de la organización, normativas laborales y la actualización de legajos personales.
- **Compensaciones y Planillas:** Involucra la administración de las remuneraciones, beneficios y bonificaciones de los trabajadores, así como la elaboración y pago de las planillas.
- **Control de Asistencia y Vacaciones:** Mediante este proceso se gestiona el registro de asistencia, permisos, licencias y vacaciones, los cuales deben estar alineados al cumplimiento de las políticas de la CMAC ICA y la normativa legal, lo que impacta en la eficiencia operativa y la planificación de los recursos.
- **Contratación:** Implica la formalización de relaciones laborales a través de contratos, que se ajusten a las normativas vigentes y las políticas internas, cubriendo aspectos como modalidades de contratación y renovación de contratos. Este proceso se encuentra a cargo del equipo legal.
- **Inducción:** Este proceso inicia después de la contratación del trabajador y tiene por objetivo proporcionar herramientas y conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones del puesto, así como comprender la misión, visión, cultura y políticas internas de la organización.

Por otro lado, en el Departamento de Gestión de Talento y Desarrollo Organizacional se encarga de los procesos “soft”, los cuales están orientados al desarrollo del potencial humano y la mejora del ambiente organizacional. Estos procesos incluyen:

- **Capacitación y Desarrollo:** Es el proceso a través del cual se diseña e implementa el Programas de Formación de Analistas de Negocios (PFAN), así como los procesos que desarrollen las competencias y habilidades, crecimiento profesional y su alineación de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Mapa de Talento:** En ese proceso se identifica a los trabajadores con alto potencial dentro de la organización, a través del cual se busca facilitar la planificación de sucesión y el desarrollo de planes de carrera que promuevan la retención del talento clave.
- **Desempeño:** Este proceso se encarga de la evaluación del rendimiento individual y colectivo, estableciendo métricas y objetivos, con el fin de medir el rendimiento de los trabajadores, y si estos se encuentran dentro de los niveles esperados de productividad.
- **Clima Laboral:** A través de este proceso se monitorea las percepciones de los trabajadores sobre el entorno de trabajo, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores.
- **Bienestar Social:** Procesos encargado de fomentar iniciativas que mejora en la calidad de vida de los trabajadores, a través de aspectos como la salud física y mental, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y actividades de integración social.

En ese contexto, si bien la CMAC ICA ejecuta todos los procesos esenciales de recursos humanos, se advierte una falta de una integración eficaz entre los procesos “hard” y “soft”, lo que ha generado problemas en la interacción de los procesos de recursos humanos.

Mientras que los procesos “*hard*” son esenciales para la operación diaria y el cumplimiento normativo, los procesos “*soft*” son relevantes para el desarrollo del talento y la retención.

En esa línea, Pérez Fernández de Velazco (2010), indica que la gestión por procesos es más eficaz, debido a que permite una visión integral de la organización, optimizando los flujos de trabajo y facilitando la coordinación entre diferentes áreas para agregar valor al cliente final. En contraste, la gestión departamental tiende a operar de manera aislada, lo que puede generar silos dentro de la organización, dificultando la comunicación y la eficiencia global.

En ese sentido, la gestión por procesos, establecida como una herramienta de gestión, resulta más eficaz y adaptable frente a la gestión departamental. Mientras esta última opera de manera fragmentada, dificultando la colaboración entre áreas, la gestión por procesos impulsa una visión más holística. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también integra todas las partes de la organización para que trabajen alineadas hacia un objetivo común, generando así valor agregado y competitividad en el mercado.

3.2.4 Cultura organizacional rígida

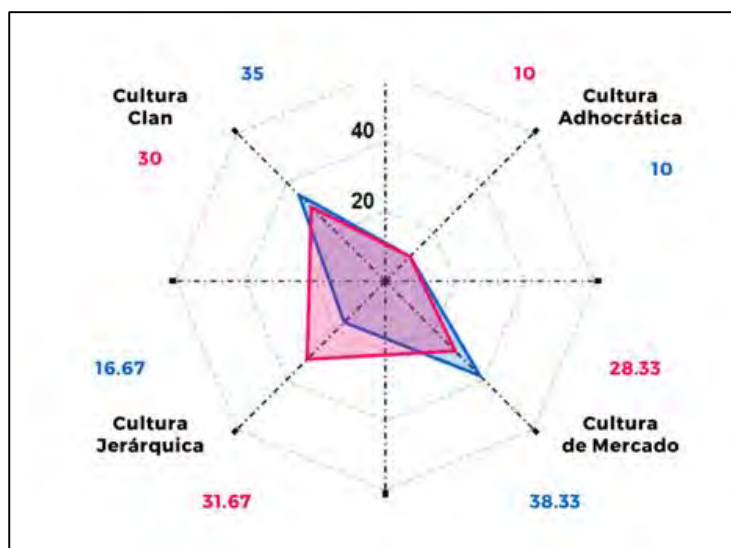
Según Cameron y Quinn (2011), en las culturas jerárquicas, la comunicación sigue canales formales y verticales. La toma de decisiones está concentrada en la alta gerencia, y la estructura organizacional es altamente formalizada. Se prioriza la experiencia y el cumplimiento de reglas, buscando garantizar la eficiencia y el control de los procesos.

Cameron y Quinn diseñaron los Instrumentos de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) para evaluar tanto la cultura organizativa actual como las preferencias culturales. Este instrumento tiene como objetivo analizar los elementos de la cultura organizativa en su estado actual y atender las necesidades de los trabajadores. Para ello, el OCAI se basa en seis atributos fundamentales: características dominantes, estilo de liderazgo, gestión del personal, compromiso organizacional, énfasis estratégico y criterios de

éxito, representando uno de los cuatro tipos culturales: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

Para determinar el tipo cultural de CMAC ICA, el equipo aplicó la encuesta al líder del área de talento y tomó como referencia las entrevistas realizadas a los departamentos de Gestión Humana y Gestión del Talento, ver Figura 15.

Figura 15
Resultados de Evaluación OCAI de CMAC ICA



Nota. Adaptado del modelo OCAI

Los resultados sugieren que la cultura organizacional de CMAC ICA se caracteriza por una alta formalización y una centralización de la autoridad. Esta estructura jerárquica y el énfasis en los procedimientos restringen tanto la flexibilidad como la capacidad de adaptación a los cambios. Aunque se valora a los trabajadores, la innovación y la creatividad aún no se manifiestan debido a las regulaciones y procesos existentes.

Según Schein (2004), el clima laboral refleja la cultura organizacional. Por lo tanto, el clima organizacional actúa como un espejo de la cultura, y las percepciones de los trabajadores sobre su valoración, la calidad de la comunicación y el estilo de liderazgo proporcionan una visión de las creencias, valores y normas subyacentes, (ver Tabla 16)

Tabla 11*Resultados de Clima Laboral de CMAC ICA 2023*

Dimensiones	Puntaje 2023
Objetivos, funciones y tareas	16.42
Estándares de trabajo	15.23
Remuneraciones y beneficios	14.07
Estilo de dirección	15.76
Desafíos y retos	16.16
Responsabilidad y autonomía	16.21
Relaciones laborales	16.67
Trabajo en equipo	16.43
Comunicación	15.37
Vinculación	15.92
Calidad de servicio	16.47
Promedio total	15.80

Nota. Tomado del “Informe de Gestión 2023 de la Gerencia Central de Administración” (p. 4), por la Gerencia Central de Administración de la CMAC ICA, 2023.

Los datos indican una tendencia a la baja en el clima organizacional de la empresa entre 2022 y 2023, especialmente en aspectos relacionados con la estructura, el liderazgo y las relaciones internas. En resumen, la disminución en la comunicación, la centralización de la autoridad y el énfasis en la jerarquía dentro de CMAC ICA sugieren un entorno laboral donde la información fluye de manera unidireccional desde los niveles superiores hacia los inferiores. Esto no solo limita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, sino que también reduce su autonomía y empoderamiento. Además, la formalidad en las relaciones laborales y la falta de colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos afectan negativamente la cohesión y la eficiencia del equipo.

3.2.5 Procesos de reclutamiento y selección desarrollados de manera operativa

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un eje fundamental para toda organización, ya que de él depende la incorporación de talento que contribuirá al logro de los objetivos organizacionales. Según Chiavenato (2017), el reclutamiento y selección se define como un conjunto de técnicas y procedimientos diseñados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Este proceso se basa en las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización y consiste en investigar e intervenir en las fuentes que pueden proporcionar el número necesario de personas para alcanzar los objetivos de la organización.

Los procesos de reclutamiento y selección en la CMAC ICA presentan diversas ineficiencias que afectan su eficiencia y eficacia. La dispersión de los procesos y de las ofertas de empleo en diferentes herramientas genera una gestión compleja de los postulantes y duplicación de tareas para el profesional asignado al área de reclutamiento y selección. La necesidad de múltiples validaciones y la ausencia de una herramienta unificada para filtrar de las hojas de vida dificultan significativamente el proceso, aumentando el riesgo de descartar candidatos valiosos. La comunicación entre los diferentes departamentos involucrados es poco fluida, lo que genera demoras y falta de claridad en las etapas del proceso.

Además, la alta dependencia de los procesos manuales incrementa la carga de trabajo de los reclutadores y la probabilidad de errores. La rigidez del proceso actual dificulta su adaptación a las nuevas necesidades de la organización y a los cambios en los perfiles requeridos. Al carecer de una metodología estructurada y de objetivos claros alineados con la estrategia organizacional, genera un impacto negativo en el desempeño de la organización.

Según lo indicado por Lopez. L (comunicación personal, octubre de 2024), “Nosotros tenemos un cuadro de asignación de procesos en el que registramos la solicitud y la coordinadora valida y asigna la solicitud. Normalmente si nos la envían directamente a

nosotros, le copiamos, le asignan el cuadro de asignación, que es un Excel en la cual figura la fecha de solicitud, fecha de asignación, el nombre, del puesto y la modalidad que requiere si es externa, cuándo se va a lanzar. Y eso lo va completando cada uno de los asistentes. Al realizar tantas evaluaciones los cansa, no se les toma mucho tiempo y también desisten por eso no, no es que sea demasiado tiempo. El tiempo es dinero, entonces no, por eso también habíamos visto reducir. Si tuviéramos procesos más estructurados nos llevaría menor tiempo”.

3.2.6 Dificultad para el análisis de los procesos de recursos humanos

El limitado uso de herramientas o metodologías adecuadas para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de recursos humanos en CMAC ICA muestra una deficiencia crítica en la gestión de datos del área de Talento y Gestión Humana. Armstrong y Taylor (2020) señalan que la capacidad de analizar datos de recursos humanos es crucial para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. Sin esta capacidad, la empresa enfrenta grandes desafíos para optimizar sus procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño.

La ausencia de un “*dashboard*” de indicadores dificulta la toma de decisiones estratégicas y la identificación de tendencias a largo plazo en CMAC ICA. Un “*dashboard*” de recursos humanos permite monitorear en tiempo real el desempeño de diversos indicadores clave (KPIs), lo cual es fundamental para la gestión efectiva de recursos humanos.

Asimismo, la carencia de herramientas tecnológicas en los procesos de recursos humanos de CMAC ICA compromete significativamente la gestión de estos procesos. La dependencia de hojas de cálculo para la gestión de datos limita la capacidad de recopilar, analizar y visualizar información relevante para la toma de decisiones estratégicas. La ausencia de automatización de procesos prolonga los tiempos de respuesta y aumenta la

probabilidad de errores. Esto contrasta con las ventajas que ofrecen las soluciones tecnológicas actuales, como la automatización de procesos, la generación de informes personalizados y la mejora de la experiencia del trabajador.

Chiavenato (2017) subraya la importancia de una gestión eficiente de los procesos de recursos humanos. Sin embargo, en CMAC ICA, la digitalización de los procesos se encuentra en una etapa inicial. La adopción de un sistema de gestión de talento y la integración de herramientas de inteligencia artificial para optimizar la toma de decisiones podrían mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, atraer y retener talento, y, en última instancia, alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

3.3 Matriz de Priorización Causa-Raíz

Luego de elaborar la matriz de causa-raíz para el problema principal de CMAC ICA, se procedió a desarrollar una matriz de priorización para identificar las causas con mayor impacto en el problema clave. Se realizó la evaluación tomando como referencia las entrevistas realizadas y la revisión de documentación institucional, para la calificación se consideraron dos criterios importantes.

Por un lado, con el criterio de Factibilidad, se evaluó la capacidad de CMAC ICA para resolver las causas identificadas utilizando sus propios recursos en un corto plazo. Se asignó una ponderación en una escala de 1 a 5, donde 1 representa la causa con menor dificultad para resolverse y 5 la causa de mayor dificultad

Por otro lado, con el criterio Beneficio, se priorizaron las causas que generarían un mayor beneficio al alcanzar los objetivos a corto, mediano o largo plazo. Para ello, se han determinado las causas en una escala de 1 a 5, donde 1 representa la causa de menor beneficio y 5 la de mayor beneficio

La Tabla 17 refleja los resultados obtenidos de acuerdo con la evaluación de expertos del grupo de trabajo, quienes basaron su análisis en su experiencia en gestión de personas y consideraron el orden, la factibilidad y el beneficio de cada causa identificada.

Tabla 12

Matriz de Priorización de Causas Raíz

Orden	Causas	Factibilidad	Beneficio	Total
Estructura	Priorización de la inversión tecnológica en áreas de negocio y no de áreas de soporte	2	5	7
Estructura	Ausencia de plan de transformación digital	2	4	6
Estructura	Estructura de las áreas de recursos humanos dividida	2	5	7
Estructura	Cultura organizacional rígida	2	4	6
Procesos	Procesos de reclutamiento y selección desarrollados de manera operativa	4	5	9
Medición	Dificultad para el análisis de los procesos de recursos humanos	3	5	8

El análisis de la matriz revela que la causa raíz más prioritaria es la ejecución operativa del proceso de reclutamiento y selección, ya que combina alta factibilidad (4) con el mayor beneficio esperado (5), sumando un total de 9 puntos. Le sigue la dificultad en el análisis de los procesos de recursos humanos, que también presenta un impacto significativo (5) y una factibilidad moderada (3), alcanzando 8 puntos en total. Ambas problemáticas son más accesibles de resolver en comparación con las causas estructurales, que, aunque relevantes, tienen una menor viabilidad de solución en el corto plazo.

Por otro lado, las causas estructurales, como la falta de un plan de transformación digital y una cultura organizacional rígida, obtienen puntajes más bajos (6 puntos cada una) debido a su baja factibilidad (2). Aunque la inversión en tecnología para áreas de soporte y la división estructural de recursos humanos tienen mayor puntaje (7), su solución requiere cambios organizacionales más complejos. En este contexto, priorizar mejoras en procesos y

medición resulta más eficiente, ya que generará impactos inmediatos en la gestión de talento, siendo este proceso el que inicia el flujo de la gestión de recursos humanos.

3.4 Resumen del Capítulo 3

Este capítulo presenta un análisis de las causas subyacentes al problema principal, a través del diagrama de Ishikawa se identificaron cuatro factores clave que influyen en estas causas: estructura organizacional rígida, procesos de gestión del talento ineficientes, baja adopción de medición y tecnología organizacional deficiente en la gestión de procesos de recursos humanos.

La estructura organizacional de CMAC ICA se caracteriza por su rigidez y centralización, lo que limita la autonomía de los trabajadores y la capacidad de innovar. Por otro lado, prevalece una cultura organizacional enfocada en el cumplimiento de normas, dificultando la adaptación a los cambios y la adopción de nuevas prácticas. Mientras que los procesos de gestión del talento son ineficientes, duplicados y carecen de las herramientas tecnológicas necesarias. La ausencia de indicadores clave de desempeño (KPIs) impide una toma de decisiones basada en datos, lo que dificulta la identificación de oportunidades de mejora.

En cuanto a la medición y la tecnología, la organización muestra un bajo nivel de adopción de herramientas tecnológicas para la gestión del talento. Esto limita la capacidad de la organización para optimizar sus procesos y mejorar la experiencia del trabajador, enfocando sus actividades en una ejecución operativa y manual generando carga laboral y riesgo operacional en la gestión.

A través de la matriz de priorización, se determinó que el proceso de reclutamiento y selección es el principal impulsor del problema. Este proceso se realiza de manera operativa, lo que genera ineficiencias y eleva los costos. La falta de automatización y datos confiables dificulta la definición de estrategias efectivas para atraer y retener talento. Además, la rigidez

de los procesos y la carencia de herramientas tecnológicas afectan negativamente la experiencia del trabajador.

En resumen, brindar la solución a las causas raíz identificadas en la matriz generaría un impacto significativo en la gestión de procesos de recursos Humanos y la consecución de los objetivos del negocio de CMAC ICA. Por esta razón, se efectuó una evaluación detallada de cada causa, a fin de realizar una priorización determinando que las dos con mayor puntuación (igual o superior a 8) serán priorizadas para la elaboración del plan de acción.



Capítulo 4: Alternativas de Solución

Para abordar el problema principal se realizó mediante el análisis de las causas raíz, la revisión de los procesos internos y la evaluación de herramientas tecnológicas, por lo cual se han identificado diversas oportunidades de mejora para abordar el problema principal en la gestión del talento. La transformación digital en los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo de personal es fundamental para optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de CMAC ICA en el mercado de microfinanzas. En este contexto, se plantean soluciones estratégicas que permitan reducir las brechas detectadas, mejorar la experiencia del talento y generar un impacto positivo en los indicadores organizacionales.

Para ello, se consideran dos enfoques complementarios: el desarrollo interno de una plataforma tecnológica adaptada a las necesidades específicas de la organización y la implementación de soluciones externas mediante plataformas especializadas en la gestión del talento, como BUK, AIRA y Pandapé. A través de una evaluación comparativa, se determinará la opción más adecuada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, priorizando la optimización de procesos, la reducción de costos operativos y la maximización del impacto en los resultados financieros. De la organización.

4.1 Incorporación del módulo de reclutamiento y selección en la Plataforma INDIGO

Indigo es un aplicativo que ha sido desarrollado de manera interna por el área de Tecnología de la Información de CAJA ICA, cuyo objetivo principal es el soporte y gestión tanto administrativa como del “core” del negocio, mediante la utilización de una nueva arquitectura de sistemas se busca realizar operaciones con eficiencia y rapidez ; desde su creación INDIGO ha sufrido diferentes actualizaciones las cuales han respondido a las necesidades de las Tiendas y de las áreas Administrativas, actualmente se cuenta con 3

módulos generales, Indigo Administrativo, Indigo Negocios e Indigo Financiero, los cuales incorporan subprocesos de registro, aprobación, seguimiento y reporte.

Este aplicativo es el principal soporte tecnológico en la gestión de operaciones de CAJA ICA, utilizado por todos los trabajadores de acuerdo a los diferentes perfiles identificados, esta aplicación brinda la posibilidad de seguir fortaleciendo y ampliando sus funcionalidades alineado a un proceso de transformación digital y constante adaptación a un entorno financiero dinámico.

Ahora bien, como se ha identificado en el capítulo previo, el principal problema radica en “el bajo nivel de automatización de los procesos del área de recursos humanos” de CMAC ICA. Al respecto, si bien CMAC ICA cuenta con la plataforma de administración de personal INDIGO, el cual permite gestionar permisos, pagos de nómina, control de asistencia, vacaciones, contratos laborales y en general, la gestión del trabajador, éste no incorpora otros procesos críticos de la gestión de recursos humanos.

Por ejemplo, INDIGO no incluye el proceso de reclutamiento y selección (R&S), a pesar de que este es un proceso fundamental y requiere un porcentaje significativo del tiempo del personal de recursos humanos, al gestionarse de manera manual. Estos procesos incluyen la revisión de grandes volúmenes de solicitudes, la coordinación de entrevistas y la evaluación de candidatos, tareas que, cuando se realizan manualmente, pueden resultar ineficientes y consumir mucho tiempo.

Al respecto, según la revista Harvard Business Review, “la automatización en el reclutamiento puede reducir los tiempos de contratación hasta en un 50%, mejorar la calidad de los candidatos seleccionados y reducir el sesgo humano en las decisiones, lo que lleva a una fuerza laboral más diversa y efectiva” (Harvard Business Review, 2023). De este modo, a fin de poder mejorar la operatividad de los procesos, se ha analizado la posibilidad de una

solución tecnológica para abordar esta área específica del problema, enfocando el plan de acción en la automatización del proceso mediante un nuevo módulo de INDIGO.

La incorporación del nuevo módulo de reclutamiento y selección en la CMAC ICA tiene como finalidad la automatización del proceso, lo cual mejorará significativamente la eficiencia, transparencia y trazabilidad en la gestión de personal. Este módulo permitirá una administración más organizada y controlada de las solicitudes de personal, desde la solicitud inicial hasta la incorporación del candidato seleccionado. Las notificaciones automáticas y la capacidad de adjuntar documentos facilitarán la comunicación y el seguimiento de cada etapa del proceso, asegurando que todos los responsables estén informados y que el proceso fluya sin contratiempos.

La implementación de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) en las empresas resulta en un aumento significativo de la productividad y eficiencia operativa. Al centralizar la información y automatizar procesos, los ERP permiten una gestión más precisa y en tiempo real de los recursos y actividades empresariales. Esto no solo mejora la toma de decisiones, sino que también elimina la duplicidad de tareas y optimiza el flujo de trabajo entre departamentos. La clave para una implementación exitosa radica en una adecuada gestión de las fases de pre-implementación, implementación y post-implementación, así como en la capacitación del personal y la selección de un partner certificado. En resumen, los ERP representan una ventaja competitiva significativa para las empresas que los adoptan correctamente (Muñoz Escudero, 2023, p. 127).

En conclusión, el módulo permitirá a las unidades orgánicas solicitar personal, registrar y mantener requerimientos, asignar y atender solicitudes, y publicar convocatorias. Además, incluye funcionalidades para el seguimiento de las etapas del proceso de selección, manejo de adjuntos y notificaciones automáticas. Los roles clave dentro del sistema, como el

coordinador y el jefe de reclutamiento, tendrán responsabilidades específicas para asegurar una gestión eficiente y transparente del proceso de selección de personal. (ver Tabla 18)

Tabla 13

Costo de Implementación del módulo de reclutamiento y selección en INDIGO

Ítem	Costo
Infraestructura del Módulo	10 mil soles
2 Ingenieros Desarrolladores	36 mil soles
Ingeniero de Calidad	18 mil soles
Suscripción Nube IA	3 mil soles

Nota. Tomado del Presupuesto de Gerencia de TI

De acuerdo al análisis realizado para la implementación tecnológica del nuevo módulo de reclutamiento y selección de CMAC ICA tiene un costo total de implementación de S/67,000.00, y un periodo de implementación de 6 meses, permitiendo esto automatizar el proceso de reclutamiento y selección, y generar un retorno de la inversión al permitir reducir tiempos de atención, y mejorar los procesos operativos y manuales.

4.2 Plataformas Externas: Aira, Buk y Pandape

En la actualidad, las empresas buscan optimizar sus procesos de reclutamiento y selección a través de soluciones tecnológicas. Es decir, no solamente a partir de la digitalización, sino a través de software que les permitan gestionar de manera eficiente la atracción, evaluación y contratación de talento. En este contexto, las plataformas externas de reclutamiento que se utilizan en el mercado peruano, como Aira, Buk y Pandapé, han ganado relevancia debido a su capacidad para automatizar tareas, reducir tiempos de respuesta y mejorar la experiencia tanto para los reclutadores como para los candidatos.

Estas herramientas ofrecen funcionalidades avanzadas como inteligencia artificial para la preselección de postulantes, integraciones con bolsas de empleo y métricas en tiempo real, lo que permite a las organizaciones tomar decisiones basadas en datos y mejorar la

efectividad del proceso de selección. Estas plataformas funcionan de manera estándar, ofreciendo servicios que tratan de ajustarse a las necesidades de los clientes.

En este sentido, es importante destacar que los sistemas de seguimiento de candidatos (Applicant Tracking System, ATS) representan una solución estratégica para mejorar la adquisición de talento. Estos sistemas permiten automatizar tareas operativas como la selección de currículums y la programación de entrevistas, lo que reduce la carga de trabajo del área de recursos humanos y acelera los procesos de contratación. Además, los ATS facilitan la gestión de grandes volúmenes de solicitudes, garantizando que ningún candidato potencial quede excluido del proceso de selección. Según Padmaja y Koteswari (2021), la creciente importancia de la tecnología de la información en la optimización de las funciones de recursos humanos ha sido ampliamente reconocida por las organizaciones. Finalmente, estas herramientas contribuyen a mejorar la experiencia del candidato al proporcionar una comunicación más fluida y transparente durante todo el proceso de selección, fortaleciendo así la imagen y la competitividad de la empresa.

En el sector bancario peruano, varias instituciones han implementado sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) para optimizar sus procesos de reclutamiento y selección de personal. A continuación, se destacan algunas de ellas: Mibanco, ha incorporado en su proceso de selección de personal, herramientas tecnológicas como la plataforma de reclutamiento AIRA, diseñada para mejorar la experiencia de postulación de los candidatos. Esta plataforma facilita la configuración de pruebas virtuales y la gestión eficiente de las evaluaciones, optimizando el proceso de selección. (Arellanos Zavaleta et al., 2021). De igual manera empresas como Entel, Oxxo, a través de sus trabajadores destacan que la plataforma es eficiente, integral y con muy buen soporte. (AIRA, s.f.).

Por otro lado, la implementación de un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) en el proceso de reclutamiento se basa en su capacidad para centralizar la información,

automatizar tareas y mejorar la colaboración dentro del equipo de selección. Este enfoque integrado no solo permite ahorros significativos en tiempo y recursos, sino que también contribuye a elevar la calidad del proceso de selección y contratación de personal. De este modo, en las siguientes líneas analizaremos tres de las soluciones existentes en el mercado.

4.2.1 Software BUK

BUK es un software de gestión de recursos humanos diseñado para digitalizar y optimizar la administración del talento en las empresas. Facilita el reclutamiento y selección mediante la publicación de vacantes y evaluación objetiva de candidatos. Asimismo, centraliza tareas como el control de horarios, la gestión de ausencias y la administración de nómina, reduciendo costos y tiempo operativo. La plataforma también promueve el desarrollo y compromiso de los trabajadores a través de herramientas para evaluar el desempeño y mejorar la comunicación interna. Su interfaz intuitiva y su enfoque en la seguridad de los datos lo posicionan como una solución integral y accesible.

Ahora bien, al implementar un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) utilizando el software Buk, se puede automatizar los procesos de reclutamiento y selección de la CMAC ICA, a través de la centralización y análisis de datos, Buk permitirá agilizar las operaciones, mejorar la toma de decisiones y elevar la calidad de las contrataciones. Esta implementación representa una inversión estratégica para CMAC ICA. Al optimizar los procesos de reclutamiento y selección, la organización podrá atraer y contratar al mejor talento, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer su posición en el mercado. (ver Tabla 19)

Tabla 14

Funcionalidades y Beneficios de Buk

Funcionalidades Clave	Explicación	Beneficios
-----------------------	-------------	------------

Automatización de tareas	Reduce tareas manuales como la publicación de ofertas o el envío de correos, optimizando recursos.	Ahorro de tiempo y costos
Proceso de postulación sencillo, personalizado y comunicación fluida	Genera una imagen positiva de la Empresa y atrae a mejores talentos.	Mejora la experiencia del candidato
Métricas y análisis	Permite evaluar la efectividad de las estrategias de reclutamiento y tomar decisiones más informadas.	Toma de decisiones basada en datos
Acceso a una misma base de datos	Facilita la colaboración entre los miembros del equipo de selección.	Colaboración en equipo
Integración y automatización de todos los pasos	Agiliza el proceso de reclutamiento desde la publicación hasta la contratación	Mayor eficiencia en el proceso
Publicación en múltiples canales y procesos personalizados	Amplía el alcance de las ofertas y atrae a perfiles más adecuados.	Atracción de talento de alta calidad
Adaptabilidad a las necesidades cambiantes	Permite crecer y adaptarse a las nuevas demandas de la organización.	Escalabilidad

Nota. Adaptado de Propuesta de Buk.

Tabla 15

Costo por Implementación de Módulo de Reclutamiento y Selección

Ítem	Costo Mensual	Anual
Módulo de Reclutamiento Selección	13,000 soles	156,000

Nota. Adaptado de la Propuesta de Buk

La implementación del Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) utilizando la plataforma Buk permitirá a CMAC ICA optimizar significativamente sus procesos de reclutamiento y selección. La automatización de tareas, la centralización de datos y el análisis de métricas proporcionan una herramienta robusta que "agiliza las operaciones, mejorando la toma de decisiones y elevando la calidad de las contrataciones" (García, 2020, p. 72). Al integrar y automatizar todos los pasos del proceso de reclutamiento, desde la publicación de ofertas hasta la contratación, Buk facilita la atracción de talento altamente calificado. Esta

inversión no solo ofrece un ahorro de tiempo y costos, sino que también mejora la experiencia del candidato, lo que es crucial en mercados competitivos de talento.

En términos de costos, si bien la inversión mensual en el módulo de reclutamiento es de 13,000 soles, el retorno de esta inversión se reflejará en "una mayor eficiencia operativa y en la atracción de perfiles más adecuados a las necesidades organizacionales" (López, 2021, p. 35). Por tanto, Buk representa una herramienta escalable que puede crecer y adaptarse a las nuevas demandas de la organización, consolidando a CMAC ICA como una empresa competitiva en la atracción y retención del mejor talento disponible.

4.2.2 Software AIRA

Aira es un software de reclutamiento que utiliza inteligencia artificial para optimizar la selección de personal. Facilita la publicación de vacantes en diversas plataformas y organiza los currículums según los requisitos del puesto. Además, incorpora herramientas como tests psicométricos y video-entrevistas para evaluar a los candidatos de manera objetiva. Su sistema automatiza la comunicación con los postulantes y proporciona métricas en tiempo real sobre el proceso. Una de sus ventajas clave es la reducción del tiempo de contratación, junto con un enfoque inclusivo que minimiza sesgos en la selección.

AIRA es un software de seguimiento de candidatos (ATS, por sus siglas en inglés), el cual centraliza y automatiza los procesos de reclutamiento y selección. Esta herramienta tiene el potencial de optimizar la operatividad de los procedimientos implementados por CMAC ICA. Similar a BUK, AIRA emplea inteligencia artificial a través de la función Copilot para procesar de manera eficiente la información contenida en los currículos de los postulantes, generando un ranking preliminar. Este proceso no solo agiliza el reclutamiento, sino que también permite un ahorro significativo de tiempo en la fase de filtrado de candidatos.

Adicionalmente, AIRA incluye preguntas específicas relacionadas con el puesto a cubrir, administra pruebas psicológicas y evalúa las competencias de los candidatos mediante

entrevistas en video. Estas características mejoran la precisión del proceso de selección al ofrecer una evaluación más integral y personalizada de los aspirantes, (ver Tabla 21).

Tabla 16

Funcionalidades y Beneficios de AIRA

Funcionalidades Clave	Explicación	Beneficios
Centralización y automatización del reclutamiento	AIRA gestiona todo el proceso de selección de manera automatizada, desde la recepción de currículos hasta la evaluación de los candidatos.	Reducción de carga operativa y menor tiempo en tareas repetitivas.
Inteligencia artificial a través de Copilot	Emplea IA para procesar los datos de los postulantes y generar un ranking inicial basado en habilidades y experiencia.	Mayor eficiencia en el filtrado de candidatos y selección de perfiles más adecuados.
Preguntas relacionadas al puesto	Incluye un conjunto de preguntas personalizadas y específicas para cada oferta de empleo.	Evaluación más precisa de la compatibilidad de los candidatos con el perfil del puesto.
Evaluación por video entrevistas	Permite realizar entrevistas grabadas para evaluar competencias blandas y otros aspectos difíciles de medir mediante CV o pruebas escritas.	Ahorro de tiempo en entrevistas preliminares, con foco en las competencias interpersonales.
Administración de pruebas psicológicas	AIRA integra pruebas psicométricas para evaluar aspectos psicológicos relevantes en el entorno laboral.	Mejora en la evaluación del ajuste cultural y psicológico de los candidatos, reduciendo la rotación de personal.
Carta Oferta	AIRA genera y envía cartas de oferta de empleo personalizadas a los candidatos seleccionados.	Ahorro de tiempo en la formalización del proceso de contratación y reducción de errores administrativos.
Dashboard y reportabilidad	Proporciona estadísticas en tiempo real para la mejora continua, con reportes que incluyen datos demográficos, inclusivos y el seguimiento de las etapas del proceso de selección.	Mejora en la toma de decisiones basadas en datos, asegurando transparencia y equidad en el proceso de reclutamiento.

Nota. Adaptado de la Propuesta de Aira.

El costo de implementación de AIRA varía de la cantidad de usuarios y el tamaño de la organización que lo adopte. En general, los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS)

basados en inteligencia artificial, como AIRA, suelen implicar una inversión inicial significativa en términos de licenciamiento y configuración.

Tabla 17

Costo por Implementación de Módulo de reclutamiento y Selección

Ítem	Costo Anual	Número de vacantes
AIRA RECRUITER	USD 13,438 + IGV	360 por año

Nota. Adaptado Propuesta de Aira.

En conclusión, AIRA representa una solución avanzada para la optimización de los procesos de reclutamiento y selección en CMAC ICA, al centralizar y automatizar las tareas involucradas. La implementación de inteligencia artificial a través de Copilot no sólo acelera el filtrado de candidatos, sino que también ofrece "una evaluación más precisa de las competencias y compatibilidad de los postulantes" (Martínez, 2022, p. 45).

Las funcionalidades adicionales, como la administración de pruebas psicológicas, video entrevistas y reportes en tiempo real, proporcionan un enfoque integral que mejora la calidad de las contrataciones, reduciendo costos operativos y el tiempo dedicado a la selección. En este sentido, el uso de AIRA puede reducir los costos de reclutamiento "en un 30% en comparación con los métodos tradicionales" (Smith & Anderson, 2021, p. 98), lo que destaca su impacto positivo en la eficiencia organizacional.

4.2.3 Software Pandapé

Por último, con relación a las soluciones evaluadas Pandapé, es una plataforma de seguimiento de candidatos (ATS) ofrece una alternativa innovadora para mejorar los procesos de reclutamiento y selección en CMAC ICA. A través de la automatización con inteligencia artificial (IA), Pandapé permite obtener candidatos de diversas fuentes de reclutamiento con

un solo clic, lo que acelera la contratación y mejora la eficiencia operativa. Entre sus funcionalidades clave, destaca la posibilidad de aplicar pruebas personalizadas y colaborar en el reclutamiento de forma integral, al seleccionar equipos que gestionan las ofertas, preparar kits de entrevistas, y evaluar a los candidatos.

Además, el sistema integra un calendario sincronizable con Google Calendar y facilita la realización de video entrevistas para procesos de reclutamiento remoto. La base de datos de Pandapé incluye más de 200,000 currículos y permite incorporar candidatos referidos. Asimismo, cuenta con un “parseador” de las hojas de vida que optimiza el tiempo al extraer automáticamente la información de los candidatos, y ofrece una página corporativa para atraer talento mediante la viralización de vacantes en redes sociales y código QR. La plataforma también mejora la comunicación con los candidatos mediante plantillas personalizables, ofreciendo una experiencia más fluida y automatizada durante las diferentes fases del proceso de selección (Pandapé, 2023), (ver Tabla 23).



Tabla 18*Funcionalidades y Beneficios de Pandapé*

Funcionalidades Clave	Explicación	Beneficios
Automatización del reclutamiento	Obtiene candidatos de múltiples fuentes con un solo clic y emplea inteligencia artificial para automatizar los procesos selectivos.	Ahorro de tiempo en la selección y mayor eficiencia en la contratación.
Reclutamiento colaborativo	Permite seleccionar equipos para gestionar ofertas, crear kits de entrevistas y realizar evaluaciones de candidatos de forma colaborativa.	Mejora la colaboración interna y la organización del equipo de reclutamiento.
Video entrevistas y calendario sincronizado	Ofrece la posibilidad de realizar videollamadas y sincronizar las entrevistas con Google Calendar para una mayor coordinación.	Facilita el reclutamiento remoto y mejora la planificación de entrevistas.
Pruebas personalizadas y test de integridad	Permite aplicar tanto pruebas personalizadas como el test de integridad Midot, adecuado para reclutamientos masivos.	Mejora la evaluación de competencias y reduce el riesgo de malas contrataciones.
Base de datos unificada de CVs	Cuenta con una base de datos de más de 200,000 currículos y permite agregar candidatos referidos para optimizar el proceso de búsqueda.	Acelera el acceso a candidatos cualificados y facilita el almacenamiento centralizado de perfiles.
Parseador de CVs	Extrae automáticamente los datos de los CVs, eliminando la necesidad de ingresar la información manualmente.	Ahorra tiempo y reduce errores humanos en el procesamiento de candidatos.
Página de empresa con Chatbot	Ofrece una página personalizada de "Trabaja con nosotros", con Chatbot para interactuar 24/7 con los candidatos y viralización de vacantes por redes sociales y QR.	Mejora la comunicación con candidatos y amplía el alcance a candidatos pasivos.
Plantillas de comunicación personalizables	Optimiza la comunicación con los candidatos mediante plantillas automáticas durante las diferentes fases del proceso de selección.	Mejora la experiencia del candidato y garantiza una comunicación eficiente y consistente.

Nota. Adaptado de Propuesta de Pandapé

El costo de implementación de PANDAPE varía de la cantidad de usuarios y el tamaño de la organización que lo adopte.

Tabla 19*Costo por Implementación de Pandapé*

Ítem	Costo Mensual
Módulo de Reclutamiento Selección	S/10,479

Nota. Adaptado de la Propuesta de Pandapé

La implementación de la plataforma Pandapé como sistema de seguimiento de candidatos (ATS) representa una solución innovadora para optimizar los procesos de reclutamiento y selección en CMAC Ica. Gracias a su capacidad para "automatizar los procesos selectivos mediante inteligencia artificial" (Pandapé, 2023), la plataforma no solo acelera la contratación, sino que también permite un ahorro considerable de tiempo y recursos operativos. Entre sus ventajas más destacadas se encuentra la colaboración en equipo, la aplicación de pruebas personalizadas, y la posibilidad de gestionar entrevistas mediante video y calendarios sincronizados, lo que mejora significativamente la planificación del proceso.

Además, su base de datos unificada de más de 200,000 currículos, junto con herramientas como el parseador de las hojas de vida y la viralización de vacantes, proporciona acceso a una mayor cantidad de candidatos cualificados. De este modo, Pandapé facilita la búsqueda y el filtrado de talento, y promueve una comunicación más eficiente y personalizada con los candidatos a través de plantillas automáticas, contribuyendo a mejorar la experiencia del postulante.

4.3 Evaluación de las Alternativas de Solución

Mediante la elaboración de una matriz de evaluación de alternativas, en la cual se han considerado criterios de viabilidad como (a) Facilidad de implementación, en donde consideramos el tiempo y esfuerzo requerido, (b) Costo vs Beneficio, en donde validamos los beneficios que puede generar la utilización de la alternativa en la empresa y (c) Impacto en la estrategia, criterio que nos permite analizar si la alternativa se alinea a las necesidades del negocio y responde al problema planteado, Ver tabla 25.

Tabla 20*Matriz de evaluación de alternativas de solución*

Criterios	Ponderación	Alternativa N°1		Alternativa N°2	
		Incorporación de los ATS / Aira - Buk - Pandapé		Incorporación de módulo de Reclutamiento y Selección en Indigo	
		Calificación	Puntaje Ponderado	Calificación	Puntaje Ponderado
Facilidad de Implementación	3	3	9	4	12
Costo vs Beneficio	3	4	12	5	15
Impacto en la Estrategia	4	5	20	5	20
TOTAL		41		47	

La evaluación comparativa de las alternativas de solución se ha basado en tres criterios: facilidad de implementación, costo vs beneficio e impacto en la estrategia. Cada uno de estos criterios ha sido ponderado para medir el desempeño de las opciones evaluadas: la incorporación de un sistema ATS externo (Aira - Buk - Pandapé) y la implementación de un módulo de Reclutamiento y Selección en Indigo. A continuación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos.

En cuanto a la facilidad de implementación, el módulo de Reclutamiento y Selección en Indigo obtuvo una calificación de 4, alcanzando un puntaje ponderado de 12, mientras que la alternativa ATS recibió una calificación de 3, con un puntaje ponderado de 9. Esto indica que la opción de Indigo es más sencilla de implementar, debido a su integración con el ecosistema tecnológico de la organización y a la reducción de esfuerzos en capacitación y adaptación. Por el contrario, el ATS externo requiere configuraciones adicionales, ajustes a los procesos actuales y posibles capacitaciones especializadas para su uso efectivo, quedando

la posibilidad que no todas sus funcionalidades se adecuen a las necesidades del proceso de reclutamiento y selección de la CMAC ICA, al ser un software estándar.

En el criterio de costo vs beneficio, la alternativa de Indigo nuevamente supera a los ATS externos, con una calificación de 5 y un puntaje ponderado de 15, frente a una calificación de 4 y un puntaje de 12 para la otra opción. Esto sugiere que el módulo de Indigo ofrece una mejor relación entre inversión y valor agregado, lo que se debe a menores costos operativos y de mantenimiento en comparación con los ATS externos. La diferencia de puntajes indica que, a largo plazo, la adopción del módulo en Indigo podría representar una inversión más eficiente y sostenible para la organización.

En cuanto al impacto en la estrategia, ambas alternativas obtuvieron la misma calificación de 5, con un puntaje ponderado de 20. Esto significa que cualquiera de las dos soluciones contribuiría significativamente a la optimización del proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización. Tanto los ATS externos como el módulo de Indigo ofrecen capacidades alineadas con los objetivos estratégicos, facilitando la gestión del talento y la automatización del proceso.

Al evaluar el resultado global, la alternativa de Incorporación del Módulo de Reclutamiento y Selección en Indigo obtuvo un puntaje total de 47 puntos, mientras que la opción de ATS externo sumó 41 puntos. La diferencia en la puntuación se debe, principalmente, a la ventaja de Indigo en facilidad de implementación y relación costo-beneficio. Aunque el ATS externo puede ofrecer características especializadas, su implementación y costos asociados reducen su competitividad frente a la solución integrada de Indigo.

4.4 Solución Propuesta

4.4.1 Automatización del proceso de incorporación de personal

La propuesta de solución contempla una descripción detallada de los requisitos funcionales para la automatización del módulo de reclutamiento y selección de personal en la CMAC ICA. La implementación de esta tecnología tiene como objetivo optimizar la gestión del talento, agilizar los tiempos de contratación y mejorar la experiencia tanto de los postulantes como del equipo de recursos humanos. Para ello, se establecen especificaciones clave que permitirán desarrollar un sistema eficiente, capaz de integrarse con las plataformas existentes en la organización y alineado con las mejores prácticas del sector.

A continuación, se presentan los requisitos del módulo, los cuales servirán como base para el desarrollo e implementación de la solución tecnológica:

- **Requerimiento de Personal:**
 - Permitir a las unidades orgánicas solicitar personal desde el sistema.
 - Mostrar un listado de todos los requerimientos de personal, con columnas como número, modalidad, código de requerimiento, unidad orgánica, puesto, responsable y estado.
 - Registro de nuevos requerimientos, con datos como código, fecha de requerimiento, área solicitante, tipo de requerimiento (practicante, suplencia, CAP), y la posibilidad de seleccionar vacantes cuando sea CAP (Cuadro de Asignación de Personal).
- **Mantenimiento de Requerimientos:**
 - Filtrar los requerimientos por estado (por defecto, solo los vigentes).
 - Opciones para editar y cancelar requerimientos. En caso de cancelación, se notificará automáticamente al personal involucrado.

- Capacidad de adjuntar documentos en formato PDF o Word, y notificar por correo a los responsables.
- **Asignación de Requerimientos:**
 - Una ventana para asignar requerimientos a personal de reclutamiento y selección.
 - Listado de requerimientos no asignados, con columnas como número, tipo, código de requerimiento, unidad orgánica, puesto, estado, modalidad de convocatoria, y responsable.
 - Posibilidad de cambiar al responsable de un requerimiento ya asignado, notificando por correo al nuevo encargado.
- **Atención de Requerimientos:**
 - Acceso para visualizar los requerimientos asignados a cada usuario.
 - Secciones para configurar las etapas del proceso de selección, como la publicación de convocatoria, revisión curricular, evaluaciones, entrevistas y fecha tentativa de ingreso.
 - Capacidad para añadir o eliminar etapas del proceso antes de confirmar la configuración.
 - Posibilidad de configurar preguntas abiertas o cerradas para los postulantes en procesos de selección interna o externa.
- **Publicación de Convocatorias:**
 - Previsualización y publicación de convocatorias internas y externas en páginas específicas.
 - Envío de correos automáticos a todos los usuarios internos o a los postulantes externos, según el tipo de convocatoria.

- Este módulo también permitirá funcionalidades para realizar las siguientes acciones:
 - Seguimiento de etapas del proceso de selección: Se puede visualizar el detalle de cada etapa, desde la publicación de la convocatoria hasta la evaluación de los postulantes y la elaboración del acta final.
 - Adjuntos: El sistema permite adjuntar documentos relacionados con el requerimiento, como currículos u otros archivos necesarios para el proceso.
 - Notificaciones automáticas: Se generan correos automáticos que notifican a los usuarios correspondientes en cada etapa del proceso, como el coordinador y el jefe de reclutamiento y selección.
 - Manejo de postulantes invitados directamente: El sistema permite agregar personas específicas en la modalidad de invitación directa, incluyendo la carga de las hojas de vida y otros datos personales
 - Asimismo, el sistema permitirá roles clave con diferentes responsabilidades y autorizaciones dentro del módulo de reclutamiento y selección:
- **Funcionario de unidades orgánicas:**
 - Autorizado para registrar nuevos requerimientos de personal.
 - Puede seleccionar las vacantes disponibles y adjuntar documentos relacionados con el requerimiento.
- **Coordinador de reclutamiento y selección:**
 - Encargado de asignar los requerimientos registrados a un responsable dentro del área de reclutamiento.
 - Autorizado para cambiar el responsable de un requerimiento y gestionar la atención de los mismos.
 - Puede ver y modificar las etapas del proceso de selección.

- **Jefe de reclutamiento y selección:**

- Similar al coordinador, tiene acceso para asignar requerimientos y realizar modificaciones en el proceso.
- Recibe notificaciones automáticas sobre los requerimientos y su estado.

- **Usuario solicitante:**

Cualquier usuario que registre un requerimiento, tiene acceso a los detalles de su solicitud y puede adjuntar documentos o modificar ciertos campos hasta que el requerimiento sea asignado.

El módulo de reclutamiento y selección de personal de la CMAC ICA integrado a INDIGO, propone un diseño automatizado que permita optimizar el proceso de gestión de personal. Permite a las unidades orgánicas registrar requerimientos, adjuntar documentos y seleccionar vacantes disponibles, facilitando el seguimiento y la administración de cada solicitud. Los roles asignados, como el coordinador, el jefe y el asistente de reclutamiento, tienen la responsabilidad de asignar, gestionar y programar las etapas del proceso, asegurando una atención eficiente de cada requerimiento. Asimismo, se incluye el manejo de postulantes por invitación directa, con la posibilidad de registrar sus datos y adjuntar sus currículos. El sistema deberá estar diseñado para emitir notificaciones automáticas en cada etapa, asegurando que los responsables estén informados y que el proceso fluya de manera organizada y controlada. En resumen, este módulo mejorará la transparencia, la eficiencia y la trazabilidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Tabla 21

Roles y Autorizaciones del Módulo de Reclutamiento y Selección

Responsabilidades	Autorizaciones
-------------------	----------------

Funcionario de Unidades Orgánicas	✓ Registrar nuevos requerimientos de personal.	Acceso para registrar requerimientos y adjuntar documentos.
	✓ Seleccionar vacantes disponibles.	Visualizar vacantes disponibles según el CAP.
	✓ Adjuntar documentos.	
Coordinador de Reclutamiento y Selección	✓ Asignar requerimientos a responsables.	Asignar y cambiar responsables de los requerimientos.
	✓ Modificar responsables.	Modificar las etapas del proceso de selección.
	✓ Gestionar etapas del proceso.	
Jefe de Reclutamiento y Selección	✓ Asignar requerimientos.	
	✓ Recibir notificaciones automáticas.	Igual que el coordinador: asignar, modificar etapas y recibir notificaciones automáticas sobre los estados de los requerimientos.
	✓ Supervisar el proceso de selección.	
	✓ Atender requerimientos asignados.	Visualizar y atender requerimientos asignados.
Asistente de Reclutamiento y Selección	✓ Confirmar inicio de atención.	Programar y configurar las etapas del proceso de selección.
	✓ Configurar etapas del proceso.	
	✓ Registrar requerimientos.	
Usuario Solicitante	✓ Adjuntar documentos.	Acceso para registrar, adjuntar y modificar el requerimiento antes de su asignación.
	✓ Modificar información hasta asignación del requerimiento.	
Postulante (Invitación Directa)	✓ No tiene acciones dentro del sistema, solo es gestionado.	-Posibilidad de ser invitado directamente, con registro de datos personales y carga de su CV por parte de los responsables de reclutamiento.

Figura 16

Diagrama del Modelo del Proceso de Requerimiento de Personal

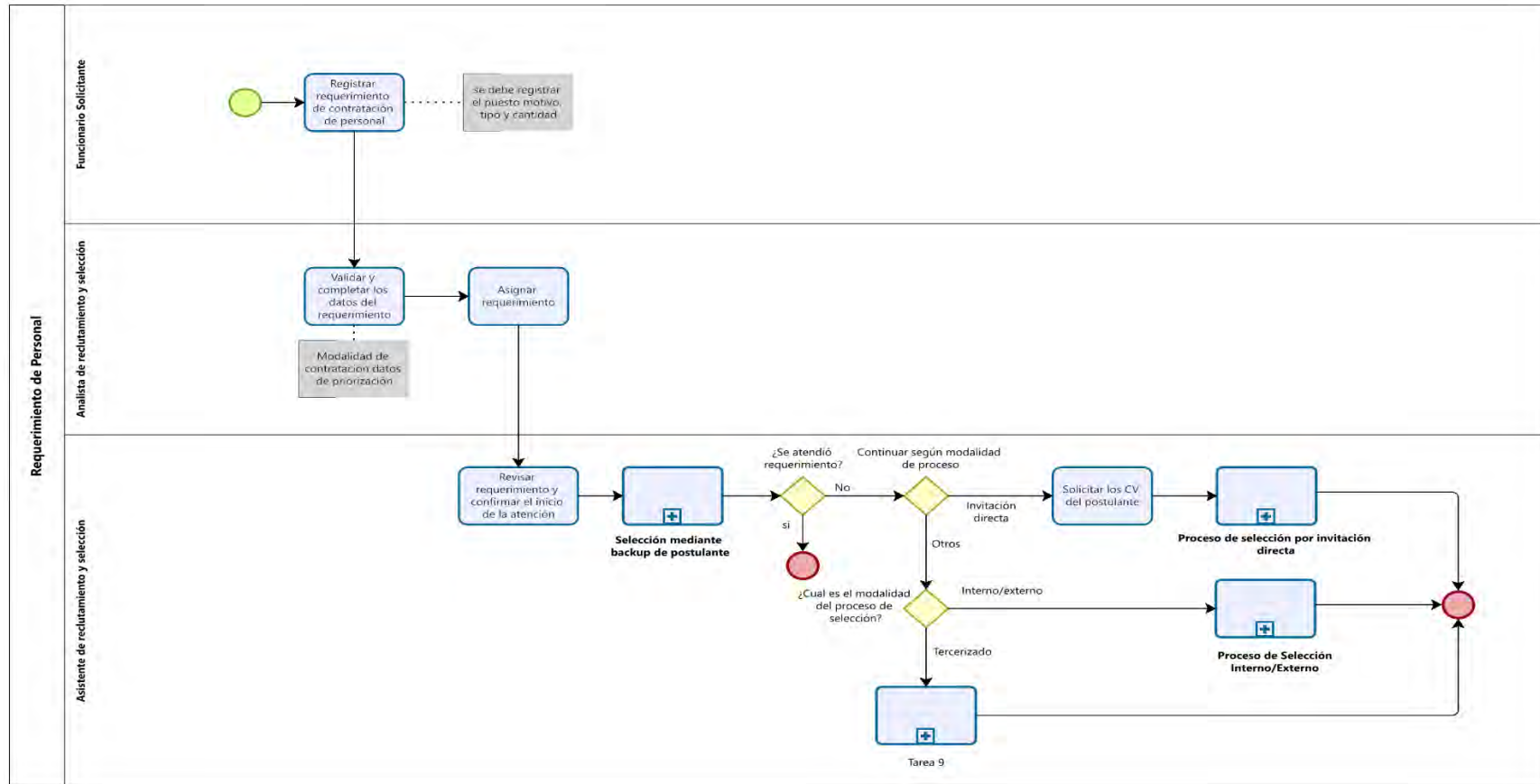


Figura 17

Diagrama del Modelo del Proceso de Selección mediante Backup de Postulante

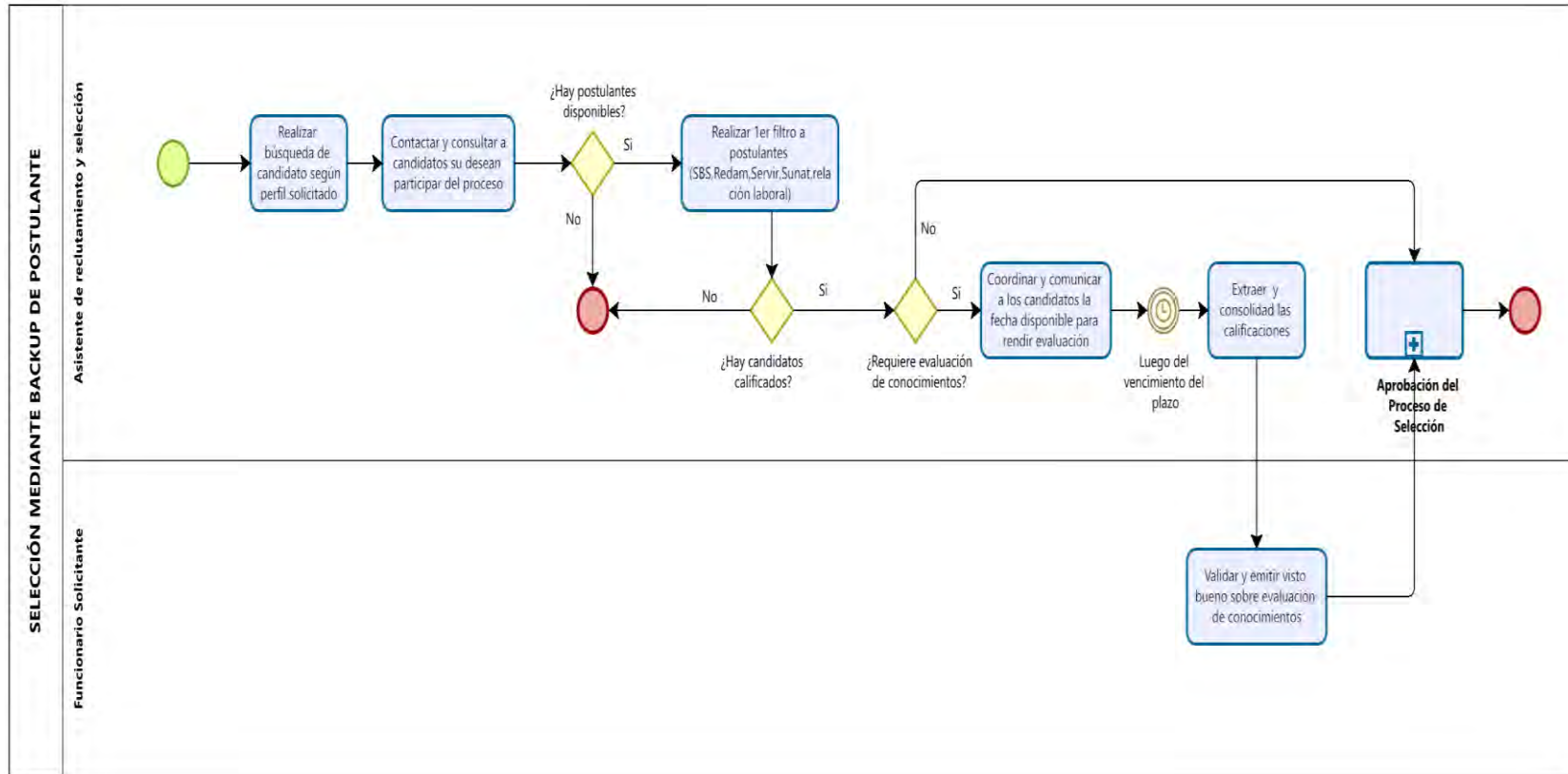


Figura 18

Diagrama del modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección por Invitación Directa

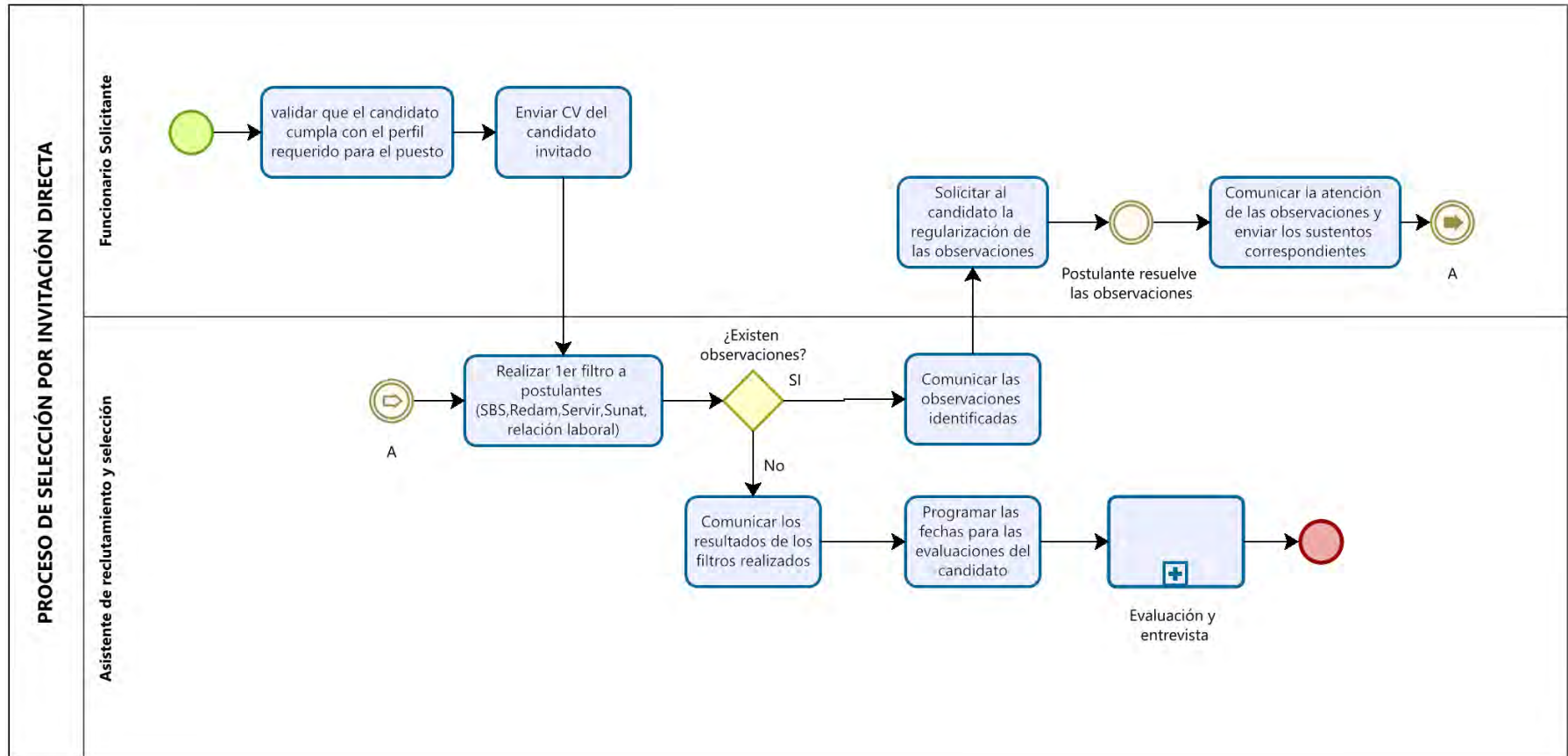


Figura 19

Diagrama del Modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección Interno

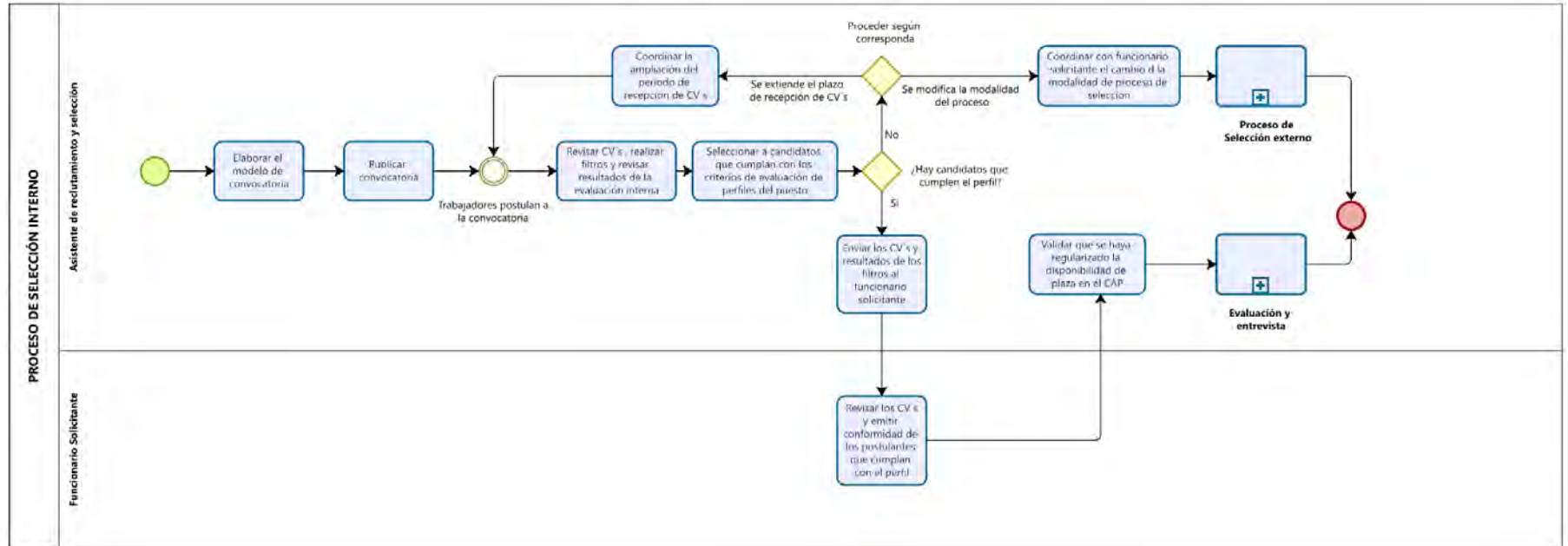


Figura 20

Diagrama del Modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección Externo

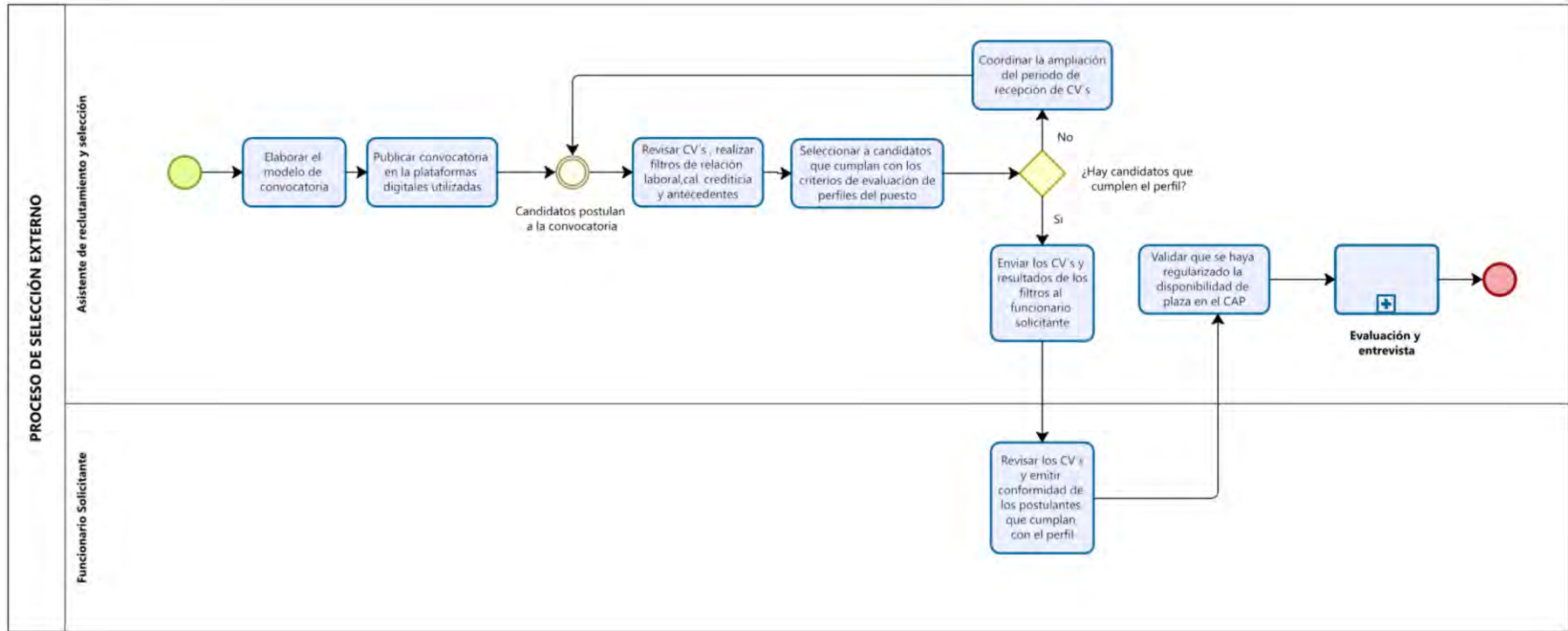


Figura 21

Diagrama del Modelo del sub - Proceso de Evaluación y Entrevista

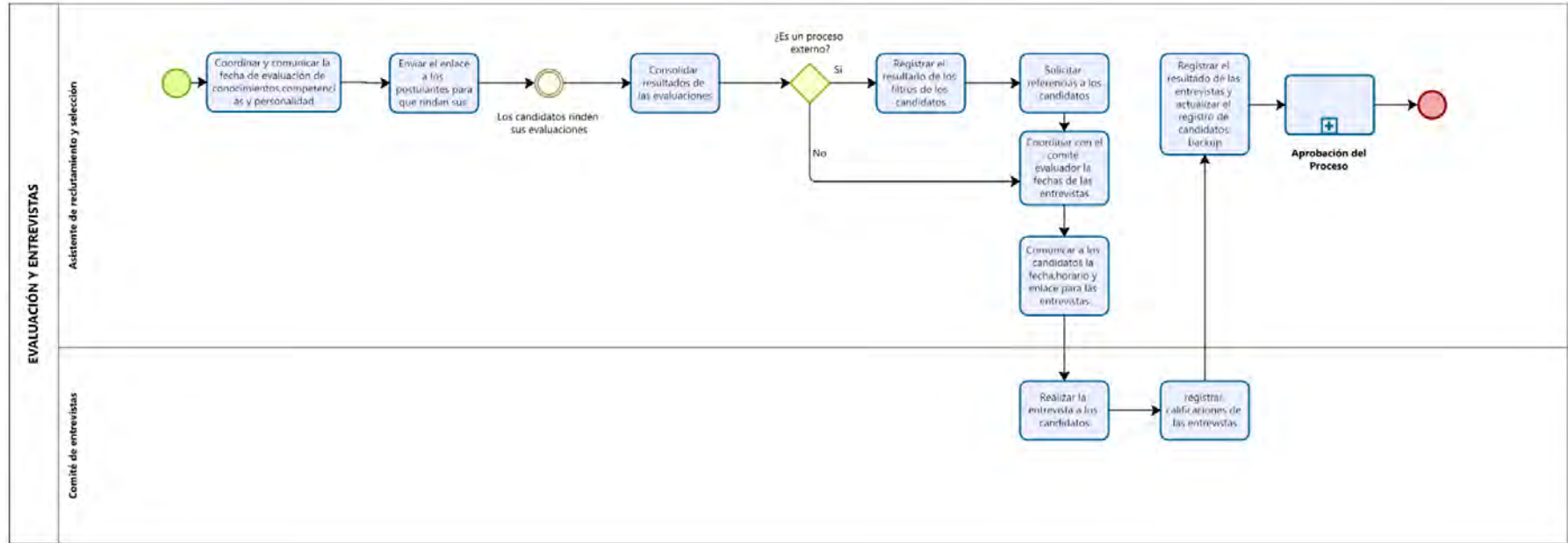
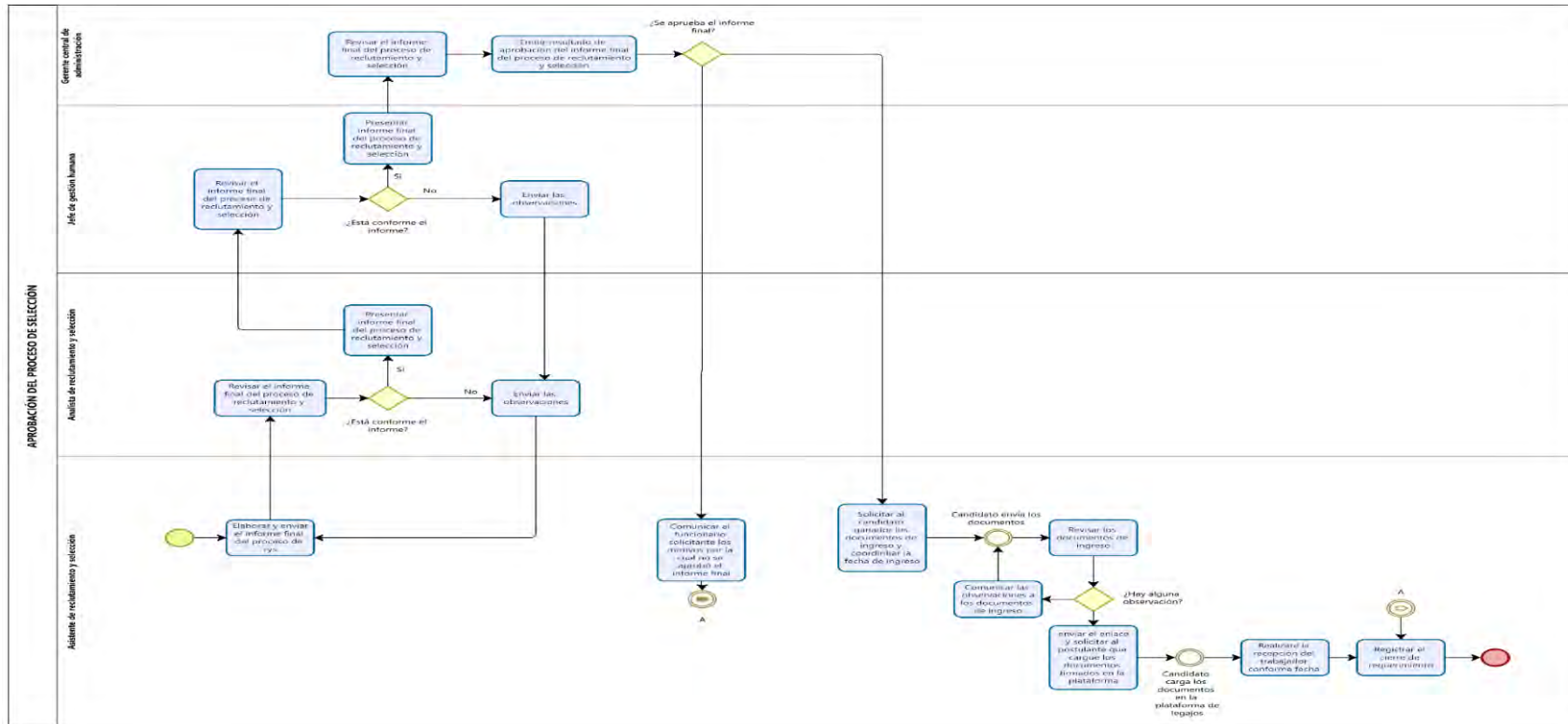


Figura 22

Diagrama del Modelo de la Aprobación del Proceso de Selección



4.5 Resumen del Capítulo 4

En este capítulo se presenta un análisis comparativo entre las alternativas tecnológicas identificadas para optimizar la gestión del talento en la CMAC ICA. En primer lugar, se evalúa la implementación de sistemas ATS y, en segundo lugar, el desarrollo de un software interno adaptado a las necesidades de la organización. Este análisis tiene como objetivo determinar la opción más efectiva para abordar el problema de la baja automatización en los procesos de recursos humanos, garantizando una mayor eficiencia operativa y una mejor experiencia para los usuarios del sistema.

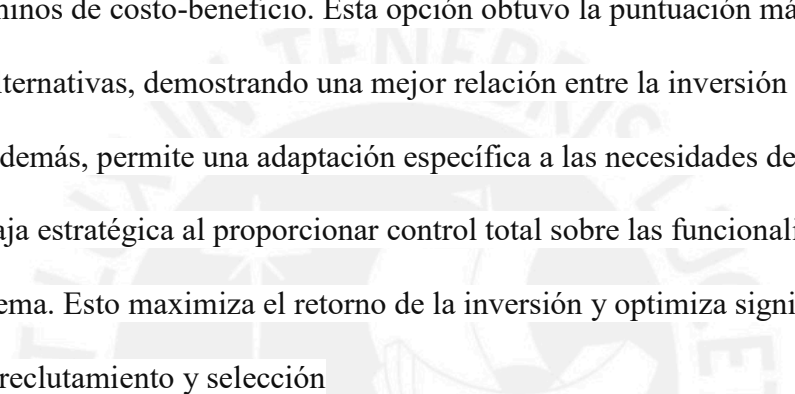
El software "Indigo" representa una inversión estratégica para CMAC ICA, destinada a automatizar y mejorar los procesos de gestión de personal. Esta implementación promete una mayor eficiencia al reducir el tiempo de contratación hasta en un 50%, asegurando una mejor calidad de los candidatos mediante una selección más precisa y objetiva, incrementar la transparencia con un seguimiento detallado de cada etapa del proceso, y minimizar el sesgo humano, favoreciendo decisiones más justas y basadas en méritos.

La implementación de la plataforma Buk como Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) en CMAC ICA busca automatizar y optimizar los procesos de reclutamiento y selección. Los beneficios clave de Buk incluyen la automatización de tareas, la mejora en la experiencia del candidato, decisiones basadas en datos, colaboración en equipo, mayor eficiencia y escalabilidad.

AIRA, otra plataforma ATS evaluada, optimiza los procesos de reclutamiento mediante la automatización y el uso de inteligencia artificial. Ofrece funcionalidades como la centralización de datos, evaluación automatizada de las hojas de vida, entrevistas por video y generación de informes. Los beneficios de AIRA incluyen la reducción del tiempo y los costos de reclutamiento, mejora en la precisión de la selección y una experiencia más ágil y personalizada para el candidato.

Pandapé, como plataforma ATS, mejora el reclutamiento en CMAC ICA mediante la automatización de tareas, una página corporativa personalizada y comunicación automatizada. Su amplia base de datos de hojas de vida facilita una búsqueda más rápida y precisa de candidatos, optimizando el proceso de contratación y mejorando la experiencia del candidato, lo que justifica la inversión a largo plazo.

En conclusión, los sistemas ATS como AIRA, Buk y Pandapé son más fáciles de implementar, sin embargo, desarrollar un software internamente es la alternativa más eficiente en términos de costo-beneficio. Esta opción obtuvo la puntuación más alta en la evaluación de alternativas, demostrando una mejor relación entre la inversión y los beneficios a largo plazo. Además, permite una adaptación específica a las necesidades de CMAC ICA y ofrece una ventaja estratégica al proporcionar control total sobre las funcionalidades y mejoras del sistema. Esto maximiza el retorno de la inversión y optimiza significativamente los procesos de reclutamiento y selección



Capítulo 5: Plan de Implementación

En este capítulo se describen las estrategias para ejecutar la solución propuesta, enfocándose en la automatización del proceso de incorporación de talento en CMAC ICA, con el objetivo de agilizar y mejorar la eficiencia en la gestión de personal. Se incluye un plan detallado de implementación.

5.1 Automatización del proceso de incorporación de talento de la CMAC ICA

Para el desarrollo y ejecución del proyecto, es esencial la participación de la Gerencia Central de Administración de CMAC ICA como patrocinador, quien asumirá la responsabilidad del proyecto mediante la toma de decisiones. El soporte técnico será proporcionado por el jefe de selección y desarrollo de personas y el Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personas. Por otro lado, el soporte operativo será brindado por las áreas de tecnología de la información. El desarrollo e implementación estarán a cargo de personal externo especializado, dedicado a tiempo completo para asegurar el cumplimiento de los plazos establecidos

5.1.1 Alineamiento Estratégico del proyecto

Para el desarrollo e implementación del Proyecto es necesario identificar las habilidades, recursos y procesos que CMAC ICA utiliza para lograr sus objetivos estratégicos. En tal sentido algunas capacidades organizativas claves son: La gestión estratégica, la gestión de recursos humanos, Innovación, gestión financiera, gestión de la tecnología de la información y gestión del cambio.

5.1.2 Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas de implementar este proyecto son:

- Reducción de tiempo de incorporación de talento
- Disminución de gastos administrativos
- Procesos integrados y automatizados

- Desarrollo de la marca trabajadora
- Reducción de riesgos operativos

5.1.3 Recursos más capacidades

Se han identificado los diversos recursos y capacidades con los que cuenta CMAC ICA para la implementación del proyecto:

Recursos tecnológicos: Software interno de gestión comercial y administrativa.

Recursos Humanos: Equipo especializado para la dirección y soporte del proyecto.

En cuanto a las referencias, se considera el compromiso de la alta dirección, con una Gerencia Mancomunada comprometida con la automatización de procesos. Además, el plan estratégico debe estar alineado con los objetivos del negocio, apuntalando la innovación y la transformación digital de CMAC ICA.

5.2 Gestión del cambio organizacional

Con la finalidad de lograr los objetivos del proyecto y estos puedan ser incorporados a las labores de CMAC ICA, así como por los usuarios involucrados se ve por conveniente la gestión del cambio organizacional, considerando los siguientes aspectos.

5.2.1 Stakeholders

- Alta Dirección: Gerencia Mancomunada
- Usuarios: Unidad de Selección y Desarrollo, funcionarios administrativos y de la red de tiendas
- Soporte: Gerencia de Tecnología de la Información
- Clientes: Potenciales candidatos para cubrir vacantes a nivel nacional

5.2.2 Apoyo del Líder:

La Unidad de Selección y Desarrollo de Personas con el soporte de la Subgerencia de Gestión de Personas y el apoyo del Departamento de Proyectos de Tecnología de la

Información realizarán el desarrollo del proyecto, el mismo que contará con la Gerencia Central de Administración como Sponsor.

El principal objetivo del cambio “Automatización del Proceso Incorporación del Talento”, partirá desde el requerimiento de personal hasta la suscripción del contrato. Por tal razón este proyecto simplificará la operatividad del proceso de selección, lo cual será útil para las áreas usuarias, para el postulante y para la Unidad de Selección y Desarrollo.

5.2.3 Crear las condiciones del Cambio

Para crear las condiciones del cambio de un proceso manual a un proceso automatizado se realizará las siguientes acciones:

- Encuesta de satisfacción del actual proceso de selección de personal.
- Reuniones con las responsables de las áreas usuarias para comunicar los alcances del proyecto.
- Reunión con el área de Proyectos de TI para comunicar el alcance del proyecto y generar compromisos.

5.2.4 Comunicar y Reforzar

Para poder comunicar y reformar el cambio la Unidad de Reclutamiento y Selección realizará las siguientes actividades:

- Alta Dirección: Gerencia Mancomunada
- Usuarios: Unidad de Selección y Desarrollo, funcionarios administrativos y de la red de tiendas
- Soporte: Gerencia de Tecnología de la Información
- Clientes: Potenciales candidatos para cubrir vacantes a nivel nacional

5.2.5 Establecimiento de indicadores

Habiendo identificado los riesgos que afectan directamente al desarrollo en implementación del proyecto se han establecido los siguientes indicadores de gestión, a fin de

medir durante todo el proceso de implementación e identificar ocurrencias en tiempo real para poder mitigar los riesgos o generar oportunidades de mejora durante el desarrollo del sistema.

- **Indicadores de Desempeño del Proyecto:**

- Duración del proyecto: La cantidad de tiempo utilizado en comparación con el tiempo planificado.
- Avance del cronograma: Porcentaje de tareas completadas en comparación con el cronograma planificado.
- Calidad del trabajo: Evaluación de la calidad de los entregables del proyecto en relación con los entregables establecidos.

- **Indicadores de Satisfacción de los grupos de interés:**

- Encuestas de satisfacción del usuario: Opiniones y calificaciones de los usuarios sobre la calidad del sistema entregado.
- Retroalimentación del usuario: Comentarios y sugerencias proporcionadas por los usuarios sobre el proyecto.

- **Indicadores de Calidad del Proyecto:**

- Identificación de Riesgos: Número de riesgos identificados y evaluados en comparación con el plan de gestión de riesgos.
- Impacto del Riesgo: Evaluación del impacto potencial de los riesgos identificados en el proyecto.

Tabla 22

Evaluación de Grupos de Interés

PÚBLICO OBJETIVO	INFLUENCIA			ESTRATEGIA	MENSAJE	MEDIOS A UTILIZAR	PERIODICIDAD	RIESGOS DETECTADOS
	ALTA	MEDIA	LEVE					
Alta Dirección: Gerencia Mancomunada	X			La estrategia que se utilizará con la Alta Dirección es mostrar los cuadros estadísticos que reflejen los objetivos que se alcanzaran a largo plazo con la implementación del sistema	El proceso mejora en tiempo y en calidad de incorporación del talento	<ul style="list-style-type: none"> - Reportes estadísticos mostrando el tiempo de demora en la ejecución del proceso con el Sistema actual - Informes dando cuenta de los beneficios de las mejoras - Presentación en gráficos del antes y después. - Indicadores que midan a corte, mediano y largo plazo impacto del proyecto 	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Los indicadores no den los resultados esperados a corto plazo, debido a curva de aprendizaje - El cambio de gestión puede representar un riesgo en la continuidad de la implementación del sistema.
Usuarios: Unidad de Selección y Desarrollo, funcionarios administrativos y de la red de tiendas	X			La estrategia a utilizar con la USDP y con los funcionarios es motivacional, involucrar a los actores y hacerlos parte del cambio		<ul style="list-style-type: none"> - Reportes estadísticos con mostrando el tiempo de demora en la ejecución del proceso con el Sistema actual - Presentación en gráficos del antes y después. 	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Que los administradores del sistema se resistan al cambio
Soporte: Gerencia de Tecnología de la Información		X		La estrategia a utilizar con la GTI es motivacional, involucrar a los actores y hacerlos parte del cambio		<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos del servicio solicitado - Flujos y requerimiento de necesidades 	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> - Que el líder de la GTI y su equipo no se comprometa en el cumplimiento de los plazos para la implementación del sistema
Clientes: Potenciales candidatos para cubrir vacantes a nivel nacional			X	Sensibilización del uso del nuevo sistema y el ahorro del tiempo en la postulación		Difusión de los procesos a través de la plataforma web de CMAC ICA y sus redes sociales	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Que los postulantes no se familiaricen con el nuevo sistema y haya baja demanda de candidatos potenciales

5.3 Plan de Implementación (Gantt Chart)

La duración total para implementar el proyecto dura 215 días. Este proyecto agrupa el desarrollo de cinco módulos y una fase de elaboración de manuales y capacitación, para lo cual se ha considerado la realización de las tres etapas siguientes de desarrollo de módulos: (a) Revisión y evaluación de prototipos y requisitos, la cual dura cuatro días; (b) Elaboración de especificación de requerimiento de software, que demora cinco días; (c) Implementación tecnológica, la cual dura treinta días; tal como se detalla en la Figura 23; con respecto al presupuesto se tiene planificado la inversión total de S/67,000 lo cual involucra específicamente el costo de implementación tecnológica del nuevo módulo, mediante la contratación de 3 especialistas que se encargaran de desarrollar el módulo en su totalidad.

Tabla 23

Costo de Implementación del módulo de reclutamiento y selección INDIGO

Ítem	Costo
Infraestructura del Módulo	10 mil soles
2 Ingenieros Desarrolladores	36 mil soles
Ingeniero de Calidad	18 mil soles
Suscripción Nube IA	3 mil soles

Nota. Tomado del Presupuesto de Gerencia de TI

Figura 23

Diagrama de Gantt de la implementación del proyecto

Fases de Proyecto	Responsable	Desarrollo de actividades	Enero			Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Planificación	Equipo del proyecto	Definición de objetivos y alcance del proyecto.	█	█																								
		Identificación de requisitos del sistema.			█																							
		Elaboración del cronograma detallado, análisis de viabilidad y asignación de recursos.				█																						
Análisis y Diseño	Equipo del proyecto	Análisis funcional del sistema (diagrama de flujo de procesos, especificaciones técnicas).				█	█																					
		Diseño de la arquitectura del sistema (back-end, front-end, bases de datos).						█	█																			
		Validación del diseño con los stakeholders y ajustes según retroalimentación.								█	█																	
Desarrollo del Sistema	Desarrolladores TI	Desarrollo del módulo de reclutamiento (publicación de vacantes, recepción de currículos) dentro del sistema INDIGO										█	█															
		Desarrollo del módulo de selección (filtros de candidatos, pruebas psicométricas) dentro del sistema INDIGO												█	█													
		Integración de módulos (base de datos, interfaces de usuario, reportes automáticos).														█	█											
Sensibilización y Gestión del Cambio	Equipo del proyecto	Difusión y sensibilización sobre el nuevo sistema: reuniones informativas con el equipo de recursos humanos y otras áreas afectadas.										█	█	█														
		Gestión del cambio: Diseño y ejecución de un plan de gestión de cambio (comunicaciones, capacitación previa, motivación del personal).													█	█	█											
Pruebas y Correcciones	Unidad de Selección y Desarrollo	Pruebas unitarias de cada módulo (funcionalidad y usabilidad).																█	█									
		Pruebas de integración (asegurar que los módulos funcionen juntos correctamente).																		█								
		Corrección de errores y ajustes según resultados de pruebas.																			█							
Capacitación y Documentación	Unidad de Selección y Desarrollo	Capacitación al personal de CMAC Ica en el uso del sistema.																			█							
		Elaboración de manuales de usuario y documentación técnica.																					█					
Implementación y Seguimiento	Unidad de Selección y Desarrollo	Implementación del sistema en el entorno real.																					█	█				
		Soporte post-implementación y ajustes finales según la retroalimentación del usuario.																								█	█	

5.4 Evaluación de factores críticos en la fase de implementación

El Plan de Implementación del proyecto de automatización del proceso de incorporación de talento en la CMAC ICA, descrito en el diagrama de Gantt (ver Tabla 28), contempla una duración total de 215 días, el cual contempla las fases de planificación, análisis y diseño, desarrollo del sistema, sensibilización y gestión del cambio, pruebas y correcciones, capacitación y documentación e implementación y seguimiento.

En el diagrama de Gantt se establece un cronograma respecto al desarrollo de las actividades de cada una de las fases, los plazos y las relaciones de dependencia, con el objeto de organicen y anticipen los recursos que resulten necesarios para el cumplimiento oportuno de cada una de las fases. Sin embargo, a pesar del planeamiento efectuado, resulta relevante identificar aquellos puntos críticos o “cuellos de botella” que podrían poner en riesgo el cumplimiento integral y oportuno del proyecto.

Al respecto, uno de los principales “cuellos de botella” que se pueden identificar se encuentra en la fase de Implementación Tecnológica, la cual abarca un período de 30 días. En efecto, esta etapa representa una de las fases más extensas y técnicamente exigentes del proyecto, lo que la convierte en un punto con alto potencial crítico de generar retrasos. En efecto, en esta fase, podrían generarse retrasos debido a la complejidad del desarrollo e integración del nuevo módulo en el software, la fuerte dependencia del rendimiento y disponibilidad de los tres especialistas asignados a esta tarea, así como la posibilidad de enfrentar dificultades técnicas inesperadas. Un retraso en esta fase no solo afectaría su propia duración, sino que podría generar una reacción en cadena, impactando negativamente las etapas subsiguientes de capacitación y puesta en marcha del sistema.

Por otro lado, resulta necesario tener en consideración los riesgos señalados en la Tabla 22, los cuales podrían manifestarse como obstáculos adicionales durante la ejecución del proyecto. Por ejemplo, la resistencia al cambio por parte de los usuarios del área de

reclutamiento y selección podría generar retrasos en la adopción del nuevo sistema, y generar una coexistencia entre el proceso manual y nuevo proceso a través del módulo de reclutamiento y selección de la plataforma. Esta situación dificultaría la generación de los beneficios esperados, tales como la agilización y mejora del proceso de incorporación de personal. Además, factores como la dependencia del respaldo de la gerencia o un eventual cambio de directriz en la gestión institucional representan amenazas a la continuidad del proyecto, abriendo la posibilidad de interrupciones, demoras o incluso redefiniciones en el enfoque de implementación.

Ahora bien, resulta relevante analizar el impacto que los “cuellos de botella” podrían generar en la gestión de recursos humanos de CMAC ICA. Por ejemplo, retrasos en la implementación del sistema podrían afectar directamente la eficiencia del proceso de selección e incorporación de personal, impactando la capacidad de la organización para cubrir vacantes con personal calificado en los tiempos adecuados. A su vez, una experiencia negativa en el proceso de adopción o una percepción de imposición por parte de los usuarios podría generar descontento interno, afectando tanto el clima laboral como la efectividad del sistema a largo plazo.

- Frente a los desafíos planteados, que se adicionan a los riesgos identificados y las estrategias que se desarrollan en el capítulo correspondiente, se propone considerar lo siguiente para la implementación del Gantt.
- Gestión proactiva del cronograma: Realizar un seguimiento continuo y detallado del avance del proyecto, estableciendo hitos intermedios y mecanismos de alerta temprana que permitan detectar desviaciones a tiempo, especialmente en la fase de Implementación Tecnológica.
- Comunicación efectiva y gestión del cambio: Diseñar e implementar un plan de comunicación interna sólido, acompañado de una estrategia de gestión del cambio que

favorezca la participación de los usuarios, disminuya la resistencia y genere compromiso con el nuevo sistema.

- Planificación de contingencias: Contar con planes alternativos ante la aparición de problemas técnicos, demoras en la disponibilidad de personal clave o cambios en la gestión institucional que puedan poner en riesgo la continuidad del proyecto.
- Monitoreo continuo de riesgos: Evaluar de forma constante los riesgos identificados en la Tabla 22, implementando acciones preventivas o correctivas según corresponda, para minimizar su impacto.

En este sentido, al asumir una postura preventiva frente a los potenciales “cuellos de botella” que se pueden derivar de la fase de implementación, permitirá que CMAC ICA no solo fortalezca su capacidad de adaptación y transición al nuevo sistema, sino que también incrementa significativamente las probabilidades de implementar con éxito el módulo de reclutamiento y selección, y con ello, optimizar la gestión del talento humano, mejorar los tiempos de respuesta en los procesos de recursos humanos y consolidar una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la innovación.

5.5 Factores clave para el éxito de la implementación

A partir del análisis realizado, se han identificado los factores determinantes para el éxito de la implementación del proyecto, los cuales garantizarán una ejecución eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Estos factores incluyen:

- Planificación estructurada: Elaboración de un cronograma detallado que contemple el análisis de viabilidad, la asignación de recursos y la definición de hitos clave.
- Optimización de procesos: Validación de los flujos del proceso de reclutamiento y selección para asegurar su alineación con las mejores prácticas y necesidades organizacionales.

- Especificación técnica: Desarrollo de un documento detallado de requerimientos de software que sirva como base para la implementación de la solución tecnológica.
- Prototipado y validación: Diseño y validación de los prototipos funcionales del sistema antes de su implementación definitiva.
- Compromiso directivo: Involucramiento activo de la Gerencia Mancomunada en la planificación, ejecución y seguimiento del proyecto para garantizar su alineación estratégica.
- Definición clara del alcance: Elaboración precisa de los términos de referencia y alcance del proyecto, asegurando que todas las partes involucradas tengan una visión común.
- Conformación de un equipo multidisciplinario: Integración de especialistas en recursos humanos, tecnología y gestión de proyectos para liderar el proceso de automatización.
- Monitoreo y seguimiento continuo: Realización de reuniones periódicas de seguimiento para evaluar el avance del proyecto y tomar medidas correctivas oportunas.

La correcta implementación de la automatización en el proceso de reclutamiento y selección en la CMAC ICA dependerá de una planificación estratégica y del cumplimiento de los factores críticos identificados. La integración de un equipo multidisciplinario, el compromiso de la alta dirección y la validación de cada fase del proyecto permitirán minimizar riesgos y optimizar el uso de recursos. Asimismo, el seguimiento continuo y la alineación con las mejores prácticas del sector garantizarán una transición efectiva hacia un modelo digital que mejore la eficiencia operativa y fortalezca la competitividad de la organización en la gestión del talento.

5.6 Resumen del Capítulo 5

En este capítulo se ha descrito cómo se llevará a cabo la propuesta de automatización del proceso de reclutamiento y selección en la CMAC ICA, en el cual se destaca estrategias para mejorar la eficiencia en la gestión del talento; este proyecto se fortalece al contar con la Gerencia Central de Administración como patrocinador principal, con soporte técnico del equipo de selección y desarrollo de personas, y el área de Tecnología de la Información.

Es importante destacar que se cuentan con ventajas competitivas que permitan generar beneficios claves: Reducción del tiempo de incorporación, Disminución de costos administrativos, Procesos más integrados, Refuerzo de la marca empleadora y Reducción de riesgos operativos.



Capítulo 6: Resultados Esperados

En este capítulo se detallan los beneficios esperados de la solución propuesta. Entre los principales resultados se encuentra la disminución en los tiempos de reclutamiento y selección y el impacto positivo en la productividad de los asesores de negocios. Por lo cual se proyecta una recuperación de la inversión mediante la reducción de costos operativos en un plazo estimado de un año luego de la implementación tecnológica. Asimismo, se espera una mejora en la gestión de indicadores de recursos humanos, eficiencia en el proceso de contratación y el impacto acumulativo de las mejoras tecnológicas.

6.1 Disminución en el tiempo de reclutamiento y selección

Al automatizar gran parte del proceso de selección, se reduce significativamente el tiempo dedicado a tareas manuales como la filtración de currículums, la programación de entrevistas y la evaluación preliminar de candidatos. Según Ramírez (2023), *“la automatización de los procesos de selección reduce los costos operativos hasta en un 25% al optimizar recursos humanos y tecnológicos”*. Este ahorro proviene de la menor necesidad de involucramiento del personal administrativo para llevar a cabo tareas repetitivas, permitiendo que se enfoquen en actividades más estratégicas.

6.1.1 Costos operativos actuales

De acuerdo al análisis realizado de todo el proceso de reclutamiento y selección, el costo unitario actual por proceso es de S/841.99, con una duración aproximada de 30 días calendario, considerando desde la solicitud de inicio del proceso hasta la selección del candidato ganador; para este costeo se han considerado los gastos de recursos humanos y gastos logísticos que involucran su ejecución. Tomando como referencia el periodo 2023, el gasto anual por ejecución de procesos de reclutamiento y selección asciende a un total de S/845,357.96 por 1,004 procesos ejecutados en el periodo en mención.

Tabla 24*Costeo del proceso de reclutamiento y selección*

Gasto Recursos Humanos			
Involucrado	Costo Hora	Tiempo de Involucramiento	Total
Subgerente de Gestión de Personas	S/ 39.58	2 horas	S/ 79.17
Jefe de Selección y Desarrollo de Personas	S/ 27.08	3 horas	S/ 81.25
Asistente de Reclutamiento y Selección	S/ 14.58	15 horas	S/ 218.75
Gerente de Línea - Área Usuaria	S/ 35.42	2 horas	S/ 70.83
Jefatura - Área Usuaria	S/ 31.25	8 horas	S/ 250.00
			S/ 700.00
Gasto Logístico			
Actividad			Total
Convocatoria Plataforma Bumeran			S/ 76.86
Filtros Personales			S/ 5.00
Evaluación Integridad Plataforma Veritas			S/ 9.75
Evaluaciones Psicométricas Plataforma Kudert			S/ 4.80
Entrevistas Plataforma ZOOM			S/ 0.78
Referencias Personales Plataforma Iparnert			S/ 11.80
Útiles de Oficina			S/ 3.00
Servicios Logísticos Luz, Internet, Telefonía			S/ 30.00
			S/ 141.99
COSTO TOTAL			S/ 841.99

Tabla 25*Flujo de costo anual del proceso de reclutamiento y selección*

Mes	Nº Procesos	Costo Unitario	Total
Ene-23	86	S/ 841.99	S/ 72,411.14
Feb-23	129	S/ 841.99	S/ 108,616.71
Mar-23	88	S/ 841.99	S/ 74,095.12
Abr-23	92	S/ 841.99	S/ 77,463.08
May-23	77	S/ 841.99	S/ 64,833.23
Jun-23	66	S/ 841.99	S/ 55,571.34
Jul-23	81	S/ 841.99	S/ 68,201.19
Ago-23	91	S/ 841.99	S/ 76,621.09
Set-23	69	S/ 841.99	S/ 58,097.31
Oct-23	94	S/ 841.99	S/ 79,147.06
Nov-23	56	S/ 841.99	S/ 47,151.44
Dic-23	75	S/ 841.99	S/ 63,149.25
	1004		S/ 845,357.96

6.1.2 Escenario optimista

La implementación del nuevo módulo permitirá automatizar tareas, minimizar errores humanos y optimizar la evaluación de candidatos; considerando un escenario optimista posterior a la implementación tecnológica se alcanza una reducción del 30% en los tiempos de ejecución pasando de 30 a 21 días calendario. Se toma en consideración que el costo individual por proceso de selección es de S/841.99, con la optimización de tiempo el costo se reducirá en S/210.00, alcanzando un costo unitario final de S/631.99. Tomando como referencia un periodo de 12 meses, y un total de 1,004 procesos se alcanzaría un gasto anual por ejecución de procesos de reclutamiento y selección asciende a un total de S/634,517.96, lo que representa un ahorro de S/210,840.00.

Tabla 26

Costeo escenario optimista

Gasto Recursos Humanos			
Involucrado	Costo Hora	Tiempo de Involucramiento	Total
Subgerente de Gestión de Personas	S/ 39.58	1.4 horas	S/ 55.42
Jefe de Selección y Desarrollo de Personas	S/ 27.08	2.1 horas	S/ 56.88
Asistente de Reclutamiento y Selección	S/ 14.58	10.5 horas	S/ 153.13
Gerente de Línea - Área Usuaria	S/ 35.42	1.4 horas	S/ 49.58
Jefatura - Área Usuaria	S/ 31.25	5.6 horas	S/ 175.00
			S/ 490.00
Gasto Logístico			
Actividad			Total
Convocatoria Plataforma Bumeran			S/ 76.86
Filtros Personales			S/ 5.00
Evaluación Integridad Plataforma Veritas			S/ 9.75
Evaluaciones Psicométricas Plataforma Kudert			S/ 4.80
Entrevistas Plataforma ZOOM			S/ 0.78
Referencias Personales Plataforma Iparnert			S/ 11.80
Útiles de Oficina			S/ 3.00
Servicios Logísticos Luz, Internet, Telefonía			S/ 30.00
			S/ 141.99
COSTO TOTAL			S/ 631.99

Tabla 27*Flujo de costos escenario optimista*

Mes	N° Procesos	Costo Unitario	Total	Costo Actual – Escenario Optimista
Mes 1	86	S/ 631.99	S/ 54,351.14	S/ 18,060.00
Mes 2	129	S/ 631.99	S/ 81,526.71	S/ 27,090.00
Mes 3	88	S/ 631.99	S/ 55,615.12	S/ 18,480.00
Mes 4	92	S/ 631.99	S/ 58,143.08	S/ 19,320.00
Mes 5	77	S/ 631.99	S/ 48,663.23	S/ 16,170.00
Mes 6	66	S/ 631.99	S/ 41,711.34	S/ 13,860.00
Mes 7	81	S/ 631.99	S/ 51,191.19	S/ 17,010.00
Mes 8	91	S/ 631.99	S/ 57,511.09	S/ 19,110.00
Mes 9	69	S/ 631.99	S/ 43,607.31	S/ 14,490.00
Mes 10	94	S/ 631.99	S/ 59,407.06	S/ 19,740.00
Mes 11	56	S/ 631.99	S/ 35,391.44	S/ 11,760.00
Mes 12	75	S/ 631.99	S/ 47,399.25	S/ 15,750.00
	1004		S/ 634,517.96	S/ 210,840.00

Conforme al análisis de rentabilidad del proyecto en el primer año de implementación se ha podido identificar un beneficio económico total de S/210,840.00 y una inversión de S/67,000, por lo cual se ha podido calcular un ROI de 214.69% en el primer año es muy positivo, indicando que el proyecto de automatización del proceso de selección es altamente rentable. Este ROI implica que la inversión no solo se recupera, sino que también genera un retorno considerablemente alto en comparación con el capital inicial.

En resumen, este ROI indica que el proyecto no solo es viable, sino que también tiene un impacto financiero y operativo notablemente positivo, haciendo de esta automatización una decisión estratégica para mejorar el proceso de selección en CMAC ICA.

Figura 24*Cálculo ROI (Escenario optimista)*

$$ROI = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$ROI = \frac{210,840.00 - 67,000.00}{67,000.00} \times 100 = \mathbf{214.69\%}$$

6.1.3 Escenario moderado

Considerando un escenario moderado posterior a la implementación tecnológica del nuevo módulo se proyecta una reducción del 20% en los tiempos de ejecución pasando de 30 a 24 días calendario. Se toma en consideración que el costo individual actual por proceso de selección es de S/841.99, con la optimización de tiempo el costo se reducirá en S/140.00, alcanzando un costo unitario final de S/701.99. Tomando como referencia un periodo de 12 meses, y un total de 1,004 procesos, se espera alcanzar un gasto anual por ejecución de procesos de reclutamiento y selección de S/704,797.96, lo que representa un ahorro anual de S/140,560.00.

Tabla 28

Costeo escenario moderado

Gasto Recursos Humanos			
Involucrado	Costo Hora	Tiempo de Involucramiento	Total
Subgerente de Gestión de Personas	S/ 39.58	1.6 horas	S/ 63.33
Jefe de Selección y Desarrollo de Personas	S/ 27.08	2.4 horas	S/ 65.00
Asistente de Reclutamiento y Selección	S/ 14.58	12 horas	S/ 175.00
Gerente de Línea - Área Usuaría	S/ 35.42	1.6 horas	S/ 56.67
Jefatura - Área Usuaría	S/ 31.25	6.4 horas	S/ 200.00
			S/ 560.00
Gasto Logístico			
Actividad	Total		
Convocatoria Plataforma Bumeran	S/ 76.86		
Filtros Personales	S/ 5.00		
Evaluación Integridad Plataforma Veritas	S/ 9.75		
Evaluaciones Psicométricas Plataforma Kudert	S/ 4.80		
Entrevistas Plataforma ZOOM	S/ 0.78		
Referencias Personales Plataforma Iparnet	S/ 11.80		
Útiles de Oficina	S/ 3.00		
Servicios Logísticos Luz, Internet, Telefonía	S/ 30.00		
	S/ 141.99		
COSTO TOTAL			S/ 701.99

Tabla 29*Flujo de costos escenario moderado*

Mes	N° Procesos	Costo Unitario	Total	Costo Actual – Escenario Moderado
Mes 1	86	S/ 701.99	S/ 60,371.14	S/ 12,040.00
Mes 2	129	S/ 701.99	S/ 90,556.71	S/ 18,060.00
Mes 3	88	S/ 701.99	S/ 61,775.12	S/ 12,320.00
Mes 4	92	S/ 701.99	S/ 64,583.08	S/ 12,880.00
Mes 5	77	S/ 701.99	S/ 54,053.23	S/ 10,780.00
Mes 6	66	S/ 701.99	S/ 46,331.34	S/ 9,240.00
Mes 7	81	S/ 701.99	S/ 56,861.19	S/ 11,340.00
Mes 8	91	S/ 701.99	S/ 63,881.09	S/ 12,740.00
Mes 9	69	S/ 701.99	S/ 48,437.31	S/ 9,660.00
Mes 10	94	S/ 701.99	S/ 65,987.06	S/ 13,160.00
Mes 11	56	S/ 701.99	S/ 39,311.44	S/ 7,840.00
Mes 12	75	S/ 701.99	S/ 52,649.25	S/ 10,500.00
	1004		S/ 704,797.96	S/ 140,560.00

Conforme al análisis de rentabilidad del proyecto en el primer año de implementación se ha podido identificar un beneficio económico total de S/140,560.00 y una inversión de S/67,000, por lo cual se ha podido calcular un ROI de 109.79% en el primer año, es un excelente indicador de que el proyecto generará valor real. Este ROI implica que la inversión no solo se recupera, sino que también genera un retorno alto en comparación con el capital inicial.

En resumen, este ROI indica que el proyecto es viable, que también tiene un impacto financiero y operativo positivo, haciendo de esta automatización una decisión estratégica para mejorar la incorporación de colaboradores en CMAC ICA.

Figura 25*Cálculo ROI (Escenario moderado)*

$$ROI = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$ROI = \frac{140,560.00 - 67,000.00}{67,000.00} \times 100 = \mathbf{109.79\%}$$

6.1.4 Escenario pesimista

Considerando un escenario pesimista posterior a la implementación tecnológica del nuevo módulo se proyecta una reducción mínima del 10% en los tiempos de ejecución pasando de 30 a 27 días calendario. Se toma en consideración que el costo individual actual por proceso de selección es de S/841.99, con la optimización de tiempo el costo se reducirá en S/70.00, alcanzando un costo unitario final de S/771.99. Tomando como referencia un periodo de 12 meses, y un total de 1,004 procesos, se espera alcanzar un gasto anual por ejecución de procesos de reclutamiento y selección que asciende a un total de S/775,077.96, lo que representa un ahorro anual de S/70,280.00.

Tabla 30

Costeo escenario pesimista

Gasto Recursos Humanos			
Involucrado	Costo Hora	Tiempo de Involucramiento	Total
Subgerente de Gestión de Personas	S/ 39.58	1.8 horas	S/ 71.25
Jefe de Selección y Desarrollo de Personas	S/ 27.08	2.7 horas	S/ 73.13
Asistente de Reclutamiento y Selección	S/ 14.58	13.5 horas	S/ 196.88
Gerente de Línea - Área Usuaría	S/ 35.42	1.8 horas	S/ 63.75
Jefatura - Área Usuaría	S/ 31.25	7.2 horas	S/ 225.00
			S/ 630.00
Gasto Logístico			
Actividad			Total
Convocatoria Plataforma Bumeran			S/ 76.86
Filtros Personales			S/ 5.00
Evaluación Integridad Plataforma Veritas			S/ 9.75
Evaluaciones Psicométricas Plataforma Kudert			S/ 4.80
Entrevistas Plataforma ZOOM			S/ 0.78
Referencias Personales Plataforma Iparner			S/ 11.80
Útiles de Oficina			S/ 3.00
Servicios Logísticos Luz, Internet, Telefonía			S/ 30.00
			S/ 141.99
COSTO TOTAL			S/ 771.99

Tabla 31*Flujo de costos escenario moderado*

Mes	N° Procesos	Costo Unitario	Total	Costo actual – Escenario pesimista
Mes 1	86	S/ 771.99	S/ 66,391.14	S/ 6,020.00
Mes 2	129	S/ 771.99	S/ 99,586.71	S/ 9,030.00
Mes 3	88	S/ 771.99	S/ 67,935.12	S/ 6,160.00
Mes 4	92	S/ 771.99	S/ 71,023.08	S/ 6,440.00
Mes 5	77	S/ 771.99	S/ 59,443.23	S/ 5,390.00
Mes 6	66	S/ 771.99	S/ 50,951.34	S/ 4,620.00
Mes 7	81	S/ 771.99	S/ 62,531.19	S/ 5,670.00
Mes 8	91	S/ 771.99	S/ 70,251.09	S/ 6,370.00
Mes 9	69	S/ 771.99	S/ 53,267.31	S/ 4,830.00
Mes 10	94	S/ 771.99	S/ 72,567.06	S/ 6,580.00
Mes 11	56	S/ 771.99	S/ 43,231.44	S/ 3,920.00
Mes 12	75	S/ 771.99	S/ 57,899.25	S/ 5,250.00
	1004		S/ 775,077.96	S/ 70,280.00

Conforme al análisis de rentabilidad del proyecto en el primer año de implementación se ha podido identificar un beneficio económico total de S/70,280.00 y una inversión de S/67,000, por lo cual se ha podido calcular un ROI de 4.90% en el primer año, es un resultado positivamente bajo, lo que significa que el proyecto generó un beneficio ligeramente mayor al monto invertido, pero la ganancia neta es reducida.

En resumen, este ROI indica que el proyecto es viable, pero su ejecución presenta un bajo rendimiento financiero y operativo, esto no invalida la propuesta, pero sugiere una revisión de la estructura de la propuesta o reducción de costos en la implementación tecnológica para CMAC ICA.

Figura 26*Cálculo ROI (Escenario pesimista)*

$$ROI = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$ROI = \frac{70,280.00 - 67,000.00}{67,000.00} \times 100 = \mathbf{4.90\%}$$

6.1.5 Comparación de escenarios propuestos

Considerando la probabilidad de presentarse diferentes escenarios posteriores a la implementación tecnológica se puede revisar los resultados brindados por cada uno de ellos, así como la rentabilidad generada.

Tabla 32

Cuadro comparativo de escenarios

	Escenario actual	Escenario optimista	Escenario moderado	Escenario pesimista
Resultado esperado	-	-30% tiempo ejecución	-20% tiempo ejecución	-10% tiempo ejecución
Duración del proceso de RyS	30 días	21 días	24 días	27 días
Costo unitario	S/841.99	S/631.99	S/701.99	S/771.99
Costo anual	S/845,357.96	S/634,517.96	S/704,797.96	S/775,077.96
Ahorros anuales	-	S/210,840.00	S/140,560.00	S/70,280.00
ROI	-	214.69%	109.79%	4.90%

6.2 Impacto positivo en la productividad de Asesores de Negocios

Se ha podido identificar que la implementación del nuevo módulo permitirá un impacto positivo en la gestión de la productividad de los Asesores de Negocios, quienes representan el 56% del total de trabajadores contratados en el 2023, actualmente generan un promedio de 23 colocaciones de créditos por un ticket promedio de S/5,217.39, productividad que se alcanza en el segundo mes de ingreso, por tal razón considerando la reducción del tiempo de incorporación de talento a CMAC ICA en un total de 9 días en un escenario optimista, esta reducción permitirá que ese tiempo permita a los nuevos trabajadores reducir la curva de aprendizaje e incrementar el nivel de productividad.

Conforme al nivel de productividad se puede calcular que el tiempo de reducción en el proceso de incorporación permitirá sumar un total de S/845,217.39 al saldo de colocaciones, mediante el otorgamiento de 162 créditos por parte de un total de 18 asesores

de negocios que se incorporan de manera mensual bajo la modalidad de concurso externo; considerando un spread financiero de 20% se podrá alcanzar un ingreso financiero por el monto de S/169,043.48, lo cual impacta directamente en el balance general de CMAC ICA.

Tabla 33*Indicadores de productividad*

Cargo	Spread Financiero	Monto Desembolsado Mensual	N° Desembolsos Mensual	Ticket Promedio	N° Días Laborados	Desembolso Promedio Diario
Asesor de Negocios	20%	S/ 120,000.00	23	S/ 5,217.39	24	1

Tabla 34*Curva de aprendizaje asesores de negocios*

Cargo	N° Desembolsos						Promedio
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
Asesor de Negocios	11	24	25	25	25	25	23

Tabla 35*Impacto en la productividad de los asesores de negocios*

N° Nuevos Trabajadores	N° Días Ampliados	N° Créditos Otorgados diarios	Ticket Promedio	Total Saldo Colocaciones	Ingresos Financieros
18	9 días	1	S/ 5,217.39	S/ 845,217.39	S/ 169,043.48

6.3 Mejora en la gestión de procesos de recursos humanos

6.3.1 Mejora en gestión de indicadores claves

La implementación del nuevo módulo de reclutamiento y selección en la plataforma INDIGO permitirá optimizar el monitoreo y análisis de los indicadores clave de recursos humanos. A través de esta integración, la organización podrá acceder a información consolidada, datos estadísticos y reportes en tiempo real, lo que facilitará la toma de decisiones basada en evidencia y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, la automatización de estos procesos reducirá la carga operativa del equipo de recursos humanos, permitiendo un enfoque más estratégico en la gestión del talento. Entre los beneficios más relevantes se encuentra la posibilidad de evaluar la eficiencia del proceso de selección, medir el tiempo promedio de contratación, analizar tasas de rotación y realizar seguimientos detallados del desempeño de las nuevas incorporaciones.

Asimismo, la integración con el Sistema de Administración de Personal garantizará una mayor coherencia en la gestión de la información, evitando duplicidades y mejorando la precisión en el control de datos. Esta optimización no solo contribuirá a una mejor planificación del talento dentro de la organización, sino que también permitirá identificar tendencias, predecir necesidades futuras de contratación y diseñar estrategias más efectivas para la retención del personal.

6.3.2 Mejora en la eficiencia del proceso de contratación:

El tiempo ahorrado en la contratación también contribuye a la recuperación de la inversión. Un proceso más rápido permite cubrir vacantes críticas de manera oportuna, lo que reduce la interrupción de las operaciones y aumenta la productividad general de la empresa. Estudios muestran que un sistema de reclutamiento eficiente puede reducir el tiempo promedio de contratación en un 30% a 50% (Smith & Brown, 2021), lo que equivale a una mejora significativa en la disponibilidad de talento.

6.3.3 Efecto acumulativo de las mejoras tecnológicas:

Al ser INDIGO un software in-house, su capacidad de evolución y personalización a las necesidades cambiantes de CMAC permitirá mejorar de manera continua el sistema y reducir la dependencia de proveedores externos de tecnología. Esta flexibilidad otorga un mayor control sobre los costos a largo plazo, asegurando una adaptación a las necesidades internas sin grandes inversiones adicionales.

6.4 Resumen del Capítulo 6

En resumen, el ahorro en costos operativos, la reducción de la rotación y la mejora en la eficiencia del proceso de selección contribuyen directamente a una recuperación rápida de la inversión, calculada en un plazo de un año. Además, los beneficios indirectos, como la mejora en la gestión de indicadores claves, la mejora en la eficiencia de la contratación y el efecto acumulativo de las mejoras tecnológicas, refuerzan aún más el impacto positivo de la inversión en el nuevo módulo de INDIGO.

Este capítulo detalla los beneficios claves esperados de la automatización del proceso de reclutamiento y selección en CMAC ICA, destacando tanto las mejoras operativas como financieras derivadas del nuevo módulo del software INDIGO; entre ellas: Disminución del Tiempo de Reclutamiento y Selección e Impacto positivo en la productividad de Asesores de Negocios.

Es importante destacar que en un escenario optimista el Retorno de la Inversión (ROI), en este proyecto es altamente rentable, con un ROI del 214.69% en el primer año. Los principales factores que contribuyen a esta recuperación son la reducción de costos operativos.

Capítulo 7: Plan de Riesgos de Implementación del Proyecto

La implementación del nuevo módulo de reclutamiento y selección la plataforma “Índigo” representa una serie de desafíos técnicos y organizacionales. Entre los riesgos que se pueden presentar se encuentran los potenciales problemas de compatibilidad hasta posibles fallas en la infraestructura tecnológica, así como resistencia al cambio por parte del equipo que utilizará el nuevo módulo.

En este sentido, en las siguientes líneas identificaremos los principales riesgos que implica la implementación del nuevo módulo de reclutamiento y selección en la Plataforma Índigo. Para estos efectos, se evaluarán los efectos, su impacto potencial y probabilidad de ocurrencia, a fin de establecer acciones preventivas y correctivas que permitan mitigar sus efectos y garantizar una transición eficiente en este proceso de automatización.

7.1 Principales riesgos identificados.

A continuación, se detallan cuáles son los principales riesgos identificados se encuentran los siguientes, y también se detalla la estrategia de mitigación:

Tabla 36*Identificación de Riesgos del proyecto*

Riesgo	Detalle	Estrategia de mitigación
1. Resistencia al Cambio por Parte del Personal	Dado que el proceso de reclutamiento ha sido manual durante mucho tiempo, los trabajadores pueden ser reacios a adaptarse al nuevo sistema, viendo el cambio como una complicación innecesaria. Esto puede reducir la adopción del módulo y afectar la efectividad de su implementación.	Capacitación y Comunicación: Implementar un programa de capacitación para familiarizar al personal con el nuevo módulo y sus beneficios. Además, comunicar claramente los objetivos de la automatización y cómo mejorará sus tareas diarias para fomentar la aceptación y confianza en el sistema.
2. Sobrecarga de Trabajo Durante la Transición	La introducción del módulo implicará que el equipo de recursos humanos mantenga el proceso manual mientras se capacitan y adaptan al nuevo sistema, lo que podría afectar la productividad y sobrecargar de trabajo al personal.	Planificación Gradual de Implementación: Diseñar una fase de transición escalonada, dividiendo la implementación por etapas o áreas específicas. Esto reduce la carga de trabajo, permitiendo que el personal se adapte al cambio sin afectar la productividad general.
3. Errores en la Migración de Datos	Al pasar los datos del proceso manual al ERP, existe el riesgo de inconsistencias o errores de calidad en la información (duplicados, datos faltantes, etc.), lo que podría afectar negativamente la toma de decisiones en reclutamiento.	Revisión y Validación de Datos: Establecer un protocolo de revisión y validación para los datos migrados. Involucrar a un equipo especializado en la calidad de datos y hacer pruebas piloto de migración para corregir posibles errores antes de su implementación final.
4. Limitaciones en el Desarrollo y Personalización Interna	Dado que el ERP es in-house, el equipo interno de desarrollo deberá adaptar el módulo de reclutamiento a las necesidades específicas de la Caja Municipal Ica, lo que podría requerir tiempo y recursos adicionales.	Análisis Previo de Requerimientos: Realizar un análisis exhaustivo de las necesidades específicas del proceso de reclutamiento y selección antes de iniciar el desarrollo. Crear un plan detallado de desarrollo y personalización para prever tiempos y recursos, asegurando que el equipo de TI esté preparado para cubrir la demanda.
5. Sobrecarga en el Equipo de TI para Soporte y Mantenimiento	El equipo de TI de la empresa será el encargado exclusivo del soporte y mantenimiento del nuevo módulo, lo que podría afectar otros proyectos críticos y aumentar la presión sobre el equipo técnico.	Asignación de Recursos y Capacitación del Personal de TI: Designar un equipo responsable del soporte del módulo y brindarles capacitación específica. Evaluar la necesidad de recursos adicionales o de externalización parcial para evitar sobrecargar al equipo de TI. Asimismo establecer indicadores del proceso por etapas de cumplimiento.

Tabla 37*Plan de Riesgos de Implementación del Proyecto*

Riesgo	Categoría	Impacto Potencial	Probabilidad	Acción Preventiva	Acción Correctiva
- La integración del nuevo módulo de la Plataforma Indigo con los sistemas de asistencia, vacaciones y nómina presenta un riesgo significativo de generar incompatibilidades, duplicidad de datos, retrasos en los procesos operativos y fallas en la infraestructura tecnológica actual	Técnico	Medio	Alto	Diseño detallado de la base de datos	Herramientas de limpieza y transformación de datos
- La inestabilidad tecnológica, expresada a través de potenciales caídas del sistema, lentitud operativa y riesgo de pérdida de datos, podría interrumpir los procesos de reclutamiento, disminuir la productividad del personal y generar insatisfacción general, lo que afectaría negativamente la imagen y los resultados financieros de la empresa	Técnico	Alto	Bajo	Plan de mantenimiento de la plataforma Indigo	Plan de recuperación ante desastres
- La resistencia a la adopción del nuevo sistema, junto con la resistencia a utilizar sus funcionalidades, podría generar un clima laboral tenso, impactar negativamente la dinámica del equipo y, consecuentemente, disminuir la productividad y aumentar la incidencia de errores operativos.	Negocio	Medio	Alto	Capacitación intensiva, comunicación clara	Programa de acompañamiento y soporte
- Los errores en el uso del sistema, derivados de una capacitación insuficiente, y el desaprovechamiento de sus funcionalidades podrían generar frustración en los usuarios, lo que conllevaría a una disminución	Negocio	Alto	Medio	Desarrollo de materiales de capacitación detallados	Sesiones de refuerzo y tutorías

de la eficiencia operativa, un aumento de los costos y retrasos en los procesos, afectando negativamente los resultados de la organización.

- El rediseño de procesos, combinado con el aumento de la carga de trabajo y la resistencia al cambio organizacional, podría resultar en una disminución de la eficiencia operativa, un incremento de los costos y retrasos en la obtención de resultados

Negocio

Medio

Alto

Análisis detallado de los procesos actuales

Reingeniería de procesos

- La potencial pérdida de datos durante el proceso de migración podría interrumpir las operaciones comerciales, dificultar la recuperación de información crítica y generar retrasos significativos, lo que afectaría adversamente la productividad, la satisfacción del cliente y la reputación corporativa

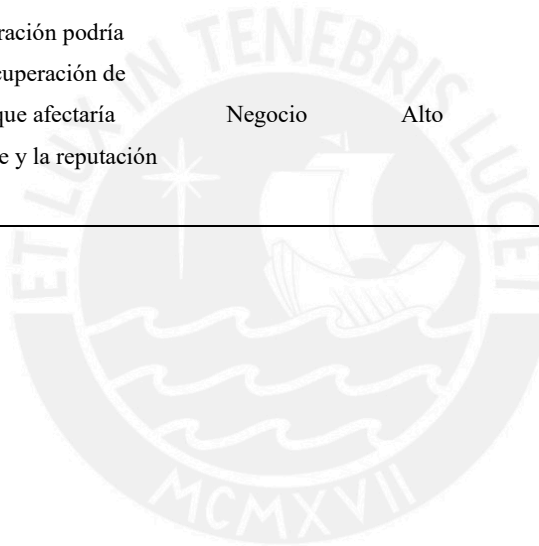
Negocio

Alto

Bajo

Copias de seguridad frecuentes

Plan de recuperación de datos



7.2 Resumen Capítulo 7

La implementación del nuevo módulo de reclutamiento y selección en la plataforma Índigo podría presentar riesgos técnicos y organizacionales que pueden afectar su éxito. Entre ellos se encuentran la resistencia al cambio del personal, la sobrecarga de trabajo durante la transición, posibles errores en la migración de datos y la necesidad de adaptar el sistema a los requerimientos específicos de la organización. Asimismo, la integración con otros módulos y la estabilidad tecnológica pueden representar desafíos que impacten la eficiencia operativa.

Para reducir estos riesgos, se han identificado estrategias como la capacitación del personal, una implementación escalonada, la validación de datos y la asignación de recursos adicionales en el área de TI. Así también, se han establecido acciones preventivas y correctivas, como la planificación detallada del proceso, el desarrollo de materiales de capacitación y la adopción de planes de mantenimiento y recuperación de datos. Estas medidas buscan asegurar una transición ordenada y minimizar los efectos negativos en la productividad y la operación del sistema.

Capítulo 8: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las principales conclusiones obtenidas del análisis, resaltando los beneficios esperados de la implementación del nuevo módulo de reclutamiento y selección. Además, se proponen recomendaciones estratégicas orientadas a garantizar una ejecución efectiva del proyecto, maximizando su impacto en la eficiencia y competitividad organizacional.

8.1 Conclusiones

De acuerdo al análisis interno realizado, se ha identificado que CMAC ICA cuenta con seis fortalezas principales. Entre estas, destacan los sólidos indicadores de desempeño y solvencia, un manejo sólido de gobierno corporativo, un directorio fuerte y activo, una gerencia mancomunada estable, alineada y comprometida, un alto nivel de identificación y compromiso de los trabajadores con la empresa y sus metas, así como un enfoque en la transformación digital del negocio, el cual también recae iniciativas para la digitalización de los procesos de las áreas de Talento y Gestión Humana.

Por su parte, el análisis externo ha permitido identificar ocho oportunidades clave. Entre ellas, se encuentra la bancarización de zonas rurales con oferta limitada, la creciente disposición de los clientes al uso de medios digitales, y la posibilidad de atender de manera integral necesidades desatendidas. Además, se observa la oportunidad de incorporar socios estratégicos para fortalecer el patrimonio, aprovechando los cambios en la regulación para lanzar nuevos productos financieros, y desarrollar tecnologías que permitan la expansión sin necesidad de tener presencia física en el sector. Finalmente, se destaca el potencial del crecimiento inorgánico mediante la compra de cartera, y un entorno favorable para el desarrollo de actividades microfinancieras.

El análisis del entorno externo también ha revelado varias amenazas que merecen atención. En primer lugar, se observa una competencia cada vez más intensa, tanto de entidades tradicionales como de la banca digital. Seguidamente, el aumento de la tasa de interés establecida por el BCRP plantea un desafío para las operaciones financieras. La supervisión y los requisitos regulatorios por parte de la SBS también se han incrementado, lo que exige una mayor atención. Por último, resulta relevante considerar el panorama político actual, con la posibilidad de medidas gubernamentales o legislativas de corte populista, como la condonación de créditos o la regulación de tasas, y la mayor participación del Banco de la Nación, así como los potenciales impactos de factores climatológicos (FEN), sociales y económicos, que impactarán en la gestión del sistema microfinanciero.

A través de la identificación de los problemas se ha podido determinar cómo problema principal el bajo nivel de automatización en los procesos de recursos humanos. Considerando como base de la propuesta de soluciones viables para CMAC ICA y la evaluación se ha podido identificar que la mejor alternativa es la Automatización del proceso de reclutamiento y selección de CMAC ICA, el cual se desarrollará mediante un nuevo módulo interno que complemente a la actual plataforma Índigo, utilizado por las áreas de negocios, operaciones y áreas administrativas (limitado).

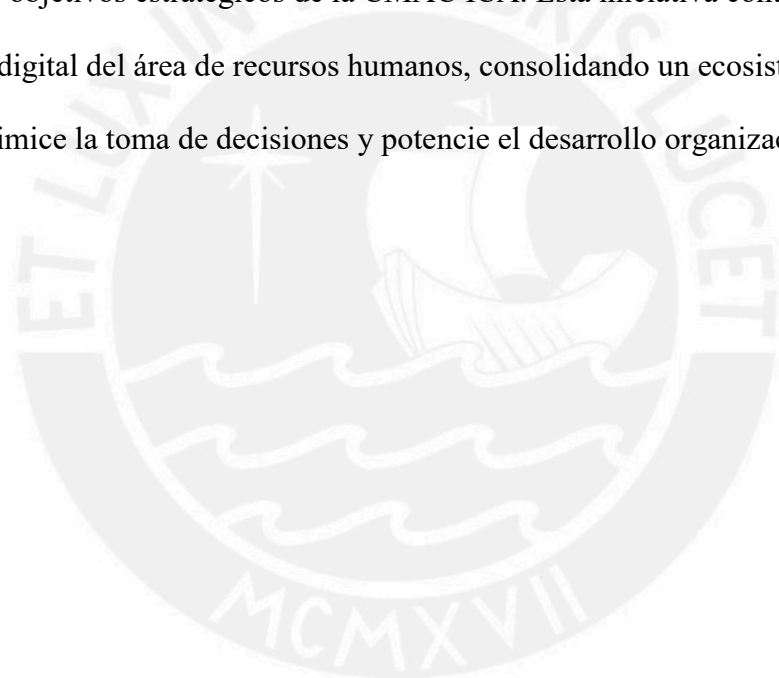
Con respecto a los resultados financieros con la implementación del proyecto, en un escenario optimista se espera ahorrar S/210,840.00 luego del primer año de implementación tecnológica, de igual forma se espera alcanzar un ROI de 214.69%.

8.2 Recomendaciones

Para garantizar el éxito en la implementación del módulo de reclutamiento y selección en la plataforma INDIGO, se recomienda adoptar un enfoque integral que considere tanto aspectos tecnológicos como estratégicos. En primer lugar, es fundamental asegurar el

compromiso de la alta dirección y la participación activa de un equipo multidisciplinario que supervise cada fase del proyecto.

Finalmente, se recomienda continuar con la automatización de los procesos de recursos humanos que aún no han sido optimizados, como onboarding, vinculación, clima laboral, evaluación de desempeño, entre otros. La digitalización de estos procesos permitirá mejorar la eficiencia operativa, reducir la carga administrativa y fortalecer la experiencia del colaborador en cada etapa de su ciclo laboral. Además, al integrar progresivamente estos módulos en la plataforma INDIGO, se garantizará una gestión del talento más ágil, precisa y alineada con los objetivos estratégicos de la CMAC ICA. Esta iniciativa contribuirá a la transformación digital del área de recursos humanos, consolidando un ecosistema tecnológico integral que optimice la toma de decisiones y potencie el desarrollo organizacional.



Referencias

- ❖ Alva Ibárburo, J. (2024, enero 12). *La FEPCMAC tiene como meta que todas las Cajas Municipales cuenten con niveles tecnológicos equiparables*. Microfinanzas.pe. <https://microfinanzas.pe/la-fepcmac-tiene-como-meta-que-todas-las-cajas-municipales-cuenten-con-niveles-tecnologicos-equiparables/>

- ❖ Álvarez Rojas, D. P. (2023). *Implementación de un sistema de información para la gestión de recursos humanos* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/26015/2023_ALVAREZ_ROJAS_DOMINICK_PATRICIA_IMPLEMENTACION_SISTEMA_INFORMACION_GESTION_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- ❖ Ascend. (s.f.). *Types of HRIS Systems*. Recuperado de <https://www.ascendps.com/resources/blog/types-of-hris-systems/>

- ❖ Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2023). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023 - 2024*. Recuperado de aquí.

- ❖ Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Recuadro 1: El fenómeno El Niño y su impacto en la economía peruana*. En *Reporte de inflación: Junio 2023* (p. 57). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/junio/reportes-de-inflacion-junio-2023-recuadro-1.pdf>

- ❖ Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Reporte de Inflación - Diciembre 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2023.pdf>

- ❖ Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Reporte de inflación: Diciembre 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2023.pdf>

- ❖ Banco Mundial. (2023, 26 de abril). *Perú: Informe sobre pobreza y equidad - Resurgir fortalecidos*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/04/26/peru-informe-pobreza-y-equidad-resurgir-fortalecidos>
- ❖ Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- ❖ Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica. (2023). *Memoria anual 2022*. https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2023/09/MEMORIA-ANUAL-2022_CMAC-ICA_.pdf
- ❖ Carrasco Cortez, V. (2023). Crisis política en el Perú: Cambios profundos y consecuencias importantes del «golpe» de diciembre de 2022. *Argumentos. Revista de crítica social*.
- ❖ CMAC ICA. (2023). *Memoria anual 2023*. <https://cajaica.pe/institucional/memoria-anual/>
- ❖ Collazos Cabrera, J. (2022). *Contexto del impacto ambiental generado por la agroindustria en el Perú*. *Innovabiology Sciences*, 2(3). <https://scholar.archive.org/work/cjxflx6k5fyrbhjbskfa4qxgi/access/wayback/https://innovabiologysciences.org/index.php/IBS/article/download/50/34>
- ❖ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *Perspectivas económicas de América Latina 2023: Invirtiendo para un desarrollo sostenible*.
- ❖ D'Alessio Ipinza, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2.^a ed.). Centrum Católica.
- ❖ D'Alessio Ipinza, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados* (1.^a ed.). Centrum católica.
- ❖ D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3^a ed., rev.). Pearson.

- ❖ Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Gestión de Proyectos de la Caja Municipal Ica. (2023). *Boletín de Resultados* [Documentos internos]. Autor.
- ❖ Díaz, R. (2023). *People Analytics, automatización y el futuro de RRHH: el momento de acelerar es hoy*. Future for Work Institute.
<https://factorhuma.org/images/docs/2023/c627-people-analytics-automatizacion-y%20el-futuro-de-rrhh.pdf>
- ❖ Elton, E. J., Gruber, M. J., Brown, S. J., & Goetzmann, W. N. (2014). *Teoría moderna de carteras y análisis de inversiones*.
- ❖ Estudio Nacional del Fenómeno “El Niño”. (2024). *Comunicado Oficial ENFEN N° 03 - 2024 - Estado del sistema de alerta: Alerta de El Niño costero*.
<https://www.gob.pe/institucion/imarpe/noticias/907457-comunicado-oficial-enfen-n-03-2024-estado-del-sistema-de-alerta-alerta-de-el-nino-costero>
- ❖ Fondo Monetario Internacional. (2024). *Actualización de Perspectivas de la economía mundial, enero de 2024*.
- ❖ Forbes Perú. (2024, septiembre 5). *Así avanza la automatización de las empresas peruanas*. <https://forbes.pe/negocios/2024-09-05/asi-avanza-la-automatizacion-de-las-empresas-peruanas>
- ❖ Francke, P. (2024). *Perú: financiamiento para el desarrollo y su evolución reciente*. *Observatorio de Financiamiento para el Desarrollo*, (6), 6-17.
- ❖ Gallardo Fuentes, L., & González Andrades, C. (2003). *Sistemas ERP*.
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/16879>
- ❖ García, M. (2020). *Automation in HR Processes: Impact on Employee Retention*. *Journal of Human Resources*, 58(4), 322-337. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04601-8>

- ❖ García, P. (2020). *Automatización en el reclutamiento: Nuevas tecnologías aplicadas a la selección de talento*. Ediciones RH.
- ❖ Gestión. (2022, diciembre 12). *Ica: manifestantes bloquean el Km 261, Km 290 y Km 299 de la Panamericana Sur*. <https://gestion.pe/peru/bloqueos-ica-manifestantes-bloquean-el-km-261-km-290-y-km-299-de-la-panamericana-sur-video-protestas-en-peru-pnp-rmmn-noticia/>
- ❖ Gestión. (2023, 19 de febrero). *Empleo INEI: Población empleada cayó en 2023, ¿cómo fue el desempeño por sectores?* <https://gestion.pe/economia/empleo-inei-poblacion-empleada-cayo-en-2023-como-fue-el-desempeno-por-sectores-noticia/>
<https://doi.org/10.20453/ah.v66i1.4539>
- ❖ IBM. (2021, mayo 12). *What is Business Automation?* Recuperado de <https://www.ibm.com/think/topics/business-automation>
- ❖ Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). *¿La medica?* *Investigación en contabilidad de gestión*, 25(2).
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.0>
- ❖ Microfinanzas. (2024). *Modestos resultados* [Págs. 24-25].
- ❖ Ministerio de Economía y Finanzas. (2023, octubre 23). *MEF confirma recesión económica: ¿Qué cifras están detrás de este resultado?* AmCham Perú.
<https://amcham.org.pe/news/mef-confirma-recesion-economica-que-cifras-estan-detras-de-este-resultado/>
- ❖ Ministerio del Ambiente (Minam). (2021). *Encuesta Nacional de Sostenibilidad Ambiental para Entidades Financieras*.
<https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/3370409-encuesta-nacional-de-sostenibilidad-ambiental-para-entidades-financieras>

- ❖ Muñoz Escudero, A. O. (2023). *El sistema ERP y su importancia en la mejora de la eficiencia operativa y optimización de recursos para la empresa* [Tesis de licenciatura, Universidad de Panamá]. DOI: <https://doi.org/10.48204/reict.v3n2.4680>
- ❖ Pérez Fernández de Velazco, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (4ª ed.). ESIC Editorial.
- ❖ Ramírez, S. (2023). *Cost Efficiency in Automated Recruitment Systems*. *Human Capital Management Review*, 15(2), 145-163. <https://doi.org/10.1002/hcm.20345>
- ❖ SAP. (s.f.). *¿Qué es un HRMS?*. Recuperado de <https://www.sap.com/latinamerica/products/hcm/what-is-hrms.html>
- ❖ Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero 2023 – 2*. <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/publicaciones-/informe-de-estabilidad-del-sistema-financiero>
- ❖ Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023, 18 de julio). *SBS incorpora al marco regulatorio de las cajas municipales lo dispuesto en la Ley de fortalecimiento aprobada por el Congreso*. <https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/2679>
- ❖ Tanaka, M. (2024). Perú en 2023: De la polarización a la coalición conservadora y populista durante el gobierno de Dina Boluarte. *Revista de Ciencia Política (Santiago)* <https://doi.org/10.4067/s0718-090x2024005000123>
- ❖ Tavárez, R. (2009). *Gestión integrada del capital humano*. Eumed.net. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2009b/rtvz2.htm>
- ❖ The Economist Intelligence Unit. (2023). *El estado de la democracia en el mundo y las Américas 2023: Nuevos controles y equilibrios*.
- ❖ The Economist Intelligence Unit. (2024). *Democracy Index 2023: Age of conflict*. The Economist Group. <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2023/>

- ❖ Universidad San Ignacio de Loyola. (2023). *Repositorio institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola*. Recuperado de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1ff60132-91af-4bdc-b236-a7e62c76cde1/content>
- ❖ Vargas García, A. (2021). *La banca digital: Innovación tecnológica en la inclusión financiera en el Perú*. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.20351>

