

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

Planeamiento Estratégico de Tecnologías de Información y Ventajas Competitivas. Caso: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

Arturo Fernando Granados Rodríguez

Asesor: Dr. Héctor Gamarra Ortiz

Cajamarca – Perú

2016

COPYRIGHT © 2016 by
ARTURO FERNANDO GRANADOS RODRÍGUEZ
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca

"NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA"

Escuela de Post Grado

CAJAMARCA - PERU

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *8 am* de la mañana del día 15 de enero de 2016, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Comité Científico presidido por el **Dr. RICARDO CABANILLAS AGUILAR**, en representación del Director (e) y como Miembro de Comité Científico, **Dr. HÉCTOR GAMARRA ORTIZ**, en calidad de Asesor, **Mg. JORGE PONCE GONZÁLES**, **M.Cs. YRMA ROJAS ALCALDE**, como integrantes del Comité Científico Titular; actuando de conformidad con el Reglamento de la Escuela de Postgrado, se dio inicio a la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y VENTAJAS COMPETITIVAS, CASO: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO CAJAMARCA S.A.", presentada por el alumno **ARTURO FERNANDO GRANADOS RODRÍGUEZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN de Postgrado de CIENCIAS ECONÓMICAS, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó... *Aprobado*... la mencionada Tesis con la calificación de... *Calificación con honores Diecisiete (17)*... en tal virtud el alumno **ARTURO FERNANDO GRANADOS RODRÍGUEZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN de Postgrado de CIENCIAS ECONÓMICAS, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las *9:50 am* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Héctor Gamarra Ortiz
Asesor

.....
M.Cs. Yrma Rojas Alcalde
Miembro de Comité Científico

.....
Mg. Jorge Ponce Gonzáles
Miembro de Comité Científico

.....
Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro de Comité Científico

DEDICATORIA

A Dios por el encanto de la vida. A nuestra Santísima Virgen María que nos cobija bajo su manto sagrado.

A mi esposa Gladys y mi hijo Matías.

Por su amor, cariño, amistad, compañía, por todo lo que llena mi ser.

A mi mami Nory en el cielo, mi papi Robert, mi Karlita. A mi Marthy, mi Karly, mi Rafita, mi Eloy. A mi familia en Chiclayo.

Gracias familia, los amo mucho.

AGRADECIMIENTO

A todos mis amigos, colegas y compañeros de trabajo de la Caja Rural de Ahorro y Crédito de Cajamarca S.A. por su colaboración brindada.

A mi asesor Dr. Héctor Gamarra, profesores, compañeros y amigos de mi maestría, pues incentivaron y motivaron en mí las ganas de realizar mi investigación.

A mi familia por su apoyo y cariño. Sin ellos no hubiera tenido las ganas y esfuerzo necesario para terminar mi presente tesis de maestría.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito estudiar y analizar las características del planeamiento estratégico de tecnologías de información y la competitividad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. El presente estudio es descriptivo, de diseño no experimental, de corte transversal. Descriptivo porque solamente se observaron los fenómenos tal como se dieron en su contexto normal y así fueron analizados. Es transversal porque se estudiaron en un determinado momento. La población está conformado por todo el talento humano de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., que en total son 65 personas. Durante el proceso de ejecución de la presente investigación, se revisó trabajos de investigación relacionados con el tema, así como fuentes bibliográficas primarias. Luego del análisis de los resultados se evidencia que, dentro de las ventajas competitivas identificadas en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., se encontró que ésta recluta talento humano joven entre 18 a 29 años (54%), la mayoría tiene profesión. Los profesionales relacionados con las ciencias económicas, contables y administrativas representan en total el 49%. En relación a las tecnologías de información se concluye que la posición tecnológica identificada es buena (46%); el sistema de tecnología de información que usa es el SISCARUL con el 35% de los trabajadores está muy satisfecho. Con relación a las características del planeamiento estratégico de la tecnología de información se concluye que cuentan con un departamento de tecnologías de la información, que ha elaborado su plan estratégico, organigrama, funciones establecidas, cumple las características técnicas y está articulado al plan estratégico institucional.

Palabras Clave: Planeamiento Estratégico, Tecnologías de Información, Ventajas Competitivas, Sistema Financiero.

ABSTRACT

This research aims to study and analyze the characteristics of the strategic planning of information technology and the competitiveness of the Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. This study is descriptive, non-experimental design, cross-section. Descriptive because only the phenomena as they were in their normal context and they were analyzed were observed. Because it is transverse studied at a certain time. The population consists of all the human talent of the Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., 65 people in total are. During the implementation of this research, research on the topic, as well as primary literature sources were reviewed. After analyzing the results it is evident that, within the competitive advantages identified in the Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. found that human talent this young recruits aged 18 to 29 years (54%), most have profession. Those related to economic, financial and administrative sciences professionals represent in total 49%. Regarding information technology is concluded that the identified technological position is good (46%); the information technology system used is the SISCARUL with 35% of workers are very satisfied. With regard to the characteristics of the strategic planning of information technology, it has concluded that a department of information technology, which has developed its strategic plan, organizational structure, and functions set this plan, meets the technical specifications and it is articulate to the corporate strategic plan.

Keywords: Strategic Planning, Information Technology, Competitive Advantage, Financial System.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Justificación de la investigación	3
1.4 Hipótesis	3
1.5 Objetivos de la investigación	4
1.5.1 Objetivo General	4
1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6 Variables	4
1.6.1 Definición operacional de variables	4
1.6.1.1 Variable 1	4
1.6.1.2 Variable 2	6
1.6.1.3 Variable 3	7
1.7 Alcances y Limitaciones	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes teóricos de la investigación	10
2.2. Bases Teóricas	12
2.2.1 La Competitividad	12
2.2.2 Planeamiento Estratégico	14
2.2.2.1 Origen y significado de los conceptos	14
2.2.2.2 Planeamiento estratégico	15

2.2.2.3 Planeación estratégica de tecnología informática	21
2.2.2.4 Proceso de planeación y organización del planeamiento estratégico de tecnologías de información	24
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	27
3.1 Tipo de investigación	27
3.2 Ámbito de estudio	27
3.3 Población	27
3.3.1 Muestra	27
3.4 Unidad de Análisis	27
3.5 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	28
3.5.1 Técnicas usadas	28
3.5.2 Instrumento y recolección de datos	28
3.5.3 Validez del cuestionario	28
3.6 Recolección de datos	28
3.7 Procesamiento, análisis e interpretación de datos	28
CAPÍTULO IV: RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	29
4.1 Ventaja competitiva de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	29
4.2 Planeamiento estratégico de tecnologías de información en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	35
4.2.1 Características del sistema de información	35
4.2.2 Características del planeamiento estratégico de tecnologías de información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	39
4.2.2.1 Visión y Misión	39
4.2.2.2 Análisis FODA	40
4.2.2.3 Determinación de estrategias.	41
4.2.2.4 Objetivos del planeamiento estratégico de tecnologías de información.	43
4.2.2.5 Organización del Departamento de Tecnologías de Información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca.	44
4.2.3 Arquitectura actual de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	51

4.2.4	El SISCARUL.	53
4.2.5	Plan estratégico institucional de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	57
4.2.5.1	Marco Legal	57
4.2.5.2	Visión y Misión	58
4.2.5.3	Objetivos y Estrategias	59
4.2.5.4	Factores Críticos de Éxito	61
4.2.5.5	Análisis FODA	63
4.2.5.6	Análisis del Entorno	65
4.2.5.7	Estructura Orgánica	66
4.2.5.8	Funciones generales de las unidades orgánicas	67
4.3	Características bio socio laborales de los colaboradores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	73
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
5.1	Conclusiones	79
5.2	Recomendaciones	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		82
APÉNDICE		84

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1. Calidad de los servicios de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	29
2. Tabla 2. Nivel de satisfacción de los trabajadores en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	31
3. Tabla 3. Imagen de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	32
4. Tabla 4. Aspectos por la que hace la diferencia la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	33
5. Tabla 5. Posición tecnológica del sistema de información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	35
6. Tabla 6. Calidad del sistema de información SISCARUL de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	37
7. Tabla 7. Recursos humanos del Departamento de Tecnologías de Información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	47
8. Tabla 8. Características biológicas y sociales del personal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	73
9. Tabla 9. Características laborales de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	75
10. Tabla 10. Satisfacción de los trabajadores con el salario en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	76
11. Tabla 11. Promoción y ascenso de los colaboradores en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	77
12. Tabla 12. Propósito fundamental de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015	78

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Figura 1. Pasos del planeamiento estratégico	17
2. Figura 2. Estructura del Departamento de Tecnologías de Información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	46
3. Figura 3. Red Oficina Central	56
4. Figura 4. Organigrama general de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	70

ÍNDICE DE CUADROS

1. Cuadro 1. Visión y misión del planeamiento estratégico de las tecnologías de información actual de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	39
2. Cuadro 2. Análisis FODA	40
3. Cuadro 3. Estrategias	41
4. Cuadro 4. Arquitectura de la tecnología actual	51
5. Cuadro 5. Licencias de programas en uso	52
6. Cuadro 6. SISCARUL: Características	53
7. Cuadro 7. Otros sistemas de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	57
8. Cuadro 8. Objetivos institucionales según objetivos informáticos	71
9. Cuadro 9. Implementación de estrategias en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	72

INTRODUCCIÓN

Toda Gestión Empresarial exitosa es la que hace uso efectivo de sus recursos de Tecnologías de Información (TI) en su Know How pues representan un elemento fundamental para la competitividad, por ello que la elección de las múltiples Tecnologías de Información existentes y su correcta aplicación es la clave para soportar los procesos del negocio y su permanencia en el mercado validada por sus índices de gestión.

El riesgo de incorporar Tecnologías de Información en las organizaciones se ha incrementado, debido a que la función de planeamiento y la Gerencia Estratégica, prácticamente no existen. El desarrollo actual de las Tecnologías de Información, se han caracterizado por esforzarse en automatizar el "desorden". Casi siempre no está especificada la estrategia de negocios y el modelo de organización, básico para determinar dichos requerimientos de TI. La satisfacción de metas a corto plazo o problemas inmediatos, producen islas de TI en las áreas funcionales. Por tanto queda claro la necesidad de la realización de un Planeamiento Estratégico de Tecnologías de Información; entendido como una herramienta inicial para asegurar una integración efectiva de TI con la razón de ser del negocio y sus principales procesos; a partir de las estrategias del negocio extraídas del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en pos de la visión compartida.

El presente estudio está organizado en cinco capítulos:

En el Capítulo I: Planeamiento de la Investigación.- Aborda planteamiento del problema de investigación, formulación del problema, justificación del problema, hipótesis, objetivos de la investigación: general y específicos, variables, alcances y limitaciones.

En el Capítulo II: Marco Teórico.- Se considera antecedentes teóricos de la investigación, bases teóricas, que es la base para la investigación de la competitividad, planeamiento estratégico, planeación estratégica de tecnología informática y procesos de planeación y organización del planeamiento estratégico de tecnologías de información..

En el Capítulo III: Metodología.- Hace referencia a los aspectos metodológicos utilizados durante la investigación tales como: tipo de investigación, ámbito de estudio, población, muestra, unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas usadas, instrumento y recolección de datos, validez del cuestionario, recolección de datos, procesamiento, análisis e interpretación de datos.

En el Capítulo IV: Resultados, Análisis y Discusión.- Se plasma los resultados obtenidos después de haber aplicado el cuestionario dirigido a los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. Además se realiza el análisis y discusión de dichos resultados y sus posibles explicaciones.

En el Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones. Se presentan las más relevantes conclusiones, señalando algunas sugerencias para ulteriores estudios y finalmente, Referencias Bibliográficas, se incluye material bibliográfico. Y por último el apéndice incluyendo glosario de términos, el cuestionario y operalización de las variables.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En los últimos años, las medianas y pequeñas empresas de toda naturaleza, han tenido que mejorar la rentabilidad de su gestión, ya sea a partir de la reducción de sus costos a través de diferentes medios o mejorando el aprovechamiento de sus activos, buscando optimizar sus procesos de negocios y automatizar los procesos manuales, entre otros.

Cuando se utilizan las tecnologías de información, sin tener en cuenta la visión, la misión y estrategias que la Alta Dirección quiere implementar en la entidad financiera, las iniciativas de tecnologías de información no llegan a entregar los beneficios estimados en un principio, originando de esta manera un quiebre en las expectativas no solo de las partes interesadas como es la entidad financiera sino también en la prestación de los servicios.

De otro lado, el planeamiento estratégico es básico en las entidades financieras modernas, puesto que mediante éste quienes toman decisiones obtienen, procesan y analizan información pertinente tanto interna como externa, con el fin no solamente de evaluar soluciones presentes de las empresas sino también su nivel de competitividad y decidir el direccionamiento en la empresa hacia el futuro.

Generalmente las instituciones financieras no realizan planeamiento estratégico debido a los costos, tiempo, recursos humanos o también por insuficientes conocimientos en ello, lo cual influye en la prestación de los servicios que brindan a sus clientes y también en sus colaboradores. Las entidades financieras actuales están inmersas en una economía globalizada y un entorno de alta competitividad que pone a las instituciones en importantes desafíos especialmente en relación a la innovación operativa de su gestión interna con la finalidad de retener y aumentar el valor de sus clientes. En este contexto las tecnologías de información son una de las herramientas esenciales para que las entidades financieras puedan enfrentar los desafíos que se le presenten con una sólida gestión no solo en procesos internos sino también

con un profundo conocimiento de sus clientes actuales y potenciales del mercado.

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca, es una institución financiera que se dedica a proporcionar créditos o préstamos a otras entidades, así como también a personas naturales, además proporciona servicios de Cuenta de Ahorros, CTS, Plazos Fijos entre otros. En su estructura organizacional presenta varios departamentos entre los más importantes Negocios, Plataforma, Recursos Humanos, Marketing, Contabilidad y el Departamento de Tecnologías de la información.

El planeamiento estratégico de las tecnologías de información es un proceso de planeación dinámico, en el que las estrategias sufren una continua adaptación, innovación y cambio, que se refleja en los elementos funcionales que componen toda la organización. Un proceso de planeación que integre tecnologías de información de una organización, resulta una tarea compleja y laboriosa. (Universidad Nacional Mayor de San Marcos).

En la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca, cuenta con un planeamiento estratégico de tecnologías de información, pero no se conoce si está alineado al plan estratégico institucional; se observa insuficientes procedimientos de obligación para documentar y modelar la arquitectura actual y deseada de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), inadecuados procesos de estandarización y normalización de las tecnología de información y comunicación, Insuficiente gestión y desconocimiento del valor agregado del planeamiento estratégico de las tecnología de información y comunicación.

Frente a esta situación, el problema se formula de la siguiente manera:

1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son las ventajas competitivas de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.?

¿Cuáles son las características del planeamiento estratégico de tecnologías de información en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.?

¿Cuáles son las características bio socio laborales de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.?

1.3. Justificación de la investigación

La gestión avanzada de la información es uno de los desafíos de las entidades financieras; implica tener un sistema con una arquitectura abierta y flexible orientada a los servicios que permita la consolidación de toda la información que la entidad posee de sus clientes y gestionen las estrategias comerciales y de clientes. El uso de las tecnologías de la información y comunicación ha permitido a las organizaciones transformarse, desarrollando y llevando a cabo sus planes estratégicos a nuevos niveles. Por ello, contar y usar un plan estratégico hace que las entidades financieras le den un norte a la planeación de la empresa y se optimice sus recursos informáticos.

Por ello, el presente trabajo de investigación es importante porque permite al personal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., especialmente al área gerencial conocer la importancia del planeamiento estratégico de las tecnologías de información y comunicación y el uso de las mismas para mejorar la competitividad de la empresa.

Ayuda a profundizar el conocimiento acerca de la importancia del planeamiento estratégico de tecnologías de la información en una entidad financiera; además sirve de base, aporte y/o guía de futuros proyectos relacionados al campo del planeamiento estratégico de tecnologías de información.

1.4. Hipótesis

Existen ventajas competitivas en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. que son necesarios para tomarlos en cuenta.

El planeamiento estratégico de tecnologías de información es fundamental para la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

1.5. Objetivos de Investigación

1.5.1 Objetivo General:

Estudiar y analizar las características del planeamiento estratégico de tecnologías de información y la competitividad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Identificar las ventajas competitivas de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.
- Determinar las características del planeamiento estratégico de tecnologías de información utilizado en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.
- Determinar las características biológicas, sociales y laborales de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

1.6. Variables

1.6.1 Definición operacional de variables

1.6.1.1. Variable 1:

Competitividad

Definición Conceptual.

Capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúan.

Definición Operacional.

Esta variable será medida a través de los siguientes indicadores:

- **Calidad del servicio y al cliente externo**, medido a través:

Calidad de servicio de la Caja: medido como:

Bueno: Cuando se informa adecuadamente a los clientes de los servicios que presta la Caja y captan clientes.

Regular: Cuando la información de los servicios es a medias y captan pocos clientes.

Malo: Cuando no se informa adecuadamente de los servicios que brinda a la población y capta algún cliente.

➤ **Calidad de atención al cliente externo:** medido como:

Bueno: cuando la atención es rápida, saluda, es amable y tiene lenguaje claro, se despide amablemente, ofrece otro producto u otro servicio.

Regular: cuando la atención es lenta, resuelven dudas a medias y poca amabilidad al cliente.

Malo: Cuando el tiempo de espera es prolongado, no resuelven dudas, información a medias, lenguaje inadecuado.

➤ **Satisfacción con la entidad financiera;** medido como:

Muy satisfactorio: Cuando la entidad brinda trato cordial y amable y confianza.

Satisfactorio: Cuando la entidad brinda confianza y buen trato.

Poco satisfactorio: Cuando se brinda buen trato y cordial a veces.

Indiferente: No le interesa la institución y trata de cumplir con su trabajo.

➤ **Imagen de la entidad financiera.** Medido como:

Excelente: cuando los colaboradores reconocen que la empresa ha sobrepasado sus expectativas.

Buena: cuando los colaboradores reconoce que la empresa ha cumplido con lo programado en el año.

Regular. Cuando los colaboradores reconocen que la empresa ha cumplido parcialmente lo programado en el año.

Mala: cuando los colaboradores reconocen que la empresa no ha cumplido con nada en lo programado en el año.

➤ **Formalización de la entidad financiera,** medido como:

Si cumple con los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa: (Resolución emitida por SBS, licencia de funcionamiento).

No conozco si cumple con los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa.

- **Diferenciación de la entidad financiera con otras**, medido a través de:
 - Imagen corporativa,
 - Buen servicio en atención al cliente,
 - Excelente tasa de interés para créditos,
 - Excelente tasa de interés para CTS,
 - Excelente tasa de ahorros personales,
 - Buen y cordial trato a sus colaboradores.

- **Estrategias empresariales de promoción de productos y servicios**, medido a través de los siguientes ítems:
 - Redes sociales: Facebook, YouTube, Twitter, Google+

1.6.1.2 Variable 2:

Planeamiento estratégico de tecnologías de información.

Definición Conceptual.

Es un conjunto de definiciones tecnológicas e iniciativas de tecnologías de información que deben soportar la visión, misión y estrategias que la entidad financiera tiene para un horizonte de tiempo definido.

Definición Operacional.

Esta variable será medida a través de los siguientes indicadores:

- **Posición tecnológica:** SISCARUL será medido través de los siguientes ítems:
 - Bueno: Cuando al efectuar una transacción se realiza de forma óptima y oportuna.
 - Regular: Cuando al efectuar una transacción se realiza de forma óptima pero no a tiempo.
 - Malo: Cuando no permite efectuar ninguna transacción.

- **Satisfacción con la tecnología de información**, medido a través de:
 - Muy satisfactorio: cuando cumple con su trabajo en el tiempo establecido.

Poco satisfactorio: Cuando tiene algunos inconvenientes en cumplir con su trabajo y se demora más tiempo.

Indiferente: Cuando no le da importancia al tiempo para cumplir con su trabajo.

- **Calidad del sistema de información SISCARUL;** a través de los siguientes ítems:

Velocidad de procesamiento de los datos del sistema SISCARUL.

Si funciona en forma:

Óptima: cuando el ingreso de datos es rápido.

Regular: cuando al ingresar los datos por momentos se cuelga el sistema.

Lenta: cuando demora demasiado el ingreso de los datos y se cuelga el sistema.

- **Módulo óptimo del sistema SISCARUL:** Si el sistema funciona correctamente en plataforma, ventanilla, operaciones, créditos y recursos humanos.

- **Planificación estratégica de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca:** Se describe y analiza.

1.6.1.3. Variable 3.

Características biosocio laborales del personal.

Definición conceptual

Son las características personales que permiten distinguir a los distintos grupos sociales.

Definición operacional

Esta variable será medida a través de los siguientes indicadores:

- **Características biológicas y sociales:**

Edad.- en años cumplidos, de 18 a 29, 30-41,42-65 años

Sexo: masculino y femenino

Estudios alcanzados. Bachiller, Titulado, Maestría, Doctorado.

➤ **Características laborales:** medido a través de los siguientes indicadores:

Tiempo de servicio: medido en años:

Menos de 1 años

De 1 a 2 años

De 3 a 5 años

Más de 6 años

Cargo relacionado a la profesión:

Si está relacionado,

No está relacionado.

Trabaja a gusto con la entidad financiera

Si

No siempre

No

Nivel de satisfacción con compañeros de trabajo: medido a través de:

Muy satisfactorio: Cuando hay un clima laboral favorable para el desempeño óptimo de los colaboradores.

Poco satisfactorio: Cuando los colaboradores indican que hay conflictos por preferencias en el personal.

Indiferente: Cuando los colaboradores indican que no se saluda

Ascenso en el trabajo:

Si: Cuando el colaborador indica que la entidad financiera promueve el ascenso de los mismos.

No: Cuando el colaborador indica que no ha sido promovido ni otros.

No tiene información: Cuando recién ha ingresado a la entidad financiera o no está informado.

Nivel de satisfacción con salario: medido a través de los siguientes indicadores:

Muy satisfactorio

Poco satisfactorio

Indiferente

Promoción de capacitación de los colaboradores en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., medido como:

Siempre
Casi siempre
Regularmente
Pocas veces

Se encuentra realizando estudios de perfeccionamiento, medido como:

Diplomado
Segunda carrera – especialización
Maestría
Doctorado
No estoy estudiando ahora

1.7. Alcances y Limitaciones

En el presente estudio, se investiga las características del planeamiento estratégico de las tecnologías de información y la competitividad de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., así como algunas características biosocio laborales de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes teóricos de la investigación.

En un estudio realizado en Colombia en el año 2012 sobre Planeación estratégica de tecnología de información y comunicación para la empresa Diez y Medios Ltda., concluye que: la planeación estratégica lleva a las empresas a una mejora continua de los procesos, aplicando nuevas metodologías y nuevos conceptos administrativos que la hacen más competitiva en el sector; permitió así mismo, visualizar cada una de las áreas de la empresa para poder entender sus debilidades y así lograr fortalecerla, y entender las fuerzas externas que afectan la empresa, así como la capacidad de crecimiento, debilidades, fortalezas y reacciones. (Orozco, N., Rodríguez, C., y Serrano, W. 2012, 75).

Asimismo, en un estudio de investigación realizado en Colombia el año 2011 sobre formulación de un plan estratégico en un horizonte de tiempo para lograr mejoras en sus procesos competitivos para la empresa Glob@I.NET, concluye en: la estrategia que GLOB@LNET requiere para cumplir su objetivo de competitividad dentro del mercado de la Ciudad de Santiago de Cali, va orientada hacia el logro de alcanzar alianzas estratégicas, estrategias de precios y demás alternativas que permitan ser fuertes frente a este gran mercado. Además las mismas autoras señalan que: la investigación ha generado una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa, siendo de gran ayuda para que sea competitiva dentro del mercado de los servicios de telecomunicaciones, abriéndole las puertas y conduciéndola hacia un nuevo horizonte, brindando un mejor servicio.

Es importante destacar también la manera en que este plan de direccionamiento ha sido planteado y controlado, primeramente identificando las fortalezas y debilidades que internamente afectan a GLOB@LNET y también los factores externos que constituyen las oportunidades y amenazas del sector las cuales de cierta forma impedían la posibilidad de alcanzar nuevas metas. (Reyes, D., Celin, A. 2011, 69).

Con relación a la competitividad empresarial, en un estudio realizado en Bogotá-Colombia en el año 2011, concluye que: la competitividad empresarial no es una característica, sino una condición que se da a partir de la combinación de diversos factores que operan en el contexto en el cual se mueve la entidad competidora. Uno de

los paradigmas que debe evaluarse a la luz de las teorías de la competitividad es la competencia misma, pues competencia no necesariamente implica rivalidad. Tal vez las respuestas a la supervivencia estén basadas en modelos asociativo–colaborativos. (Cabrera, A., López, P., y Ramírez, E. 2011, 41).

Los mismos autores señalan que: a partir del cruce de información obtenida entre teóricos, expertos y empresarios se pueden definir como factores determinantes de la competitividad de una empresa: la innovación, el capital intelectual (equipo humano), la calidad, la tecnología, el conocimiento del mercado, la investigación y el desarrollo, la asociatividad (cooperación con otras empresas), las estrategias empresariales, la diferenciación, la productividad, los precios, la gestión financiera, la cultura organizacional, y el servicio.

Por otra parte, en el estudio realizado sobre Estrategia y competitividad empresarial en la Mi Pymes de Tabasco (México) en el año 2010, señala que: los resultados obtenidos confirman que todos los recursos y capacidades introducidos tienen influencia positiva en la competitividad de la empresa. La innovación se confirma como una de las ventajas competitivas encontradas como clave del éxito. (Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., y Chablé, J. 2012, 7-8)

En Costa Rica, en el año 2001 en el estudio “Servicio nacional de aduanas, evaluación y propuesta de plan estratégico tecnológico”, concluyen que: el plan estratégico tecnológico provee una perspectiva, que debe ser traducida periódicamente en planes operacionales, estableciendo metas claras y concretas a corto plazo, considerando los objetivos y necesidades de negocio y de tecnología, los cambios organizacionales que se hayan generado y la evaluación de sistemas existentes, considerando que la planeación es un proceso continuo, iterativo y evolutivo. Además refieren que el plan estratégico tecnológico propuesto, no es un plan de sistemas, pero se convierte en su base en la medida en que los proyectos marco, estrategias y acciones, son insumos para fundamentar el desarrollo de tecnologías de información adecuadas, facilitadoras, habilitadoras y renovadoras. (Cubillo, S., Miranda, L. 226)

Por otro lado, en un estudio de investigación, a nivel regional, relacionado a Gestión estratégica aplicando enfoque sistémico y las tecnologías de información para lograr ventajas competitivas, realizado en Trujillo, en el 2008, llegó a las siguientes conclusiones: si una empresa no cuenta con tecnología de la información y comunicación no le permitirá la optimización de procesos a través de los sistemas de

información; además el autor señala que la aplicación de un plan estratégico permitirá fijar objetivos y metas a largo y corto plazo respectivamente; así como lograr ventajas competitivas. Hace también referencia a la competitividad: la competitividad y el plan estratégico, se caracterizan por: tener una comunicación entre sus integrantes, procesos de calidad, innovación constante, el servicio de calidad, como filosofía de vida, ser una organización inteligente – que aprende y busca rebasar las expectativas cliente interno y externo. (Villanueva, G. 2008, 114).

En un estudio acerca de planeamiento estratégico de sistemas de información aplicado a una institución educativa para la mejora en la gestión, realizado en Trujillo, en 2004, señala que: al aplicar el planeamiento estratégico de sistemas de información, se obtuvo una vista de las áreas y los procesos que se realizan dentro de cada una de ellas; así mismo se logró identificar los factores críticos, de éxito, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución educativa, también se determinó la priorización de los procesos de más utilidad e importancia. (Campos, R., Linares, M. 2004, 180).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. La Competitividad.

Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas: con dificultad se encontrará a algún investigador que no esté de acuerdo con esta afirmación. El aporte económico en el análisis es indiscutible, pues en un mundo competido, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mueren.

Así, la competitividad es el grado en que un país, estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas. (Porter, M. 1993) plantea que las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad; asimismo, supone que la sumatoria de empresas competitivas, es decir, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general.

La determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa constituye un aspecto fundamental para su posterior proceso de medición. Sin embargo, al igual que con las definiciones, existen diferentes perspectivas frente a los factores determinantes de la competitividad de la empresa.

La capacidad de competir se relaciona con las ventajas que tienen los agentes que están compitiendo. A continuación se describen los conceptos de ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja competitiva.

- **Ventaja absoluta.**- Cuando dos o más agentes compiten, se dice que uno de ellos tiene ventaja absoluta porque es más productivo que el resto. La productividad se mide como la capacidad de producir más con el menor uso de factores de producción.
- **Ventaja comparativa.**- La ventaja comparativa no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad. En comercio internacional, un país tiene ventaja comparativa cuando el costo de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus competidores. Por lo general, el costo de oportunidad está asociado a la ventaja que produce el tener abundancia de un factor.
- **Ventaja competitiva.**- señalan los componentes de este acercamiento conceptual. Sin duda alguna, (Porter, M. 1993) puede considerarse el más destacado portavoz del concepto de ventaja competitiva. Su preocupación fundamental es elaborar para las empresas el concepto microeconómico de competitividad. Asimismo, plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse. Porter considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa.

Por otro lado y con relación a la ventaja competitiva señala que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a

una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse.

Con relación a la competitividad, afirma que la competitividad es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúan. Por ventaja comparativa se entiende aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., que dispone una empresa de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. La competitividad es el grado en que un país, estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas

2.2.2. Planeamiento Estratégico.

2.2.2.1. Origen y significado de los conceptos:

Ossorio, A. (2002) con relación al término “plan” refiere que proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”, y más tarde se entendió como “diseño de un edificio”, o, más precisamente, “distribución del espacio que ocupa la base de un edificio”. Lo que podría equivaler a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”. Siglos después, su sentido se amplió hasta significar la “representación gráfica de cualquier lugar”.

Indica también, que se denomina plan a la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados. Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con atributos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan. Estas características son: la reflexión previa y concomitante con la acción; la selección y ponderación racional de objetivos y medios que permiten reducir el azar; acciones y decisiones presentes referidas a resultados futuros; previsión, promoción y estructuración de acciones tendientes a arribar a las

metas deseadas; intención de modificar voluntariamente los acontecimientos y adaptabilidad a los cambios del contexto.

Respecto al término “estrategia” en su raíz etimológica (Ossorio, A. 2002), designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía. Con el correr del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos de tipo psicológico y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: visión general, carácter, temple, destreza y pericia en el manejo o conducción de los hombres. Define a la estrategia como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional. Este tipo de razonamiento se caracteriza por la reflexión y ponderación de las fuerzas puestas en juego en un escenario determinado, el cálculo y la previsión del comportamiento del “otro” frente al propio, la selección de los medios idóneos y la combinación sincronizada y convergente de los dispositivos que permitan alcanzar los resultados esperados.

Asimismo afirma, que tanto el concepto de plan como de estrategia han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones pública y privada, de la investigación y de la docencia, de la gerencia empresarial, de la política y, en general de aquellas actividades humanas que requieran de una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos.

2.2.2.2. Planeamiento estratégico:

Ossorio, A (2002) y con relación al planeamiento estratégico señala que, es un proceso continuo e interactivo de conocimiento y acción. La idea de considerar a este proceso constituido por momentos o fases tiene el objeto de distinguirlo de quienes lo conciben como etapas; categoría ésta que define al proceso de planificación como pasos ordenados en sucesión, cada uno de los cuales tiene una división tajante – como compartimentos estancos - entre sí y se conectan con el paso siguiente, una vez concluido cada uno de los períodos.

Villanueva, G. (2008), con relación a la planeación estratégica indica que tiene seis componentes fundamentales, como se indica a continuación:

- a) Los Estrategas: que son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la Junta directiva, el Presidente o Gerente y los Vicepresidentes).
- b) El Direccionamiento: las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. Lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
- c) El Diagnóstico: incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. El análisis FODA permite a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.
- d) Las opciones estratégicas: Son las opciones que la compañía tiene para participar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.
- e) La Formulación Estratégica: las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar los planes de acción concretos.
- f) Los índices de gestión: El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

Asimismo, señala que el planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis FODA.

El planeamiento estratégico tiene como base el análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante dosis de intuición. Representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base al razonamiento) e intuitivo (en base al propio juicio o propia experiencia). Esto se logra elaborando “escenarios marco” sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externa e internas) con relación a los negocios.

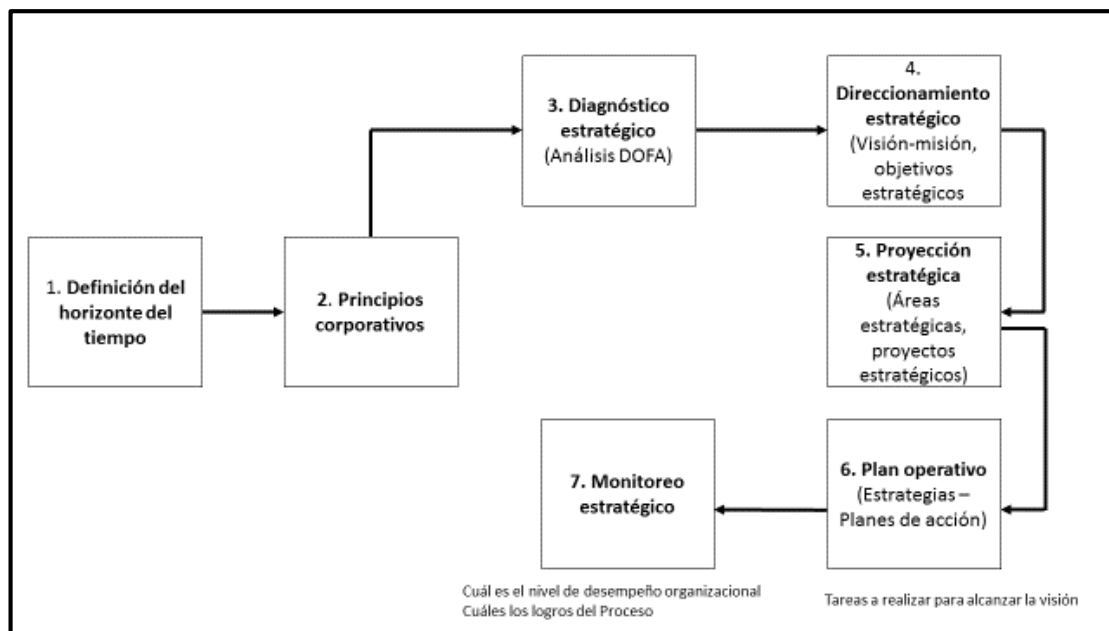
Afirma también que el planeamiento estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por los productos y los factores que la afectan, la capacidad de la oferta, las fortalezas, debilidades y oportunidades, el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancia de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas.

Enfatiza asimismo, que el planeamiento estratégico es un proceso que en la práctica debe mantener unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangible. Así permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.

Finalmente, destaca que el establecimiento de la misión es el documento más importante para el inicio del planeamiento estratégico. La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial.

El planeamiento estratégico en la opinión de Villanueva, G. 2008, requiere tener los siguientes pasos que se expresan en la siguiente figura:

Figura 1. Pasos del planeamiento estratégico



Fuente: Proceso de planeamiento estratégico. Villanueva, G (2008).

A continuación se describe brevemente cada uno de los aspectos señalados por Villanueva.

- Horizonte de tiempo.- es el periodo necesario para el cumplimiento de metas.
- Principios corporativos.- Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y deben ser compartidos por todos. Constituye la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios no son parte de la visión ni misión, son el soporte de ambas.
- Diagnóstico estratégico.- sirve para obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como las condiciones fortalezas y debilidades internas de la organización. Este comprende la realización de dos tipos de diagnóstico:
 - Diagnóstico interno.- es el proceso de determinar fortalezas y debilidades de la organización o de la unidad estratégica. Lo integran el análisis de: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad de talento humano.
 - Diagnóstico externo o análisis del entorno: Es el proceso que estudia el patrón de todas las decisiones e influencias del medio ambiente que afectan el desarrollo de la empresa, lo integran el análisis de los siguientes factores: tecnología, ecológicos, económicos, políticos, sociales, industriales, geográficos, competitivos (clientes, proveedores, competencia) y producto sustituto (nuevo entrantes).
- Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva sea la empresa tiene mayores probabilidades de éxito. El análisis FODA ayuda al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas fortalezas y debilidades de la empresa.
- Direccionamiento estratégico.- las organizaciones para crecer y permanecer en el mercado deben tener en claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. Comprende la visión, misión, objetivos estratégicos y metas.

La Visión es un conjunto de ideas generales algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el

futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La Misión es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que espera alcanzar, que la distingue de otros negocios, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de los propósitos. La misión debe responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es su negocio?, ¿Cuáles son sus valores?, ¿Para qué existe la empresa?

Los objetivos estratégicos.- Sirven de marco de referencia de los objetivos funcionales. Deben ser medibles y con posibilidad de evaluación mediante índices de gestión. Debe plantearse también objetivos cualitativos para los cuales se deben establecer los estándares de gestión y monitoreo.

Las Metas.- Se usan dentro del control de la administración. Las metas fijan el destino de la empresa y mide el éxito progresivo hacia ese destino. Para las unidades organizacionales 6 a 10 metas es adecuado en los planes de acción. Las metas deben concentrarse en resultados en los resultados y descomponerse en tareas o acciones que tienen que hacerse.

Proyección estratégica.- es el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionado aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Son los factores claves de éxito de la empresa.

Plan de acción.- Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concertar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.

Monitoreo estratégico.- es necesario la creación y desarrollo de una manera de pensar estratégicamente y por tanto una cultura estratégica que facilite la gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipadora del entorno en que se desempeña la organización.

Pasos para realizar la planeación estratégica.

Villanueva, G. 2008, indica los siguientes pasos para realizar una planeación estratégica eficaz.

a) Declaración de la visión.- Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo o qué es aquello en que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta ¿qué queremos ser?

b) Declaración de la misión y establecimiento de valores.- La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. Responde a la pregunta ¿cuál es nuestra razón de ser? Los valores son cualidades positivas que poseen las empresas como búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados etc. Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

c) Análisis externo de la empresa.- Consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas. Se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas, así como la competencia, los clientes y los proveedores de las empresas. Se evalúa aspectos que ya existen así como aspectos que podrían existir (tendencias).

d) Análisis interno de la empresa.- Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que pueden existir dentro de una empresa con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Se evalúan los recursos que posee ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos etc.

e) Establecimiento de los objetivos generales.- Los objetivos generales son los que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Estos objetivos se establecen una vez realizado el análisis del externo e interno que permitan lograr la misión y capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas y superar las amenazas externas y debilidades internas. Los objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa así como la situación del entorno.

f) Diseño, evaluación y selección de estrategia.- Estas permiten alcanzar de la mejor manera posible los objetivos. Asimismo, destaca que el proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente: i) se evalúa información sobre el análisis externo y análisis interno, ii) se evalúa el enunciado de la misión y los valores, iii) se evalúan los objetivos y las estrategias que se hayan utilizado anteriormente.

Se diseña luego una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.

Se evalúan las estrategias propuestas, se determina las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

g) Diseño de planes estratégicos.- Consiste en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico según Villanueva, G (2008) se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y como es que se va a distribuir.
- Quienes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

2.2.2.3. Planeación estratégica de tecnología informática.

El plan estratégico de la empresa es básico para el soporte de las operaciones y funciones del proceso de tecnología informática (TI). Los objetivos de control son enfáticos en que no debe iniciarse ninguna actividad relacionada con esta área, si no se cuenta con un plan bien redactado y estructurado que cubra todas las áreas y procesos de la entidad. Todos los planes deben estar integrados y coordinados con tecnología informática para darles el sustento y seguimiento necesarios para determinar su verdadero cumplimiento.

Asimismo, precisa que el proceso de tecnología informática no puede ni debe iniciar ninguna tarea si no cuenta con el plan estratégico general de la organización debidamente redactado, integrado por áreas, actualizado, conocido y refrendado por un comité de informática o de sistemas y la Alta Administración; de manera que no se presenten situaciones problemáticas por cambios en las prioridades, por atrasos o por un bajo nivel de servicio de la empresa.

Con respecto a la tecnología de información, refiere que toda organización se sienta en tres grandes componentes: personas, procesos y tecnología. Las tecnologías

que más usa una organización para su gobierno y acumulación y generación de valor a sus clientes es la tecnología de información. Es inconcebible actualmente realizar negocios sin el uso intensivo de tecnologías de información y comunicaciones (TIC), siendo algunos nichos de negocio más dependientes que otros de estas, como en el caso del negocio financiero, servicios públicos, y otros; en los cuales el dinero se ha virtualizado.

La Universidad Nacional de San Marcos, respecto a las tecnologías de información destaca que la incorporación de las tecnologías de información es uno de los principales temas que concierne hoy en día a los altos ejecutivos y organizaciones, compete a los profesionales de informática la necesidad de la tecnología de información para generar una ventaja competitiva. Se ha producido una creciente demanda de sistemas de información y los componentes tecnológicos para soportar las actividades de una empresa, organización o negocio. Sin embargo también es una realizada que el riesgo de las organizaciones se ha incrementado. La administración de los recursos, consolidación de los recursos e integración de los recursos de tecnología de la información se ha vuelto una tarea compleja, este se ha identificado como un proceso lleno de amenazas y cuello de botellas.

Asimismo, precisa que las tecnologías de información se desarrollan de manera espontánea, en respuesta a las necesidades urgentes del negocio, lo que produce islas de tecnología de información a lo largo y ancho de las áreas funcionales (baches) que no crecen integradamente hacia una arquitectura integrada de sistemas, tecnología e información. Junto a todo esto, las tendencias de desarrollo de las tecnologías de información se han caracterizado por el esfuerzo de automatizar el desorden. Muy poco esfuerzo es puesto en especificar las estrategias de negocios y construir un modelo de la organización, como precursores en la especificación de los requerimientos de la tecnología de información.

El despliegue de tecnología informática debe estar acorde con el desarrollo estratégico de las compañías. La planeación estratégica de tecnología Informática es una metodología propia, desarrollada y aplicada durante más de 20 años en el ambiente latinoamericano de negocios, que permite alinear las estrategias de la tecnología informática con las estrategias del negocio.

También señala que la planeación estratégica de tecnología de información es ampliamente reconocida como una herramienta para ordenar los esfuerzos de

incorporación de las tecnologías de información. Establece las políticas para controlar la adquisición, el uso y la administración de los recursos de la planificación de información, estableciendo un desarrollo informático que responde a las necesidades de la organización y contribuye al éxito de la empresa. Su desarrollo está relacionado con la creación de un plan de transformación, que va del estado actual en que se encuentra la organización, a su estado final esperado de automatización, esto en concordancia con la estrategia de negocios y con el propósito de crear una ventaja competitiva.

La planeación estratégica de tecnología de información (PETI) consiste en un proceso de planeación dinámico, en la que las estrategias sufren una continua adaptación, innovación y cambio, que se refleja en los elementos funcionales que componen toda la organización. Sin embargo afirma que trabajos relacionados con la construcción de un planeamiento estratégico de tecnología de información, han sido desarrollado desde hace tres décadas, pero por presentar limitaciones importantes aún no se emplean.

Asimismo, destaca el autor que el desarrollo del plan estratégico de tecnología informática permite obtener los siguientes beneficios del proceso. a) realizar un modelo de empresa y establecer las relaciones entre la estrategia empresarial, la organización, los procesos y las entidades de datos, b) conocer, mediante entrevistas ejecutivas, las necesidades de información, c) determinar las prioridades entre las necesidades de solución informática, d) definir la arquitectura básica de aplicaciones y la arquitectura básica de la red, e) analizar el soporte que los sistemas actuales brindan al modelo de empresa y la factibilidad de que, a partir de los sistemas actuales, se cubran las necesidades de soluciones informáticas, f) elaborar las recomendaciones para la administración de la tecnología informática y las pautas para la elaboración del presupuesto del área, g) entregar, al término de la prestación del servicio, el informe del plan estratégico de tecnología informática, en el cual se expondrá el resultado del análisis realizado por el equipo de trabajo así como las recomendaciones sobre las estrategias a corto plazo para adecuar el plan estratégico de tecnología informática, al Plan Estratégico General de la empresa. (Orozco, N., Rodríguez, C, y Serrano, W. 2012)

Asimismo, indica que la planeación estratégica de tecnologías de información es necesaria para gestionar y dirigir todos los recursos de tecnologías de información en línea con la estrategia y prioridades del negocio. La función de tecnologías de

información y los interesados del negocio son responsables de asegurar que el valor óptimo se consigue desde los proyectos y el portafolio de servicios. El plan estratégico mejora la comprensión de los interesados clave de las oportunidades y limitaciones de tecnologías de información, evalúa el desempeño actual, identifica la capacidad y los requerimientos de recursos humanos, y clarifica el nivel de investigación requerido. La estrategia de negocio y prioridades se reflejarán en portafolios y se ejecutarán por los planes estratégicos de tecnologías de información, que especifican objetivos concisos, planes de acción y tareas que están comprendidas y aceptadas tanto por el negocio como por tecnologías de información.

Por otra parte, afirma que se enfoca en la incorporación de tecnologías de información y de la gerencia del negocio en la traducción de los requerimientos del negocio a ofertas de servicio, y el desarrollo de estrategias para entregar estos servicios de una forma transparente y rentable. Se logra con: i) el compromiso con la alta gerencia y con la gerencia del negocio para alinear la planeación estratégica de tecnologías de información con las necesidades del negocio actuales y futuras. ii) el entendimiento de las capacidades actuales de tecnologías de información y iii) la aplicación de un esquema de prioridades para los objetivos del negocio que cuantifique los requerimientos del negocio.

Asimismo, señala que se mide con: el porcentaje de objetivos de tecnologías de información en el plan estratégico de tecnologías de información, que dan soporte al plan estratégico del negocio. El porcentaje de proyectos tecnologías de información en el portafolio de proyectos que se pueden rastrear hacia el plan táctico de tecnologías de información.

2.2.2.4. Proceso de planeación y organización del planeamiento estratégico de tecnologías de información.

La planeación y organización del planeamiento estratégico de tecnologías de información cursa por los siguientes pasos:

a.1. Definir un plan estratégico de tecnología de información. **Administración de Valor de Tecnologías de Información.-** Trabajar con el negocio para garantizar que el portafolio de inversiones de tecnologías de información de la empresa contenga programas con casos de negocio sólidos. Reconocer que existen

inversiones obligatorias, de sustento y discrecionales que difieren en complejidad y grado de libertad en cuanto a la asignación de fondos. Los procesos de tecnologías de información deben proporcionar una entrega efectiva y eficiente de los componentes tecnologías de información de los programas y advertencias oportunas sobre las desviaciones del plan, incluyendo costo, cronograma o funcionalidad, que pudieran impactar los resultados esperados de los programas. Los servicios de tecnologías de información se deben ejecutar contra acuerdos de niveles de servicios equitativos y exigibles. La rendición de cuentas del logro de los beneficios y del control de los costos es claramente asignada y monitoreada. Establecer una evaluación de los casos de negocio que sea justa, transparente, repetible y comparable, incluyendo el valor financiero, el riesgo de no cumplir con una capacidad y el riesgo de no materializar los beneficios esperados.

a.2. Alineación de las tecnologías de información con el negocio.- Educar a los ejecutivos sobre las capacidades tecnológicas actuales y sobre el rumbo futuro, sobre las oportunidades que ofrece tecnologías de información, y sobre qué debe hacer el negocio para capitalizar esas oportunidades. Asegurarse de que el rumbo del negocio al cual está alineado tecnologías de información está bien entendido. Las estrategias de negocio y de tecnologías de información deben estar integradas, relacionando de manera clara las metas de la empresa y las metas de tecnologías de información y reconociendo las oportunidades así como las limitaciones en la capacidad actual, y se deben comunicar de manera amplia. Identificar las áreas en que el negocio (estrategia) depende de forma crítica de tecnologías de información, y mediar entre los imperativos del negocio y la tecnología, de tal modo que se puedan establecer prioridades concertadas.

a.3. Evaluación del desempeño y la capacidad actual.- Evaluar el desempeño de los planes existentes y de los sistemas de información en términos de su contribución a los objetivos de negocio, su funcionalidad, su estabilidad, su complejidad, sus costos, sus fortalezas y debilidades.

a.4. Plan estratégico de tecnología de información.- un plan estratégico que defina, en cooperación con los interesados relevantes, cómo tecnologías de información contribuirá a los objetivos estratégicos de la empresa (metas) así como los costos y riesgos relacionados. Incluye cómo tecnologías de información dará soporte a los programas de inversión facilitados por tecnologías de información y a la entrega de los servicios operativos. Define cómo se cumplirán y medirán los objetivos y

recibirán una autorización formal de los interesados. El plan estratégico de tecnologías de información debe incluir el presupuesto de la inversión / operativo, las fuentes de financiamiento, la estrategia de obtención, la estrategia de adquisición, y los requerimientos legales y regulatorios. El plan estratégico debe ser lo suficientemente detallado para permitir la definición de planes tácticos de tecnologías de información.

a.5. Planes tácticos de tecnología de información.- Crear un portafolio de planes tácticos de tecnologías de información que se deriven del plan estratégico de tecnologías de información. Estos planes tácticos deben describir las iniciativas y los requerimientos de recursos requeridos por tecnologías de información, y cómo el uso de los recursos y el logro de los beneficios serán monitoreados y administrados. Los planes tácticos deben tener el detalle suficiente para permitir la definición de planes de proyectos. Administrar de forma activa los planes tácticos y las iniciativas de tecnologías de información establecidas por medio del análisis de los portafolios de proyectos y servicios. Esto incluye el equilibrio de los requerimientos y recursos de forma regular, comparándolos con el logro de metas estratégicas y tácticas y con los beneficios esperados, y tomando las medidas necesarias en caso de desviaciones.

a.6. Administración de portafolio de tecnología de información. - Administrar de forma activa, junto con el negocio, el portafolio de programas de inversión de tecnologías de información requerido para lograr objetivos de negocio estratégicos específicos por medio de la identificación, definición, evaluación, asignación de prioridades, selección, inicio, administración y control de los programas. Esto incluye clarificar los resultados de negocio deseados, garantizar que los objetivos de los programas den soporte al logro de los resultados, entender el alcance completo del esfuerzo requerido para lograr los resultados, definir una rendición de cuentas clara con medidas de soporte, definir proyectos dentro del programa, asignar recursos y financiamiento, delegar autoridad, y comisionar los proyectos requeridos al momento de lanzar el programa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En este capítulo hace referencia a los aspectos metodológicos utilizados durante la investigación. Se describen los métodos, las técnicas de recojo de información, procesamiento y análisis de los resultados, haciendo referencia a la población y muestra.

3.1 Tipo de Investigación:

El presente estudio es descriptivo, de diseño no experimental, de corte transversal. Descriptivo porque solamente se observaron los fenómenos tal como se dieron en su contexto normal y así fueron analizados. Es transversal porque se estudiaron un determinado momento.

3.2 Ámbito de Estudio:

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., que es una entidad financiera que tiene 19 años en la ciudad de Cajamarca y brinda servicios de préstamos, depósitos, compensación por tiempo de servicio y pagos de servicios.

3.3 Población:

Estuvo conformada por todo el personal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. que en total son 65 personas.

3.3.1. Muestra:

La muestra es no probabilística y lo constituyó la totalidad de la población de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

n=65

3.4 Unidad de Análisis:

La unidad de análisis lo conformaron el sistema de planeamiento estratégico de tecnologías de información y los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

3.5 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos:

Para recolectar los datos de competitividad, del planeamiento estratégico de las tecnologías de información y del personal se utilizó lo siguiente:

3.5.1. Técnicas usadas:

Durante el proceso de ejecución del presente estudio, se revisaron trabajos de investigación relacionados con el tema y fuentes bibliográficas primarias.

3.5.2. Instrumento y recolección de datos:

Para medir las variables se elaboró un cuestionario sobre la base de preguntas cerradas, consta de 24 preguntas relacionadas con el tema de investigación. Está estructurado en tres secciones como se indica:

- Ventajas competitivas
- Planeamiento estratégico de tecnología de información
- Características biosocio laborales del trabajador.

3.5.3. Validez del cuestionario

El cuestionario mide lo que se quiere medir, se ha utilizado el criterio de los expertos para establecer la validez del instrumento, quienes dieron sugerencias para mejorar el cuestionario.

3.6 Recolección de datos.

Se recolectó los datos por variable, se solicitó permiso a la Gerencia de la entidad financiera para aplicar el cuestionario al personal y tener acceso a la información y al sistema de planeamiento estratégico de tecnologías de información.

La técnica que se utilizó fue la entrevista y en otros casos se explicó a los trabajadores y ellos respondieron solos el cuestionario.

3.7 Procesamiento, análisis e interpretación de datos:

Luego de recolectar los datos, se realizó la revisión manual de las encuestas, a fin de verificar el llenado completo de la información. Estos datos fueron trasladados a una base de datos al programa Microsoft Excel 2010; cuyos resultados se presentan en tablas simples de número y porcentaje.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El capítulo comprende el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Se ha desarrollado los 3 objetivos propuestos y los resultados se presentan a continuación:

Objetivo 1.

4.1. Ventaja competitiva de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Tabla N°1. Calidad del servicio de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015

Calidad	N°	%
Calidad de los servicios que brinda		
Bueno	34	52.0
Regular	22	34.0
Malo	9	14.0
Calidad de atención al cliente externo		
Bueno	35	54.0
Regular	20	31.0
Malo	10	15.0
TOTAL	65	100.0

Fuente: Propia

La calidad es un término muy utilizado en las empresas, calidad es hacer bien las cosas; con relación a las financieras sería brindar servicios de excelencia, trato cordial y atento a clientes externos, tiempo de atención óptimos y en caso de quejas dar la prioridad al cliente, “el cliente siempre tiene la razón”. En la tabla se observa que la mayoría de los trabajadores señaló que los servicios que se brindan en la entidad financiera son de calidad (bueno 52%). Llama la atención que el tercio de los trabajadores (34%) señale que es regular y el 14% malo. Estos dos últimos porcentajes deben ser tenidos en cuenta por la alta gerencia, para mejorar gradualmente la percepción de sus trabajadores respecto a la calidad del servicio que ofrece su institución.

Como se ha indicado, la calidad es un aspecto importante en las entidades financieras sobre todo con el cliente externo, así los resultados del estudio revelan que el 54% de los trabajadores indicaron que su atención al cliente externo es buena, el 31% es regular y el 15% es mala. Estos últimos resultados son importantes porque pueden también afectar la imagen de la institución y con ello la productividad de la misma.

Tabla N°2. Nivel de satisfacción de los trabajadores en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015

Nivel de satisfacción	N°	%
Muy satisfactorio	0	0.0
Satisfactorio	41	63.0
Poco satisfactorio	20	31.0
Indiferente	4	6.0
TOTAL	65	100.0

Fuente: Propia

En la tabla se puede observar que el nivel de satisfacción de los trabajadores en la entidad financiera es satisfactorio en la mayoría de ellos siendo el 63%, para aproximadamente la tercera parte (31%) es poco satisfactorio y existe un 6% que es indiferente. Estos resultados se deben probablemente a la posición que cada uno de ellos ocupa en la entidad financiera. Sin embargo, se debería tener en cuenta a los trabajadores indiferentes a quienes se debería motivar para que trabajen a gusto y contribuya en la obtención de los objetivos de la entidad financiera.

Tabla N° 3. Imagen de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015

Regulación por normas de Superintendencia de Banca y Seguro	N°	%
Si cumple con los requisitos legales para el funcionamiento de la entidad financiera.	65	100.0
No conozco si cumple con los requisitos legales.	0	0.0
Cuál cree que es la imagen de la entidad.		
Excelente	8	12.0
Buena	33	51.0
Regular	18	28.0
Mala	6	9.0
TOTAL	65	100.0

Fuente: Propia

Como se puede apreciar en la tabla, el 100% de los trabajadores tienen conocimiento de que la entidad financiera cuenta con toda la documentación legal que le permite estar registrada en la Superintendencia de Banca y Seguros y funcionar adecuadamente. Este es un aspecto importante que expresa el interés de sus trabajadores por conocer estos aspectos legales empresariales necesarios para el buen funcionamiento de una entidad financiera como la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

De otro lado y con relación a la imagen de la entidad, si se suman los indicadores bueno y excelente se tiene que la mayoría del personal el 63% tiene una imagen buena de su institución, esto podría deberse a que están identificados con ella, se sienten a gusto trabajar en ella. El 28% tiene una imagen regular y llama la atención que el 9% de los trabajadores tengan una mala imagen de su institución donde laboran, esto podría deberse a problemas personales, salariales, etc.

Tabla N° 4. Aspectos por la que hace la diferencia la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015

Aspectos	N°	%
Imagen corporativa	21	32.0
Buen servicio de atención al cliente	10	16.0
Excelente tasa de interés para créditos	7	11.0
Excelente tasa de interés para CTS	10	16.0
Excelente tasa de ahorros personales	7	11.0
Buen y cordial trato a sus colaboradores	10	16.0
Redes sociales que promueve productos/servicios		
Facebook	45	69.0
YouTube	6	9.0
Twitter	5	8.0
Google+	9	14.0
TOTAL	65	100.0

Fuente: Propia

En la tabla se observa referente a aquellos aspectos que hacen diferente a su institución de otras, la imagen corporativa fue indicada en el 32% de los trabajadores. Los valores corporativos hacen referencia si el colaborador conoce la visión, misión, valores corporativos, estrategias, servicios, compromiso, entre otros. Esto es importante para una empresa que sus colaboradores conozcan los valores corporativos, pues se identificaría con la empresa. El colaborador se sentiría participativo en las decisiones importantes en el día a día. Con la lectura de las normativas internas los colaboradores se informan acerca de las herramientas para el desarrollo de la institución. El 16% respectivamente de los colaboradores señalan que su institución brinda un excelente servicio al cliente, excelente tasa de interés para CTS y trato cordial a sus trabajadores; este último es importante para que los trabajadores realicen sus actividades diarias con calidad. El menor porcentaje (11%) indicó que su institución tiene una excelente tasa de interés para créditos y excelente tasa de ahorros personales.

Mi Caja Cajamarca en el marco de la diferenciación con otras entidades financieras, utiliza las redes sociales para realizar su marketing online. Aprovecha las redes sociales

para promocionar sus servicios, productos y captar nuevos clientes. En la tabla se observa que el 69% de los trabajadores sostiene que Mi Caja Cajamarca utiliza la red social Facebook, para promocionar sus servicios, productos y captar nuevos clientes. El 14 % de los trabajadores sostiene que la entidad utiliza la red social Google +, el 6% de los trabajadores afirma que se utiliza Youtube y el 5% de los trabajadores menciona que se promueve los servicios por Twitter. Para la presente investigación, se ha observado que, la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca utiliza: Facebook y Youtube, pues son las más conocidas y de mayor afluencia de público. Utiliza Facebook para promocionar servicios, productos y captar nuevos clientes. Utiliza Youtube para promocionarse a través de comerciales.

Objetivo 2:

4.2. Planeamiento estratégico de tecnologías de información en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

4.2.1. Características del sistema de información.

Tabla N°5. Posición tecnológica del sistema de información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015

Posición tecnológica	N°	%
Posición tecnológica del sistema de información - SISCARUL		
Bueno	30	46.0
Regular	28	43.0
Malo	7	11.0
Satisfacción con las tecnología de información utilizada - SISCARUL		
Muy satisfactorio	23	35.0
Poco satisfactorio	33	51.0
Nada satisfecho	9	14.0
TOTAL	65	100.0

Fuente: Propia

Los sistemas de información han adquirido gran importancia en las empresas, pues con ingresar, modificar, actualizar, eliminar y guardar datos o información en una base de datos, son de gran ayuda para la toma de decisiones. En el caso de las entidades financieras, estos sistemas de información son más sofisticados, pues procesan data de mucha importancia (datos personales de personas e instituciones públicas y privadas) y deben cumplir con principios de seguridad de la información. Como se puede apreciar en la tabla, la mayoría de los trabajadores el 46% señaló que el sistema de tecnología de información (SISCARUL) es bueno, el 43% dijo ser regular y el 11% dijo que es malo, esto podría deberse a varios factores como falta de entrenamiento del personal para el manejo adecuado del sistema, insuficientes mejoras al sistema o inadecuado acceso red privada local.

La satisfacción de un trabajador está enfocada en la manera cómo se desempeña en sus labores diarias, En los recursos de tecnologías de información como se ha visto, es muy importante la velocidad de un sistema, pues denota una buena infraestructura tecnológica que comprende desde computadoras, redes de datos, data center, desarrollo de sistemas y ejecución del sistema. En la tabla se observa que más de la mitad de los trabajadores (51%) indicó estar poco satisfecho con la tecnología del SIRCARUL utilizada, el 35% señaló su satisfacción con el SISCARUL y para el 14% la tecnología del SISCARUL le fue indiferente. Este resultado podría deberse como se ha indicado a insuficiente capacitación del personal o a algunos aspectos del sistema software que puedan requerir mejoras.

Tabla N°6. Calidad del sistema de información SISC ARUL de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015

Velocidad del procesamiento de datos	N°	%
Óptima	8	12.0
Regular	39	60.0
Lenta	18	28.0
Módulo óptimo del sistema SISCARUL		
Plataforma	8	12.0
Ventanilla	11	17.0
Operaciones	16	25.0
Créditos	27	41.0
Recursos humanos	3	5.0
Módulo que debería mejorar el SISCARUL		
Plataforma	10	15.0
Ventanilla	9	14.0
Operaciones	14	22.0
Créditos	20	31.0
Recursos humanos	12	18.0
TOTAL	65	100.0

Fuente: Propia

El sistema SICARUL (Sistema de Cajas Rurales) se creó en 1996 por encargo de la Asociación de Cajas Rurales, es un Sistema de Información Financiero Contable de Cajas Rurales, además es un sistema integrado (une a varios departamentos y/o áreas), sirve para la toma de decisiones de las jefaturas y alta gerencia.

Hoy en día, el recurso de las tecnologías de información es de crucial importancia en las empresas, pues ayuda a optimizar las labores diarias. Si este recurso no es de buen performance puede causar retrasos en el procesamiento de la información y por ende retrasos en la atención, en la toma de decisiones en la alta gerencia, mayor tiempo de trabajo, etc. En el caso de Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., se encontró que el mayor porcentaje de personal (60%) calificó que la velocidad de procesamiento

de datos al sistema SISCARUL es regular, no obstante la buena velocidad de sus equipos computacionales; el 28% indicó que es lento y el 12% óptimo, esto se debe probablemente al tipo de dato ingresado al sistema, a la estabilidad de la red o a las habilidades del personal para ingresar la información.

Con relación al módulo óptimo del sistema de información se encontró que el 41% de los trabajadores encuentra que el módulo de créditos es el más óptimo; la cuarta parte de los trabajadores (25%) indicó que el módulo de operaciones funciona óptimamente, seguido del módulo de ventanilla y plataforma con el 17 y 12% respectivamente. Sólo el 5% indicó al módulo de recursos humanos. Esto probablemente se deba a que se ha capacitado mejor a los técnicos de esta área o es el sistema que mejor funciona como lo han indicado los trabajadores.

Respecto a las mejoras que deben realizarse en el sistema de información (SISCARUL) respecto a los módulos, el 31 % de trabajadores señaló que el de créditos debería mejorarse; sin embargo la mayoría opinó que este módulo funciona óptimamente, esto implica que el personal tiene mayor expectativa en el funcionamiento de este módulo, probablemente porque lo utilizan frecuentemente y desean de alguna manera perfeccionar el módulo para seguir mejorando la calidad del trabajo y sobre todo la toma de decisiones por la Alta Dirección que es un aspecto importante en esta área. Le sigue en importancia el módulo de operaciones, de recursos humanos y finalmente el de plataforma.

4.2.2. Características del planeamiento estratégico de la tecnología de información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

4.2.2.1. Visión y misión:

Cuadro 1. Visión y Misión del planeamiento estratégico de las tecnologías de información actual de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Característica	
Visión	Liderar la modernización de la CRAC Cajamarca, mediante el uso y aplicación racional de las tecnologías de información apoyando a la entidad en la eficiencia de su gestión, y en los procesos de mejora en la estrategia de servicios al cliente.
Misión	Brindar servicios de tecnología de información de calidad a los usuarios de la CRAC Cajamarca, mediante la automatización, optimización y soporte a los procesos de negocio, aplicando estándares en innovación tecnológica que apoyen el logro de los objetivos estratégicos de la institución.
Valores	
• Calidad	La calidad orientada a los sistemas de información que se desarrollen y a la calidad de la información que se produce, así como a al servicio de soporte que se brinda a los usuarios.
• Compromiso	Referida al compromiso del personal del departamento con la institución y a asumir la responsabilidad que implica proveer información tanto a clientes como a usuarios internos.
• Confidencialidad	El valor que tiene la información para una institución es estratégico, por lo tanto se requiere que la confidencialidad sea un valor fundamental para el personal del departamento.
• Innovación	Entendida como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa forma comercial.
• Integridad	Desde el punto de vista ético es manejarse coherentemente con los valores personales y compartidos con la comunidad a la que pertenece, en este caso el departamento de tecnologías de información.

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Como se puede observar la visión y misión supone una proyección hacia el futuro y denota una representación de la relación entre la institución y su contexto de acción. La visión señala el rumbo, da la dirección y es la cadena que une el presente con el futuro. La misión describe la razón de ser la entidad financiera dentro de su entorno y en relación con la sociedad.

4.2.2.2. Análisis FODA:

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas.

Cuadro 2. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos humanos identificados y comprometidos con la institución. 2. Conocimiento del negocio. 3. Buenas relaciones interpersonales con los usuarios. 4. Buen trato con clientes internos y externos. 5. Software licenciado. 6. Apoyo mutuo entre personal de tecnologías de información. 7. Equipo unido y confiable. 8. Capacidad de aprendizaje y solución de problemas tecnológicos. 9. Rapidez en la asistencia técnica. 10. Compromiso con los proyectos de desarrollo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de estándares de tecnologías de información. 2. Falta de adecuada metodología para estimación de tiempos de desarrollo. 3. Usuarios no comprometidos con la solución a sus requerimientos. 4. Falta de una adecuada comunicación, falta de interrelación y diálogo sobre mejoras continuas del negocio. 5. Funciones del MOF no se cumplen totalmente. 6. Falta de capacitación especializada del personal del departamento de tecnologías de información. 7. Estructura orgánica del departamento de tecnologías de información no acorde con las necesidades de la institución. 8. Estructura salarial no acorde con el mercado. 9. Limitado plan de contingencia de riesgos de la tecnología de información. 10. Tecnología de sistemas poco usada en el mercado. 11. Falta de un sistema integrado para los procesos administrativos. 12. No identificar errores a tiempo. 13. Trabajo a presión fin de mes y quincena.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de avances tecnológicos que podrían ser aprovechados por la institución. 2. Existencia de medios de comunicación que permitan la interconexión con otras instituciones. 3. Capacidad de aportar para trabajar en nuevos proyectos de tecnologías de información. 4. Tecnología variada y económicamente accesibles. 5. Capacidad de innovar con nuevas soluciones y tecnología. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuga de personal por nivel remunerativo. 2. Falta de oferta de profesionales en la zona, con conocimiento de tecnología utilizada. 3. Desastres naturales, huelgas, paros, siniestros.

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Como se puede observar, la realización FODA, le permite a la entidad financiera conocer sus puntos fuertes así como aquellos débiles que deben ser superados, de igual manera las oportunidades y riesgos para estar a la vanguardia de los adelantos finanzas que es el quehacer de estas instituciones. Además de las fortalezas se

puede inferir el posicionamiento estratégico para el éxito que de adoptarse ubicaría a la entidad financiera en una situación privilegiada frente a sus competidores.

4.2.2.3. Determinación de estrategias.

Cuadro 3. Estrategias

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Recursos humanos identificados y comprometidos con la institución.</p> <p>F2. Conocimiento del negocio.</p> <p>F3. Buenas relaciones interpersonales con los usuarios.</p> <p>F4. Buen trato con clientes internos y externos.</p> <p>F5. Software licenciado.</p> <p>F6. Apoyo mutuo entre personal de tecnologías de información.</p> <p>F7. Equipo unido y confiable.</p> <p>F8. Capacidad de aprendizaje y solución de problemas tecnológicos.</p> <p>F9. Rapidez en la asistencia técnica.</p> <p>F10. Compromiso con los proyectos de desarrollo.</p>	<p>D1. No se cuenta con procedimientos totalmente definidos y documentados.</p> <p>D2. Falta de estándares de tecnologías de información.</p> <p>D3. Falta de adecuada metodología para estimación de tiempos de desarrollo.</p> <p>D4. Usuarios no comprometidos con la solución a sus requerimientos.</p> <p>D5. Falta de una adecuada comunicación, falta de interrelación y diálogo sobre mejoras continuas del negocio.</p> <p>D6. Funciones del MOF no se cumplen totalmente.</p> <p>D7. Falta de capacitación especializada del personal del departamento de tecnologías de información.</p> <p>D8. Pocos recursos humanos para solución de incidentes.</p> <p>D9. Estructura orgánica del departamento de tecnologías de información no acorde con las necesidades de la institución.</p> <p>D10. Estructura salarial no acorde con el mercado.</p> <p>D11. Limitado plan de contingencia de riesgos de la tecnología de información.</p>

		<p>D12. Tecnología de sistemas poco usada en el mercado.</p> <p>D13. Presupuestos limitados.</p> <p>D14. Falta de un sistema integrado para los procesos administrativos.</p> <p>D15. No identificar errores a tiempo.</p> <p>D16. Trabajo a presión fin de mes y quincena.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1. Fuga de personal por nivel remunerativo.</p> <p>A2. Falta de oferta de profesionales en la zona, con conocimiento de tecnología utilizada.</p> <p>A3. Desastres naturales, huelgas, paros, siniestros.</p>	<p>E1. Completar implementación del Data Center alternativo (F10.A3)</p> <p>E2. Migración a tecnologías más difundidas y con más oferta profesional.</p>	<p>E3.Reorganización del departamento de tecnologías de información (D6, D8, A1).</p> <p>E4.Plan de capacitación de personal de tecnología de información.</p> <p>E5. Reformulación de Plan de contingencias de riesgos de tecnologías de información (redundancia, alta disponibilidad, balanceo de carga) (D11, A3).</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1. Existencia de avances tecnológicos que podrían ser aprovechados por la institución.</p> <p>O2. Existencia de medios de comunicación que permitan la interconexión con otras instituciones.</p> <p>O3. Capacidad de aportar para trabajar en nuevos proyectos de tecnologías de información.</p>	<p>E6. Implementación de política de incentivos para personal de tecnologías de información. (D10, A1).</p> <p>E7. Implementación de nuevos canales de atención (F4, O1, O4, O5).</p>	<p>E8.Contratación de consultoría para adopción de estándares y mejora de los procesos de tecnología de información (D1, D2, D3, O1).</p> <p>E9. Desarrollar proyecto de migración de sistema core business con tecnologías de punta (D2, D15, D16, O1, O5).</p> <p>E10. Implementación de sistemas de información de soporte al back office y de soporte a decisiones (D14, O4).</p>

<p>04. Tecnología variada y económicamente accesibles.</p> <p>O5. Capacidad de innovar con nuevas soluciones y tecnología.</p>		<p>E11. Plan de inducción al personal usuario en metodología de desarrollo (D4, D5, O3).</p> <p>E12. Renovación de plataforma informática de hardware y comunicaciones (D3, O1, O2).</p> <p>E13. Adopción de metodología de desarrollo ágil.</p>
--	--	--

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Como se observa en el Cuadro las estrategias son coherentes en función al FODA y buscan con un conjunto de acciones lograr mejores resultados en la gestión de la Caja Rural de Ahorro y Crédito de Cajamarca S.A.

4.2.2.4. Objetivos del planeamiento estratégico de tecnologías de información.

- Reorganización del departamento de tecnologías de información, plan de capacitación para desarrollar competencias del personal del departamento de tecnologías de información.
- Implementación de políticas de incentivos para personal de tecnologías de información. Implementación de nuevos canales de atención.
- Contratación de consultoría para adopción de estándares y mejora de los procesos de tecnología de información. Completar implementación de Data Center alterno.
- Desarrollar proyecto de migración de sistema core business con tecnología de punta. Migración a tecnologías más difundidas y con más oferta profesional.
- Implementación de sistemas de información de soporte de back office y de soporte a decisiones.
- Adopción de metodologías de desarrollo ágil. Plan de inducción al personal usuario en metodología de desarrollo.
- Renovación de la plataforma informática de hardware y comunicaciones. Reformulación de plan de contingencia de riesgos de tecnología de información.

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Como se puede notar la entidad financiera expresa en sus objetivos la necesidad de mejorar su sistema de información, lo cual es muy importante para ellos para su supervivencia en el mercado.

4.2.2.5. Organización del Departamento de Tecnologías de Información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Objetivo:

El Departamento de Tecnologías de Información (DTI) tiene por objetivo diseñar, implementar, administrar, mantener y supervisar las Tecnologías de Información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., asegurando su adecuado funcionamiento y desempeño como soporte a sus operaciones y procesos, manteniendo la seguridad, confidencialidad, privacidad, integridad y disponibilidad de la información de la institución. Las siguientes son las funciones del departamento de tecnología de información:

Funciones del departamento de tecnologías de información:

- Formular el Plan Estratégico y Plan Operativo del Departamento de TI.
- Identificar las necesidades de informática, brindando soporte a usuarios.
- Implantar software garantizando la calidad y eficiencia de los servicios, sea de manera directa o con terceros.
- Analizar los sistemas actuales y planear las mejoras más convenientes en función de los requerimientos de la institución y de la capacidad del sistema informático.
- Proponer las políticas que orienten a las actividades de informática impartiendo las directivas necesarias para su cumplimiento en coordinación con la Gerencia.
- Coordinar y priorizar mediante comité la atención de requerimientos institucionales de desarrollo y mantenimiento de sistemas de información y dar apoyo informático a las diferentes unidades orgánicas de la CRAC.
- Proporcionar el seguimiento de automatización y programación de las operaciones, la contabilidad general, los reportes gerenciales y los requeridos por los organismos reguladores y supervisores.
- Mantener el nexo en lo que a sistemas computacionales se refiere con todas las instituciones con las cuales la CRAC pudiese o requiera estar interconectado.

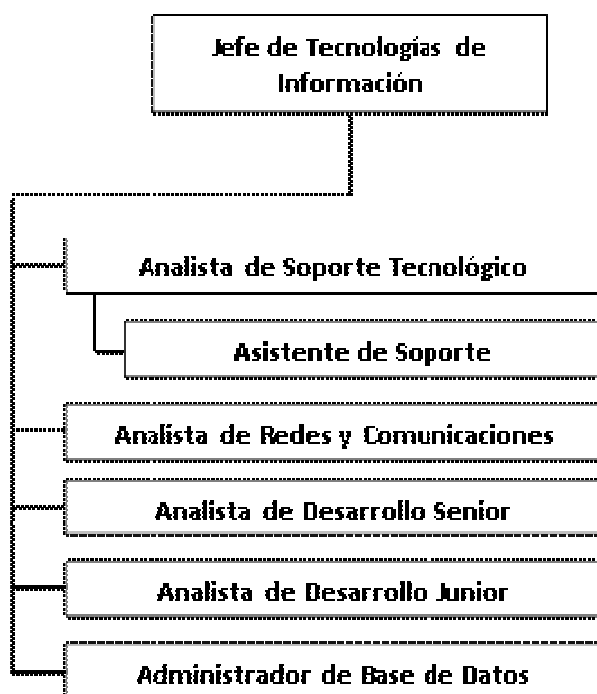
- Proponer estructuras de arquitectura computacional y de Hardware para la atención de los requerimientos de los usuarios, identificando los
- Paquetes computacionales que sean más adecuados o los programas que para los fines sean los requeridos.
- Buscar permanentemente mecanismos que reduzcan los costos en el mantenimiento e innovación de su infraestructura computacional general.
- Clasificar, custodiar, mantener y controlar el uso del software que utilice la CRAC; contando en todos los casos con las licencias correspondientes.
- Elaborar y tener operativo el Plan de Contingencia de Sistemas y del Centro de Cómputo; a fin de mantener la continuidad del servicio.
- Realizar el planeamiento, supervisión y administración de los recursos y sistemas de información con que cuenta la institución.
- Liderar la ejecución de los proyectos de desarrollo tecnológico y administrar los recursos humanos y técnicos para su ejecución.
- Emitir las normas técnicas necesarias para el uso racional de los equipos de cómputo y activos fijos como: UPS, generadores, estabilizadores, etc., que han sido confiados al Departamento de TI.
- Efectuar las coordinaciones necesarias para la capacitación y entrenamiento del personal de la CRAC en el campo de la informática a fin de mantener un adecuado nivel de actualización.
- Asesorar a la Gerencia en el uso de las técnicas informáticas a fin de apoyar la gestión.
- Dirigir la ejecución de estudios e investigaciones de factibilidad y aplicación de sistemas mecanizados o informáticos.
- Orientar y asesorar a las diferentes áreas en el desenvolvimiento de las actividades de procesamiento electrónico de datos.
- Verificar que la documentación presentada con los sistemas sea la suficientemente completa para ejecutar los trabajos sin asistencia de los que desarrollaron el sistema, como son manuales de sistemas, estructuras de usuario, etc.
- Realizar estudios para determinar la factibilidad de mecanización de sistemas y recomendar reformas o nuevas técnicas, consignando su presupuesto.
- Apoyar en la ejecución del Plan de Seguridad de la Información.
- Administrar y controlar los equipos y programas de cómputo de uso general y específico.
- En coordinación con el Departamento de Administración, preparar y supervisar el mantenimiento de los equipos informáticos, sistemas electrónicos, de

comunicación y otras necesarias para un buen funcionamiento del sistema informático de la CRAC.

- Investigar sobre equipos de cómputo, de comunicaciones, software de comunicaciones e implementar algunos sub-sistemas de emergencia.
- Participar en los comités de adquisiciones u otros que se le convoque, a fin de dar su opinión técnica al respecto.

La organización interna del departamento de tecnologías de información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca se muestra a continuación:

Figura 2. Estructura del Departamento de Tecnologías de Información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.



Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Tabla N° 7. Recursos humanos del Departamento de Tecnologías de Información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015

Recursos Humanos	Cantidad
Jefatura	1
Desarrollo de aplicaciones	4
Soporte Tecnológico	1
Redes y Comunicaciones	1
Base de Datos	0
Total	7

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

En la tabla se aprecia que la entidad financiera cuenta con 7 profesionales en el departamento de tecnologías de información, lo cual es una fortaleza importante para la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Funciones del Jefe de tecnologías de información:

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades tendientes a proporcionar a la institución, el uso racional y eficiente de los recursos de sistemas informáticos; dentro del marco de los objetivos y metas institucionales, investigando las innovaciones tecnológicas que ofrezcan soluciones posibles de aplicar en la Institución, garantizando un servicio tecnológico de calidad que contribuya a brindar servicios financieros oportunos y aun mínimo costo.
- Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual alineado con el Plan Estratégico Institucional.
- Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan Estratégico de tecnologías de Información alineado con el Plan Estratégico Institucional.
- Formular la normativa interna respectiva y suscribir los documentos de carácter externo e interno que corresponda al área de Tecnología de Información.
- Comunicar los planes, objetivos, metas, políticas, normas y procedimientos al personal a su cargo.

Funciones del Analista de Soporte Tecnológico

- Efectuar la remisión de reportes a través del SUCAVE y SIBFTP y otros.
- Administrar y derivar las solicitudes de requerimiento, incidente y soporte a los especialistas de TI.
- Proponer normas operativas necesarias para la seguridad y control de las aplicaciones del negocio.
- Apoyar de manera previa y posterior en los procesos de cierre operativo y contable.
- Apoyar en el registro de las licencias de software adquirida por la institución
- Participar en la elaboración de los planes de contingencia.
- Administrar el aplicativo SISCARUL y TESORERIA.
- Supervisar sistemas operativos y equipos.
- Efectuar pruebas de control de calidad de las versiones de los sistemas informáticos.
- Confeccionar y actualizar guías de usuario de los sistemas informáticos.
- Ejecutar el programa de mantenimiento preventivo de las estaciones de trabajo, y cada dispositivo físico y/o lógico de la red de telecomunicaciones, red eléctrica estabilizada, pozo a tierra y grupo electrógeno de la institución.

Funciones del Asistente de soporte:

- Apoyar en la generación y envío del RCD y encaje mensual
- Orientar a los usuarios en la utilización del aplicativo organizacional y demás aplicativos de índole laboral (ofimática, etc.)
- Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes informáticos (software y hardware) de toda la institución
- Instalar los equipos de cómputo y comunicaciones.
- Instalar software en la estaciones de trabajo.
- Brindar soporte técnico a las unidades de la institución.
- Apoyar en la ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo de la institución.
- Apoyar en el envío de reportes diarios y mensuales vía software a los órganos reguladores.

Funciones del Analista de Redes y Comunicaciones

- Administrar, supervisar y controlar los servidores existentes en la institución.

- Supervisar periódicamente el correcto funcionamiento y los controles de seguridad física de la sala de servidores, red de comunicaciones (voz y data), y copias de respaldo.
- Instalar y actualizar los sistemas operativos y los servicios de los Servidores de la Institución.
- Elaborar los procedimientos de instalación y configuración de los sistemas operativos de los servicios, equipos de comunicación, y los procedimientos de instalación de ejecutables.
- Administrar y ejecutar los procedimientos de copias de respaldo de servidores.
- Administrar, supervisar y controlar la red de comunicaciones.
- Administrar y establecer el acceso a Internet, y correo electrónico interno/externo.
- Administrar y controlar las versiones de programas ejecutable en los servidores.
- Proponer la adquisición de nuevos productos y servicios para optimizar la red.
- Evaluar y actualizar el diseño lógico y documentación de la red
- Elaborar procedimiento de instalación y configuración de equipos de la red.
- Proponer y documentar directivas y reglamentos para el uso de la red.

Funciones del Analista de desarrollo Senior

- Formular y proponer le Plan Anual de Proyectos de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas.
- Implementar normas y estándares de desarrollo de sistemas.
- Supervisar el cumplimiento de normas, estándares de operación y control de calidad para el desarrollo de sistemas.
- Planificar, dirigir, controlar y supervisar el desarrollo de los proyectos informáticos de desarrollo de sistemas.
- Supervisar la elaboración de Guías Técnicas.
- Supervisar el desarrollo de las pruebas piloto de los sistemas de información.
- Dirigir, supervisar y evaluar las actividades del personal a su cargo proponiendo la necesaria capacitación.
- Convocar a reuniones al personal a su cargo para establecer prioridades a los requerimientos de TI.

Funciones del Analista de desarrollo Junior

- Cumplir con las normas, estándares de operación y control de calidad, para el desarrollo de sistemas.

- Ejecutar y controlar el desarrollo de los proyectos informáticos, en todas sus etapas, así como las actividades de mantenimiento de los sistemas existentes en coordinación con el Analista de Desarrollo Senior.
- Apoyar en la implementación de normas y/o estándares de desarrollo.
- Ejecutar las actividades de su competencia establecidas en el procedimiento para la Atención de requerimientos al Sistema Informático.
- Ejecutar el desarrollo de las pruebas piloto de los sistemas de información.
- Confeccionar y actualizar las guías necesarias en el desarrollo del Sistema.
- Mantener debidamente archivada la documentación que respalda los sistemas y aplicaciones.

Funciones del Administrador de base de datos

- Verificar y evaluar permanentemente el óptimo funcionamiento de las bases de datos efectuando labores de afinamiento de (Tunning) de la performance de las mismas.
- Llevar el registro y control de la gestión de la base de datos.
- Coordinar con el Analista de Desarrollo Senior las modificaciones a la base de datos.
- Administrar la estructura de la base de datos.
- Administrar la actividad de los datos en la base de datos.
- Administrar el sistema Manejador de Base de Datos.
- Asegurar la confiabilidad de la base de datos.
- Preparación de la base de datos para realizar pruebas, enmascaramiento.
- Confeccionar y actualizar guías técnicas de instalación y mantenimiento de la base de datos.
- Mantener y actualizar el Diccionario de la base de datos.
- Elaborar reportes e información no disponibles en los aplicativos.
- Administrar y ejecutar los procedimientos de copia de respaldo de la base de datos.
- Actualizar permanentemente las mejoras del proveedor aplicándolas al manejador de base de datos.

Como se ha podido notar, se han descrito claramente las funciones de cada uno de los cargos del departamento de tecnologías de información. Probablemente realizan monitoreo y supervisión para el cumplimiento de las funciones de cada de los responsables del departamento de tecnologías de información de la entidad financiera.

4.2.3. Arquitectura tecnológica actual de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Cuadro 4. Arquitectura de la tecnología actual.

Implementación de datos sobre internet y sobre la plataforma de comunicaciones IP-VPN. La Red LAN es soportada por sistemas operativos Windows 2003 Server y Linux centos, las estaciones de trabajo cuenta con Windows 7 Professional ultimate y Windows Vista Business Edition:	
Sistema operativo:	Aplicación
Windows 2003 Server	Directorio Activo File Server Citrix Bases de Datos (SQL Anywhere y SQL Server)
Linux Centos	Correo Web Central Telefónica (Asterix)
Linux Endian	Firewall
Windows XP Professional Windows 7 Professional / Ultimate Windows Vista Business Edition	Estaciones de trabajo
Inventario de Hardware.-	
Infraestructura de comunicaciones	Está interconectada a sus agencias por medio de dos plataformas de comunicaciones: cinco agencias y tres oficinas informáticas conectadas a la oficina principal a través de enlaces de la red pública de internet (Speedy) y una agencia conectada a través de una red privada de datos IP-VPN.
Equipos de comunicación y transmisión de datos	Permiten la conexión física y virtual en toda la infraestructura de la entidad financiera así como con sus agencias.
Estaciones de trabajo	Se encuentra estandarizado, cuenta con Windows XP Profesional., Windows 7 Profesional, Windows 7 Ultimate, y Windows Vista Business Edition en la

	oficina principal y en las agencias. Las estaciones son de marca Lenovo, HP, IBM; y Advance en sus diferentes modelos.		
Inventario de software base: Lenguaje de programación y base de datos			
BASE DE DATOS	SOFTWARE	TIPO	FABRICANTE
	SQL Anywhere	Standard	Sybase
	Microsoft SQL Server 2000	MSDE (Express)	Microsoft
	Access	SGBD	Microsoft
LENGUAJE DE PROGRAMACIÓN	Power Builder 12.5 y 9.0	Standar	Sybase

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Estos programas son importantes debido a que con ellos opera sus actividades financieras la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. y todos sus programas en uso cuentan con las licencias necesarias.

Cuadro 5. Licencias de los programas en uso.

Producto	Version	Cantidad	Fabricante
Office Estandar	2003	18	Microsoft
Office Estandar	2007	5	Microsoft
Office Estandar	2010	22	Microsoft
Visio	2010	1	Microsoft
Windows Seven	7	5	Microsoft
Windows Server - Device CAL	2003	60	Microsoft
Windows Server - Device CAL	2008	63	Microsoft
Windows Server - Standard	2008	5	Microsoft
Windows Server - Standard	2003	3	Microsoft
Eset Nod 32	4.2.71.2	130	ESET
Sql Anywhere	12	Ilimitada	Sybase
TeamViewer	7	1	TeamViewer
Power Builder	12.5	4	Sybase
NetSupport Manager	11	100	NetSupport
Adobe Acrobat	CS5	1	Adobe
CorelDRAW	X6	1	Corel

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

4.2.4. El SISCARUL.

Con la finalidad de plantear una visión global de los sistemas que existen actualmente en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A, se han realizado entrevistas y analizado documentos disponibles de todos los aplicativos existentes, tanto de aquellos que formaban parte de la relación alcanzada por el departamento de tecnologías de información, como de aquellos que fueron mencionados en las diversas entrevistas.

Los sistemas que actualmente tiene implementados la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., son los siguientes: SISCARUL, Gestión de tesorería, Sistema de control de asistencia ZK Software V2008.

El SISCARUL es el principal sistema de información de la entidad financiera, ya que a través de este sistema se realizan las operaciones de la institución, así como la gestión financiera y contable. El SISCARUL es un sistema file-server elaborado en el lenguaje de programación Power Builder 12.5, la base de datos está soportada en SQL Anywhere Standard 12.0. La arquitectura de los datos es centralizada, la base de datos reside en un servidor en el centro de datos en Cajamarca, los usuarios de las agencias se conectan desde el aplicativo (CITRIX Y TS-PLUS) cliente a dicha base de datos mediante enlaces de datos de Internet e IP-VPN. Así, la información operativa se actualiza en línea.

Los equipos PC en las agencias utilizan el software Citrix para acceder al aplicativo cliente del sistema SISCARUL, de esta manera Citrix se constituye en el soporte para realizar operaciones en el SISCARUL desde las agencias remotas.

Cuadro 6. SISCARUL: Características

Módulo	Funciones	Estado
Plataforma	Módulo donde se realiza el registro de clientes, apertura de cuentas de ahorros, cuentas corrientes, depósitos a plazo, bloqueo y desbloqueo de clientes y cuentas, registro de atención de reclamos, generación de reportes de cuentas y clientes, generación de reportes diarios y mensuales de micro seguro.	En producción
Ventanilla	Módulo donde se realizan las diferentes transacciones con cuentas de captaciones (Ahorros a la Vista, Plazo Fijo y CTS), como son depósitos, retiros, cancelación, consultas, cargo o abono con nota; así también las operaciones de colocaciones como el desembolso, amortización y cancelación de créditos; entre otras operaciones.	En producción

Módulo	Funciones	Estado
Operaciones	Módulo donde se realizan los diferentes controles para mantener actualizados los servicios como chequeras, giros y otros que presta la institución, realizar cierre diario de los recibidores/pagadores, control del efectivo registrado para bóveda, movimientos realizados con bancos y reportes de seguimiento de cuentas de clientes.	En producción
Créditos	Módulo donde se realizan todas las operaciones para el otorgamiento de un Crédito, una Carta Fianza, Línea de Crédito, así como el mantenimiento, actualización de los parámetros de los productos, reportes de créditos, de morosidad, de castigo y judiciales.	En producción
Garantías	Módulo donde se realiza el registro de las garantías reales, garantías reales no preferidas y garantías personales así como su asociación a los clientes y cuentas respectivas. Presenta un listado de reportes sobre las diferentes garantías.	En producción
Recuperaciones	Módulo donde se realiza el registro del seguimiento de recuperación de créditos de acuerdo a parámetros establecidos y donde se muestran diferentes reportes de éste seguimiento diario.	En producción
Contabilidad	Módulo donde se realiza el registro, seguimiento y control de la situación contable de la institución, para lo cual se tiene procesos de cierre diario, mensual, anual y los reportes correspondientes así como la conciliación con bancos, conciliación de Giros, Transferencias y Órdenes de Pago y el Análisis de cuentas. Tiene las opciones de generación de reportes contables.	En producción
Lavado de Activos	Módulo elaborado para realizar el seguimientos de las operaciones inusuales requeridas para la prevención de Lavado de Activos según la normatividad requerida vigente, identificación de Sujetos Obligados, PEP's y Perfiles de Cliente.	En producción
Procesos	Módulo donde se ejecutan las operaciones de cierre diario y mensual del sistema, generación de reportes diarios de consulta de créditos y cuentas de clientes, generación de archivos de ITF para remisión, y generación de reportes consolidados para remisión como FSD y RCD.	En producción
Controles	Módulo donde se realiza el mantenimiento a la seguridad del sistema tanto interna como externa, como son las contraseñas, perfiles de usuarios y mantenimiento de los parámetros generales del sistema.	En producción
Auditoría	Módulo donde se realiza el seguimiento de las transacciones de créditos y operaciones así como su registro contable presentados en reportes. Cuenta con reportes de seguimiento denominados LOG de auditoría.	En producción
Recursos Humanos	Módulo donde se realiza la gestión de maestro del personal, y la gestión de planillas de sueldos del personal.	En fase de pruebas
Presupuesto	Módulo elaborado para realizar el planeamiento y control del presupuesto proyectado y ejecutado durante el período de tiempo con la finalidad de emitir reportes de evaluación para control presupuestario institucional.	Sin uso

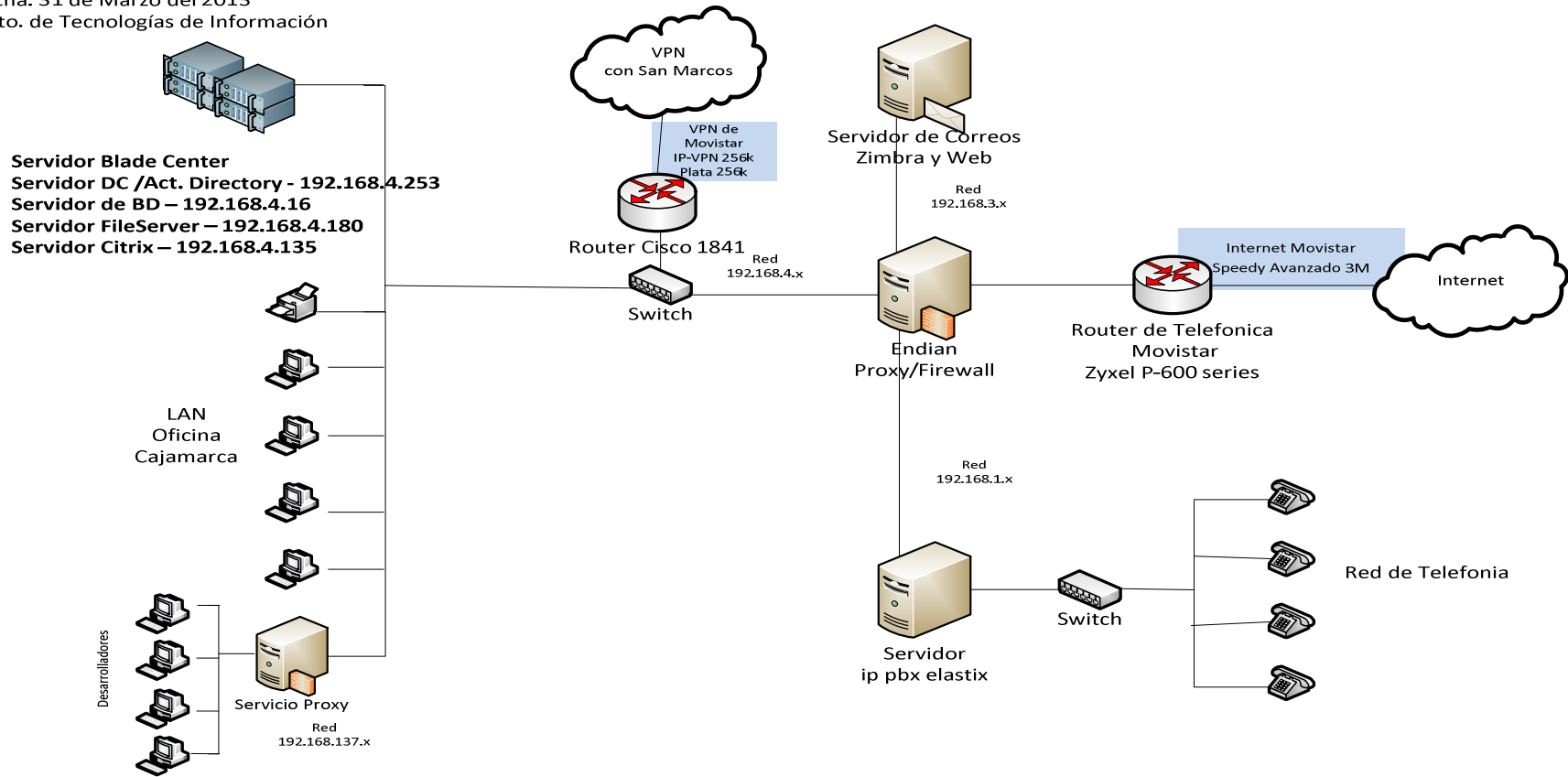
Módulo	Funciones	Estado
Activo Fijo	Módulo donde para realizar el registro de los activos de la institución de acuerdo a sus diferentes tipos desde su ingreso hasta su dada de baja manteniendo su asignación, depreciación, rotación y reportes relacionados con su situación.	Sin uso
Información Gerencial	Módulo elaborado con la finalidad de brindar soporte a Gerencia donde se presenta información financiera presentada en reportes de estadísticas de estado de colocaciones y captaciones, reportes sobre indicadores financieros, estado de cartera, estado de recuperaciones, flujo de créditos y situación de Encaje para la toma de decisiones.	Sin uso

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Figura 3. Red Oficina Central

Red Oficina Central – Descripción de la nueva Red LAN en Oficina Principal

Fecha: 31 de Marzo del 2013
Dpto. de Tecnologías de Información



Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Cuadro 7. Otros sistemas de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Sistema	Funciones	Estado
Gestión de Tesorería	Sistema que maneja la parte financiera y administrativa, de la Institución como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, bancos, caja chica, solicitud de efectivo y su respectiva administración contable que está enlazada con la parte contable del sistema SISCARUL. Lenguaje de programación Power Builder 9.0 Motor de Base de Datos SQL Server 2000 (MSDE).	En producción
Control de asistencia ZK Software V2008	Sistema de terceros que controla la asistencia, tardanza, configuración de diversos tipos de horarios de los empleados de la entidad financiera. Lenguaje de programación Visual Basic 6.0, Trabaja con el SDK Versión 6.0.3.4 de Java. Motor de Base de Datos Access.	En producción

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

4.2.5. Plan estratégico institucional de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

4.2.5.1. Marco Legal

La Caja Rural de Ahorro y Crédito de Cajamarca (CRAC Cajamarca) es una institución creada mediante Ley del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, como Sociedad Anónima de derecho privado el 24 de setiembre de 1994 mediante Escritura Pública, iniciando sus operaciones el 05 de abril de 1995.

Reconocida por la Superintendencia de Banca y Seguros por la Resolución N° 809-94 del 22 de noviembre de 1994. Posteriormente, con fecha 04 de marzo de 1998, se adecuó a la Ley N° 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26887 Nueva Ley General de Sociedades, Normas y Directivas del Banco Central de Reserva y de la Superintendencia de Banca y Seguros.

En concordancia a lo dispuesto mediante la Ley N° 26887, Nueva Ley General de Sociedades con fecha 05-09-2000 asume la denominación de Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

El objeto de la sociedad es realizar intermediación financiera en apoyo a la actividad económica que se desarrolle exclusivamente en el ámbito general donde opera: movilizandolos recursos financieros obtenidos de fuentes nacionales e internacionales y fomentando el ahorro con miras a facilitar el acceso al crédito de los agentes económicos que residen en el área de su influencia y mejorar así el nivel de vida en el ámbito rural.

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. (CRAC Cajamarca) cuenta con una oficina principal, cuatro agencias, y dos oficinas especiales, las cuales se encuentran distribuidas en el departamento de Cajamarca; demostrando la solidez que tiene dentro del mercado micro financiero regional.

Forma parte de la Asociación de Instituciones de Micro finanzas del Perú (ASOMIF PERU), es miembro del Fondo de Seguro de Depósitos; está supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros, y regulada por el Banco Central de Reserva del Perú.

La Caja Rural Cajamarca S.A. mantiene el compromiso con sus clientes de brindar un servicio de calidad, ofreciendo una variada cartera de productos que permiten el desarrollo socio económico de sus diversos clientes en las localidades donde opera.

4.2.5.2. Visión y Misión

La visión es un concepto que pretende dar orientación a la organización, indicando dónde la Alta Dirección considera que debe estar la Institución dentro de 5 años o más. Esta visión es la que tiene que responder a preguntas tales como por ejemplo: ¿A dónde queremos ir? ¿En qué tipo de negocios nos encontramos, qué necesidades de nuestros clientes queremos satisfacer, qué capacidades debemos desarrollar? Adicionalmente, toda visión de negocios debe apoyarse en una ventaja competitiva. Esto aplica también para el caso de la CRAC Cajamarca, dado que cumple un rol importante respecto a las microfinanzas en la región, un aspecto que podría promover también la banca comercial regular.

Visión de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

“Ser una entidad microfinanciera ordenada y competitiva que contribuya al crecimiento de nuestros clientes de las zonas urbanas y rurales en las regiones donde operamos”.

Con relación a la visión se indica que el hecho que la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. deba ser considerada una entidad microfinanciera ordenada y competitiva, muestra la posición a la cual quieren llegar, y se esperaría mantener dicha posición en el futuro.

Cumple con las tres principales características: i) Define en qué negocio está la Institución al definirse como entidad microfinanciera, ii) Define la estrategia que debe perseguir la Institución a largo plazo, mencionando el orden y la competitividad y iii) Se comunica de una forma clara para el entendimiento de todo el personal.

La Misión de la organización es un concepto que determina cuál es la actividad principal de ésta; debe responder a tres preguntas esenciales: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Hacia dónde vamos?

Misión de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca: S.A.

“Somos una institución cajamarquina que atiende, preferentemente, las necesidades de ahorro y crédito de nuestros clientes emprendedores, brindando productos y servicios ajustados a sus necesidades”.

En el enunciado de la misión se aprecia claramente que es una institución regional que atiende las necesidades de ahorro y crédito de clientes emprendedores, menciona explícitamente que lo hace mediante un nivel de servicio ajustado a sus necesidades.

La misión debe ser la verdadera motivación de la institución, la razón por la que todos los días todo el personal va a trabajar. Una misión bien definida y compartida por todos dará una verdadera motivación para que la Institución día a día abra su camino al éxito.

4.2.5.3. Objetivos y Estrategias

El propósito de fijar objetivos es el de convertir frases como la visión y la misión institucional en metas específicas, de tal forma que se pueda medir el progreso de la Institución. Otro aspecto importante de la fijación de objetivos es que motiva al

personal de la organización a la consecución de una serie de actividades en un período determinado.

Las estrategias reflejan decisiones tomadas entre una serie de alternativas sobre formas de operar de una organización y es un marco de acción para todos los departamentos de una Institución. Las estrategias fijan el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.

Los objetivos generales y estrategias encontradas en el Plan Estratégico de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca (CRAC Cajamarca) muestran el interés de la Directiva por satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto de las personas naturales como de la pequeña y micro empresa.

El Plan Estratégico Institucional contempla los siguientes objetivos generales y estrategias, que se describen a continuación:

Objetivos Estratégicos Generales

- 1) Desarrollar la Institución a través de Óptimos Niveles de Rentabilidad
- 2) Incrementar los Niveles del Patrimonio
- 3) Expandir y diversificar las colocaciones en el mercado
- 4) Mejorar y Estabilizar la Calidad de Cartera
- 5) Lograr la Satisfacción y Fidelización de Clientes
- 6) Expandir y Diversificar las Captaciones y Fuentes de fondeo en el Mercado
- 7) Implementación de un Sistema de Gestión
- 8) Innovar en Productos, Servicios y Mercados
- 9) Promover la Cultura Empresarial y el Desarrollo de los Colaboradores (aún no existe, o al menos no nos damos cuenta)
- 10) Mejorar el Clima Organizacional Buscando la Motivación de los Colaboradores (la CRACC no sabe es Clima organizacional)

Estrategias

- 1) Facilitar el acceso a un mayor número de personas al mercado financiero prioritariamente a los microempresarios, satisfaciendo mejor la demanda por servicios financieros, generando un adecuado retorno de la inversión y creando valor a largo plazo.

- 2) Crecimiento continuo y sostenido del nivel de colocaciones para ampliar la cobertura de atención, manteniendo una cartera sana sobre la base de una administración eficiente del riesgo crediticio.
- 3) Crecimiento continuo y sostenido del nivel de depósitos de ahorros para financiar los créditos y garantizar la autonomía financiera de la institución.
- 4) Mejorar los niveles de eficiencia administrativa y operativa mediante la administración óptima de los recursos.
- 5) Personalizar los productos ajustándolo a las necesidades de los clientes en cada provincia donde operamos, adicionando a ello la atención personalizada y seguimiento de los clientes en el lugar del negocio.
- 6) Mejorar la satisfacción del cliente otorgando productos y/o servicios financieros fáciles, rápidos, seguros y oportunos, que atraerán y retendrán a clientes rentables.
- 7) No solo entregar soluciones financieras que radican en la entrega del dinero, sino también en el acompañamiento y asesoramiento en el lugar donde se genera la fuente de ingreso de los clientes.
- 8) Innovar canales de distribución de servicios, acercándolos al cliente y ampliando la capacidad de atención, mejorando la calidad y costo de los servicios.
- 9) Reforzar el gobierno corporativo para asegurar las mejores prácticas al interior de la Institución, estas mejores prácticas incidirán en los controles y seguimientos al Cuadro de Mando Integral establecido a través del Plan Estratégico para la consecución de los objetivos planteados.
- 10) Desarrollar los recursos humanos de la institución a fin de contar con personal adecuadamente capacitado para asumir las responsabilidades en todos los niveles de la organización.
- 11) Contar con la tecnología adecuada para poder realizar las actividades de forma eficiente e ininterrumpida.
- 12) Desarrollar alianzas estratégicas con otras entidades, buscando un beneficio mutuo.

4.2.5.4. Factores Críticos de Éxito.

A continuación se enumera los principales factores críticos de éxito para el cumplimiento de los objetivos de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. Estos factores críticos de éxito han sido obtenidos analizando el Plan Estratégico Institucional y los objetivos planteados en el mismo, cruzando esta información con las fortalezas y debilidades de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca

S.A. así como también en función a las entrevistas sostenidas con cada una de las Jefaturas y Gerencia de la Institución.

Factores Estratégicos

- (a) Calidad en el servicio de atención al cliente.
- (b) Estatutos de la Caja acorde al Sector y necesidades internas.
- (c) Presupuesto institucional adecuado, que soporte el logro de los objetivos planteados de manera oportuna y adecuada.
- (d) Estabilidad en la administración.

Con respecto a los Procesos

- (e) Contar con procesos claramente definidos y conocidos por todo el personal de la Institución.
- (f) Contar con procedimientos formales, ágiles y eficientes, que permitan soportar una operación de calidad hacia el cliente externo.
- (g) Que los procesos puedan adaptarse rápidamente a exigencias en el entorno, así como a el aprovechamiento de oportunidades que permitan un mejor posicionamiento de la Institución – productos y servicios innovadores.
- (h) Que los sistemas administrativos y de negocios se encuentre adecuadamente soportados por las tecnologías de la información.
- (i) Contar con un sistema de medición de los costos por procesos que permita el mejor uso de los recursos.
- (j) Contar con una adecuada administración de los riesgos institucionales, tal que éstos se mitiguen oportunamente, y de materializarse generen las menores consecuencias posibles.

Con respecto a la Infraestructura

- (k) Contar con una infraestructura física adecuada para que se facilite una adecuada gestión.
- (l) Contar con la infraestructura tecnológica adecuada (equipos de cómputo, comunicaciones, Internet, etc.).
- (m) Que la plataforma informática soporte el volumen de transacciones de manera adecuada, pudiendo brindar una adecuada calidad en cuanto a tiempo de atención y de respuesta.

Con respecto a la Tecnología

- (n) Contar con sistemas integrados adecuadamente, tal que se compartan bases de datos y se cuente con información única y oportuna de los clientes.

- (o) Contar con un sistema de información gerencial que soporte la toma de decisiones de la Alta Dirección, a través de indicadores claves de gestión.
- (p) Contar con sistemas adecuadamente integrados con las principales entidades externas.
- (q) Contar con las herramientas tecnológicas necesarias, así como la disposición presupuestaria correspondiente.
- (r) Contar el apoyo de la Alta Dirección y con la participación activa de los usuarios respecto al desarrollo tecnológico.

Con respecto a la Organización

- (s) Contar con una estructura orgánica alineada a la misión de la Institución, y a los procesos.
- (t) Contar con personal que se ajuste a los requerimientos de sus puestos desde el punto de vista del perfil adecuado, sin altos niveles de rotación.
- (u) Compromiso de la Alta Dirección con el proceso de cambio.
- (v) Contar con personal motivado con la voluntad y disposición necesarias de adaptarse a los cambios internos y externos, tal que se pueda modernizar la gestión de la Institución.
- (w) Contar con un programa de capacitación al personal de la Institución, diseñado en función a los objetivos de la CRAC Cajamarca y a las exigencias del entorno y de las realidades del mercado, tales como aspectos de riesgos y calidad.
- (x) Contar con un marco legal que permita la evaluación del personal en función al cumplimiento de resultados y el remplazo de aquellos que no logren lo esperado.

Con respecto a los Recursos

- (y) Integrar y compartir recursos en las diversas áreas internas de la CRAC Cajamarca, tales como por ejemplo recursos tecnológicos e información.
- (z) Crear una cultura del gasto (cultura de ahorro), con la finalidad de reducir éste continuamente y permitir asignar mayores recursos a las operaciones que generan rentabilidad para la CRAC Cajamarca.

4.2.5.5. Análisis FODA

Como se ha señalado, el análisis FODA es una forma sistemática de identificar y evaluar la situación de una organización con respecto a su entorno en los siguientes aspectos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, frente a su entorno.

Las **fortalezas** son las habilidades competitivas que permiten a la Institución alcanzar oportunidades generadas por el entorno.

Las **oportunidades** son posibilidades de negocio generadas por los cambios del entorno.

Las **debilidades** son aquellos aspectos en los cuales la Institución encuentra dificultades para satisfacer al mercado.

Las **amenazas** representan situaciones de riesgo que se dan por cambios en el entorno que pueden llegar a ser peligrosas si no existe una adecuada respuesta por parte de la Institución. La gravedad de una amenaza dependerá del grado de impacto sobre la rentabilidad de la Institución, así como de la probabilidad que se materialice dicha amenaza.

A continuación se presenta el análisis FODA de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

<u>PRINCIPALES FORTALEZAS A UTILIZAR:</u>	<u>PRINCIPALES OPORTUNIDADES PARA APROVECHAR:</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Poseer identidad propia con autonomía económica, administrativa y financiera. - Atención personalizada y trato directo con el cliente. - Recursos humanos comprometidos con la institución y con conocimiento del negocio. - Reenfoque y especialización del negocio en el sector micro y pequeña empresa (MYPE). - Tener personal con experiencia en procesos de microfinanzas. - Se cuenta con infraestructura propia y adecuada. - Tasas activas competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de oficinas informativas en zonas en las cuales no cuentan con oficinas especiales ni agencias. - Introducción de nuevos productos y servicios financieros. - Entorno favorable para el desarrollo de las microfinanzas en el Perú. - Creciente avance de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), que permiten su utilización para brindar mejores servicios financieros a nuestros clientes internos y externos, así como un fácil acceso a dichos servicios. - Nuevos nichos de mercado en la actividad de agro exportación. - Mejoramiento de la infraestructura vial, lo que impulsara un dinamismo del comercio. - Expectativas de crecimiento del Producto Bruto Interno del Perú, a uno de los ritmos más altos de Latinoamérica. - Alianzas estratégicas con otras entidades financieras que permitan a nuestros clientes utilizar su infraestructura para acceder a los servicios que ofrecemos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios normativos que permiten a las CRAC's operar con una mayor cantidad de servicios financieros.
--	--

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

A continuación se describe las principales debilidades que deben superarse y las amenazas que deberán neutralizar:

PRINCIPALES DEBILIDADES A SUPERAR:	PRINCIPALES AMENAZAS QUE NEUTRALIZAR:
<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de información no acordes con las necesidades de las operaciones. - Falta de optimización de procesos. - Inexistencia de aplicativos de Información Gerencial. - Falta de una política adecuada de remuneraciones y beneficios. - Alta rotación del personal de negocios. - Falta de capacitación de acuerdo al perfil del colaborador. - Presencia de algunos controles inadecuados en la gestión de negocios y administrativa. - Baja velocidad de cambios tecnológicos. - Limitaciones presupuestales. - Limitación en la infraestructura de comunicaciones. - Falta de evaluación del personal por competencias. - Estructura de costos operativos relativamente altos por el tamaño de mercado atendido - Falta de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulso del ingreso de la banca privada al mercado microfinanciero con menos costos por manejar economías de escala. - Compra de deudas a los clientes de créditos por parte de la competencia. - Fortalecimiento de entidades microfinancieras adquiridas y respaldadas por grandes bancos. - Restricciones en el inicio de nuevos proyectos mineros en la región. - Presencia de empresas prestamistas no supervisadas. - Impacto de las crisis financieras internacionales. - Captación de personal clave por empresas del sistema financiero. - Sobreendeudamiento de clientes e incremento de provisiones por incobrabilidad de créditos. - Normativas para incremento en las tasas de encaje. - Restricciones normativas para el crecimiento en colocaciones por requerimientos de patrimonio efectivo adicionales - Fenómenos naturales y ocurrencia de siniestros como paros, huelgas, etc.

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

4.2.5.6. Análisis del Entorno:

Para realizar el análisis del entorno de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., se ha tomado como base el Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Este modelo resume la capacidad de una organización para competir en un mercado dado, capacidad que estaría

determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización, así como por cinco “fuerzas” del entorno, cada una de las cuales amenaza a la organización y la lleva a un mercado nuevo.

Respecto al modelo de las cinco fuerzas para la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.: se menciona que:

- Los Riesgos de nuevos ingresos al mercado son relativamente altos, el mercado de las microfinanzas experimenta una evolución importante y está en crecimiento, lo cual implica diseñar estrategias que permitan generar una ventaja competitiva que diferencie a la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.
- El Poder de negociación de los clientes, es medio, ya que existe diversidad de productos financieros ofertado por diversas entidades y por tanto es importante generar un valor agregado a los servicios brindados.
- El Poder de negociación de los proveedores, es bajo; en este caso las adquisiciones de productos y servicios mayormente responden a variables de precios y calidad.
- La Amenaza de productos y servicios sustitutos sí es un aspecto que se debe tener en cuenta, y definir las estrategias pensando siempre que la banca comercial y entidades de microfinanzas puedan promover con mayor fuerza servicios que brinda con éxito.
- Respecto al entorno de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., (Rivalidad entre los Competidores), es importante considerar la presencia de otras entidades financieras a nivel nacional, las cuales atienden demandas de la localidad donde operan estas instituciones, sin embargo pueden ampliar su mercado de acuerdo a sus planes de crecimiento. Se deben tener estrategias para enfrentar el continuo crecimiento de la competencia

4.2.5.7. Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. (CRAC Cajamarca), es la siguiente:

- Junta General de Accionistas
- Directorio

- Unidad de Auditoría Interna
- Unidad de Riesgos
- Gerencia General
- Asesoría Legal Interna
- Organización y Métodos
- Tecnología de Información
- Calidad y Marketing
- Recursos Humanos
- Administración y Finanzas
- Negocios

A continuación se describen las funciones de las diferentes unidades orgánicas, realizados por la institución.

4.2.5.8. Funciones generales de las unidades orgánicas

De acuerdo al tipo de función que desempeñan, las unidades orgánicas de la CRAC Cajamarca S.A. se dividen en: órgano de gobierno, de dirección, de control, de asesoramiento, de ejecución, de apoyo y órganos no estructurados.

Órgano de Gobierno:

La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la empresa.

Órgano de Dirección:

El Órgano de Dirección tiene la misión de guiar y conducir la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. al logro de los objetivos. Este órgano, define la misión y visión de la Institución, formulando las políticas y estrategias a seguir por los responsables de las diferentes unidades orgánicas a fin de alcanzar los objetivos trazados. También evalúa el cumplimiento de dichos objetivos y propone los ajustes pertinentes, aprobando los medios necesarios para su óptimo funcionamiento y la consecución de los objetivos, definiendo los niveles de riesgos y controles adecuados.

En la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., el Órgano de Dirección está estrechamente vinculado con los demás órganos en un sistema de dirección por integración y una cultura de organización horizontal. Mediante este sistema, la dirección de la Institución trata de alcanzar sus objetivos potenciando y estimulando la creatividad y participación de todas las personas, buscando tanto la consecución de los objetivos trazados como el desarrollo personal y

profesional de sus miembros, fomentando la pro actividad en todos los niveles y estableciendo los estándares de ética e integridad. El Órgano de dirección es el Directorio.

Órganos de Control:

Son las unidades encargadas de medir el cumplimiento de las etapas de planes de control y de riesgos, la eficiencia y efectividad de los procedimientos y procesos, y de recomendar medidas para corregir las desviaciones y asegurar el logro de los objetivos trazados. También evalúan el cumplimiento de las políticas y el sistema de control interno.

La misión fundamental de los órganos de control es prevenir y minimizar los riesgos a los que está expuesta la CRAC Cajamarca S.A.; ellos identifican, evalúan, administran y controlan los diferentes riesgos, según corresponda, recomendando oportunamente las medidas y acciones correctivas pertinentes.

Los órganos de control son la Unidad de Auditoría Interna y la Unidad de Riesgos.

Órganos de Ejecución:

Son los encargados de planear, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar la gestión económica, financiera, crediticia y administrativa de la CRAC Cajamarca S.A., de acuerdo a las normas legales vigentes, el Estatuto y las políticas dictadas por el Directorio.

El Órgano de Ejecución es la Gerencia General, de quien dependen directamente el Departamento de Administración y Finanzas, y el Departamento de Negocios.

Órganos de Asesoramiento

Los Órganos de Asesoramiento tienen como objetivo fundamental proteger y defender jurídicamente los derechos de la CRAC Cajamarca S.A., brindando asesoría legal a las diferentes áreas con la finalidad de que éstas puedan tomar decisiones que se enmarquen dentro del ordenamiento jurídico; así como mediante el diseño y aplicación de estrategias legales que permitan reducir las posibles contingencias originadas durante el desarrollo de sus actividades. El Órgano de Asesoramiento es la Unidad de Asesoría Legal.

Órganos de Apoyo

Se encargan de ejercer las actividades de soporte interno que permiten el desempeño eficaz de la entidad y sus distintos órganos en el cumplimiento de sus funciones.

Los Órganos de Apoyo son: el Departamento de Tecnología de la Información, la Unidad de Calidad y Marketing, la Unidad de Organización y Métodos, y la Unidad de Recursos Humanos.

Órganos No Estructurados

Los órganos no estructurados son las unidades que tienen como objetivo fundamental proteger los intereses de la CRAC Cajamarca S.A., evitando delegar demasiada autoridad en un sólo Funcionario, para la toma de decisiones complejas, mediante la conformación de los Comités. Los comités tienen la misión de informar, evaluar y adoptar decisiones colegiadas satisfactoriamente coordinadas por consenso, estimulando de esta manera el intercambio de ideas y exposición de motivos y alternativas, analizando a la empresa bajo un solo objetivo. Se cuenta con los siguientes comités:

- Comité de Auditoría
- Comité de Control de Gestión y Política
- Comité de Riesgos
- Comité de Créditos
- Comité de Buen Gobierno Corporativo
- Comité de Mora
- Comité de Seguridad

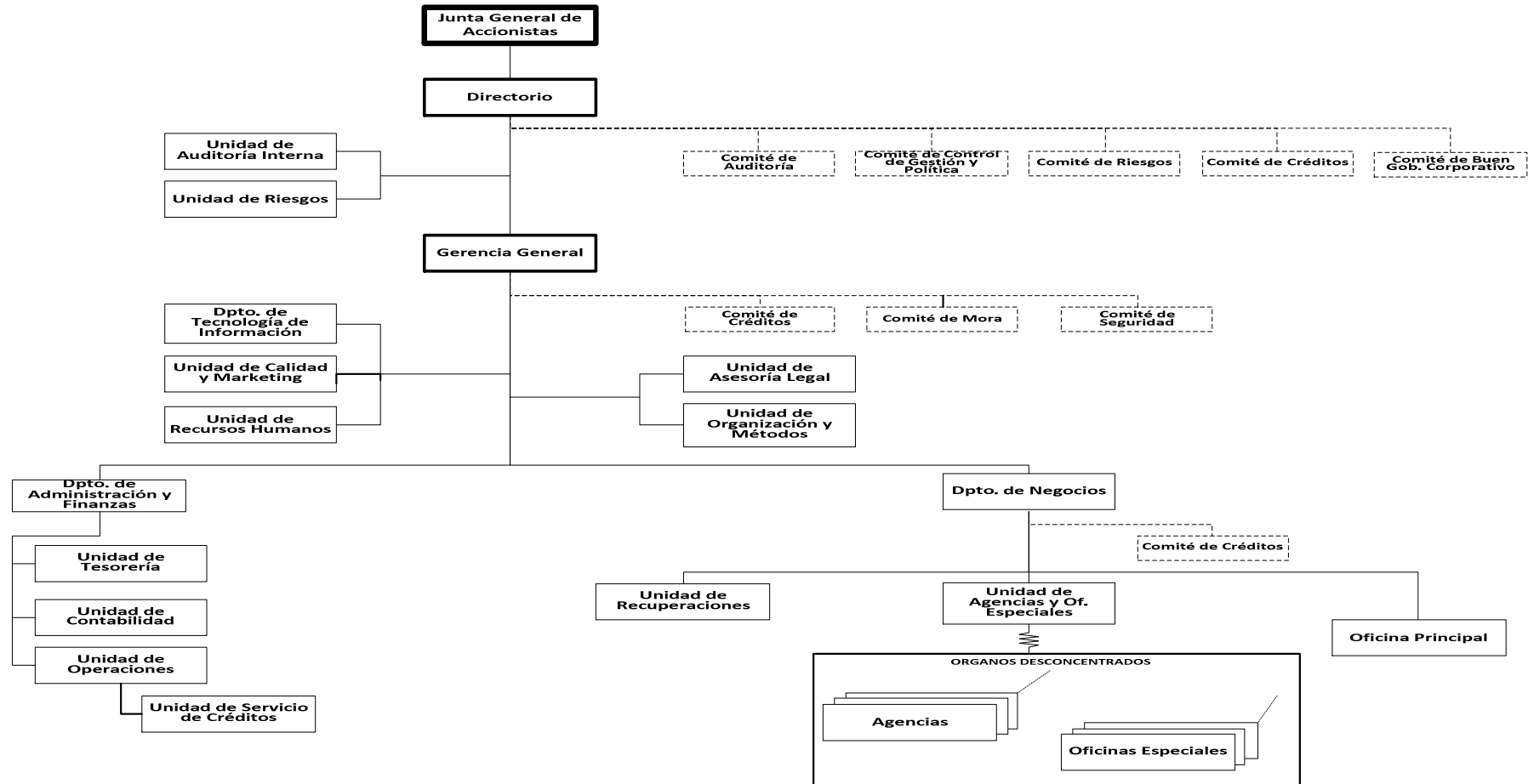
De acuerdo a las circunstancias y ante la complejidad de las situaciones, el Directorio de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., dispone la conformación de comités especiales, cuya vigencia no tiene carácter permanente y sus actividades varían de acuerdo al fin para el cual han sido conformados, tal como Comité de adquisiciones u otros.

A continuación se muestra gráficamente la estructura orgánica actual de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.:

Figura 4. Organigrama general de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.



ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

De manera general, la estructura orgánica ha sido diseñada tomando en cuenta las funciones de línea de la Institución, y de manera separada las funciones de soporte, lo cual es adecuado. Existen funciones especializadas que son asumidas por las diferentes unidades de la organización, tales como: Oficial de Cumplimiento por la Jefatura de unidad de Riesgos, Oficial de atención al Usuario por la Jefatura de Operaciones, Seguridad de la Información y Continuidad del negocio por la unidad de Riesgos, Planificación y Presupuesto por la Jefatura de Administración y Finanzas. Debido a la magnitud de la empresa no se ha considerado necesario segmentar estas funciones en áreas especializadas; de acuerdo al crecimiento de la entidad se deberá ir evaluando la conveniencia de esta segmentación.

Cuadro 8. Objetivos institucionales según objetivos informáticos

Objetivos Institucionales	Objetivos Específicos (informáticos)
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la institución a través de óptimos niveles de rentabilidad. • Expandir y diversificar las colocaciones en el mercado. • Expandir y diversificar las Captaciones y Fuentes de Fondeo en el Mercado. • Mejorar y estabilizar calidad de cartera 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, ejecutar y realizar el seguimiento del Plan de Adquisiciones de Tecnología • Atender los requerimientos de mejora de los sistemas de información con la finalidad de facilitar al usuario el manejo eficiente de la información. • Brindar el soporte necesario sobre infraestructura tecnológica cuando la entidad establezca la apertura de nuevas agencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr satisfacción y fidelización de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, ejecutar y realizar el seguimiento del Plan de Mantenimiento Preventivo • Mantener Actualizada la Página Web de acuerdo a la normatividad vigente.
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un Sistema de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el control de accesos a Internet internos y externos en las redes de las Agencias y Oficinas Especiales a través de la instalación de Firewalls. • Permitir la administración, intercambio de información e interoperabilidad de los documentos electrónicos a través de la implementación de un Gestor de Documentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Innovar en productos, servicios y mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado al personal del Departamento de TI sobre aplicativos, metodologías y estándares para su aplicación en la institución a través de la ejecución del Programa de Capacitación del personal.

Objetivos Institucionales	Objetivos Específicos (informáticos)
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la cultura empresarial y el desarrollo de los colaboradores • Mejorar el clima organizacional buscando la motivación de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los servicios dentro de la red de la entidad con la implementación de una Intranet. • Mantener actualizado al personal de la entidad sobre el uso adecuado de aplicativos y herramientas bajo responsabilidad del departamento de tecnología de información para su aplicación en la institución.

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Como se puede apreciar en el Cuadro existe congruencia entre el planeamiento estratégico de la institución con las del departamento de tecnologías de información.

Cuadro 9. Implementación de estrategias en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Estrategias	Proyecto/Actividad
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el uso del Sistema Informático Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos y redefinición de proceso, mantenimientos de los sistemas informáticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de infraestructura tecnológica cuando la entidad lo requiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de adquisición de tecnología. • Instalación de firewall en agencias y oficinas especiales. • Implementación de una intranet. • Plan de soporte para la apertura de nuevas agencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento adecuado de la infraestructura tecnológica de todas las Agencias y Oficinas de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa mantenimiento preventivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar la página Web institucional a las expectativas de información para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la página web.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar adecuadamente al personal del Departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación del personal del departamento de tecnologías de información.
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el acceso a la Normatividad interna y su consulta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un módulo gestor de documentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar adecuadamente a los colaboradores de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación al usuario.

Fuente: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Objetivo 3.

4.3. Características bio socio laborales de los colaboradores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Tabla N° 8. Características biológicas y sociales d el personal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015

Características biológicas y sociales del personal.	N°	%
Edad de los trabajadores en años		
18-29	35	54.0
30-41	25	38.0
42-65	5	8.0
Sexo		
Masculino	40	62.0
Femenino	25	38.0
Estudios alcanzados		
Bachiller	28	43.0
Título profesional	30	46.0
Segunda especialización	0	0.0
Maestría	7	11.0
Doctorado	0	0.0
Formación académica de los trabajadores		
Ingeniero de Sistemas	14	22.0
Licenciado en Administración	09	14.0
Contador Público	13	20.0
Economista	10	15.0
Profesor	4	6.0
Otros	15	23.0
Total	65	100.0

Fuente: Propia

En la tabla se observa que la mayoría (54%) de los trabajadores de la entidad financiera son jóvenes y sus edades fluctúan entre 18 y 29 años de edad. Sólo el 8% de trabajadores tiene entre 42 y 65 años de edad. El 62% es de sexo masculino y 38% femenino, apreciándose que no hay equidad de género. Respecto a los estudios alcanzados se ha encontrado que la mayoría de trabajadores (46%) tiene título profesional, el 43% son Bachilleres y el 11% ha realizado estudios o están estudiando Maestría. Según la formación académica la entidad financiera cuenta en su mayoría (22%) con ingenieros de sistemas, seguido de contadores públicos con el 20% y Economista y Licenciados en administración en similar porcentaje 15 y 14% respectivamente. Es importante señalar que en el 23% de trabajadores se encuentran otros profesionales como: Sociólogos, Licenciados en Turismo, técnicos, secretariado ejecutivo.

Las empresas financieras, como en este caso, reclutan talento humano joven y de preferencia titulada, esto demuestra el interés de la entidad financiera de contar con colaboradores calificados de nivel superior universitaria, probablemente con la finalidad de gestionar eficaz y eficientemente los recursos de la entidad. Sin embargo hay predominio de personal de sexo masculino casi en el doble respecto al personal de sexo femenino, debido a que en la sección créditos prefieren a personal varón por el trabajo de campo.

En las entidades financieras, generalmente contratan más personal orientado a las ciencias empresariales, en este caso si se suma los Licenciados en administración, Contador Público y Economista el porcentaje se eleva a 49%.

Es necesario mencionar que, el personal de sexo femenino se encuentra distribuido en el área administrativa y algunas son la que toman las decisiones en la entidad financiera, es decir tienen cargos de jefatura.

Con relación a la edad, esta constituye un factor crítico de éxito, pues si se es muy joven no cuenta con experiencia pero si con la vitalidad necesaria para el día a día. Pero si ya es mayor de 40 años cuenta con bastante experiencia, pero está más cansado probablemente de la actividad diaria.

Tabla N°9. Características laborales de los trabajadores de la Caja de ahorros y créditos Cajamarca S.A. 2015

Características laborales	N°	%
Tiempo de servicio		
Menos de un año	15	23.0
De 1 a 2 años	19	29.0
De 3 a 5 años	20	31.0
Más de 6 años	11	17.0
Relación del cargo con la profesión		
Si está relacionada	41	63.0
No está relacionada	24	37.0
Satisfacción con compañeros de trabajo		
Muy satisfactorio	54	83.0
Poco satisfactorio	11	17.0
Indiferente	0	0.0
TOTAL	65	100.0

Fuente: Propia

Con referencia al tiempo de servicios de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., se observa que aproximadamente un tercio (31%) tiene entre 3 y 5 años de servicio, es decir son relativamente nuevos en la institución; el 29% tiene de 1 a 2 años de laborar en la entidad financiera, casi la cuarta parte (23%) de trabajadores tiene menos de un año laborando en la Caja. Solamente el 17 % de los trabajadores tienen más de 6 años, llegando algunos un poco más de 18 años de servicio.

Respecto a la relación entre el cargo que ocupa con la profesión de los trabajadores de la Caja rural se encontró, que el 63% de los trabajadores están realizando tareas de acuerdo a su formación profesional, y el 37% sus actividades no están relacionado con su profesión, frente a esto la entidad ha capacitado a su personal para llevar a cabo las diversas acciones financieras.

Las personas profesionales o no demandan de trabajo y es importante destacar como estas entidades financieras como la Caja Rural reclutan personal joven con poca

experiencia que luego con el fortalecimiento de las capacidades generan las habilidades necesarias en su personal para llevar a cabo las actividades diarias en busca de los objetivos institucionales.

Las buenas relaciones en el personal de una institución es muy importante porque permite formar un equipo y lograr los objetivos trazados de los diferentes instrumentos de gestión, es importante destacar que el 83% de los trabajadores de la Caja rural señaló como bueno su relacionamiento con sus compañeros de trabajo y sólo el 17% señaló que es regular, no se encontró trabajadores que indicaran que su relacionamiento con sus compañeros de trabajo fuese malo, lo que implica además que hay un adecuado clima organizacional.

Tabla N° 10. Satisfacción de los trabajadores con el salario en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015

Satisfacción con el salario	N°	%
Muy satisfecho	21	32.0
Poco satisfecho	26	40.0
Indiferente	18	28.0
TOTAL	65	100.0

Fuente: Propia

El salario es uno de los aspectos importantes en la vida de todo ser humano, puesto que le permite satisfacer sus diversas necesidades de salud, educación, vestido, vivienda, alimentación y recreo. Así en el presente estudio se encontró que solo el 32% está satisfecho con su salario, probablemente sean los directivos; el 40% poco satisfecho porcentaje considerable y al 28% le es indiferente. Esto debería analizar la entidad financiera, para que pueda mantener cautiva a sus colaboradores y puedan realizar un trabajo eficaz y eficiente.

Tabla N°11. Promoción y ascenso de los colaboradores en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015

Promoción y ascenso.	N°	%
Si	46	71.0
No	17	26.0
Sin información	2	3.0
Actualmente se encuentra realizando estudios de perfeccionamiento		
Diplomado	10	15.0
Segunda carrera - especialización	9	14.0
Maestría	11	17.0
Doctorado	0	0.0
No estoy estudiando ahora	35	54.0
TOTAL	65	100.0

Fuente: Propia

Con relación a la promoción y ascenso de los colaboradores en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca, se puede observar que el 71% reconoce que su institución promueve el ascenso de sus trabajadores, el 26% indicó que no promueve. Este es un aspecto que las entidades financieras deben tener en cuenta y plantear las estrategias que sean necesarias para que sus colaboradores se encuentren satisfechos de laborar en la entidad. Sin embargo, también se debe considerar que el ascenso demanda como pre requisitos experiencia en el área, manejo de tecnologías de información y otras de acuerdo a los intereses de la institución.

Asimismo, se aprecia en la tabla que la mayoría de su personal actualmente no se encuentra realizando ningún tipo de estudios de perfeccionamiento el 54%, el 46% en total sí, es importante destacar que el 17% está realizando estudios de Maestría, 15% diplomados y el 14% está estudiando otra profesión, debido probablemente para tener más oportunidades de acceso laboral.

Tabla N° 12. Propósito fundamental de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. 2015

Propósito	N°	%
Brindar servicios financieros	39	60.0
Obtener ganancias	10	15.0
Buscar el bienestar social	9	14.0
Equilibrar el bienestar de sus colaboradores y clientes externos	7	11.0
TOTAL	65	100.0

Fuente: Propia

La tabla muestra respecto al propósito de la entidad financiera, que brinda servicios financieros en el 60%, el 15% obtener ganancias, el 14% buscar el bienestar social y el 11% que tienen como propósito equilibrar el bienestar de sus colaboradores y clientes externos. Como se puede apreciar la mayoría identifica las transacciones financieras como el propósito de la entidad financiera. Sólo el 15% indicó obtener ganancias y esto es importante porque si la empresa mejora su producción los colaboradores también se verán favorecidos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Dentro de las ventajas competitivas identificadas en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., se encontró que ésta recluta talento humano joven, la mayoría tiene profesión. Los profesionales relacionados con las finanzas representan en total el 35%.

El 52% de colaboradores indicó que la calidad de los servicios que brinda su institución es de buena calidad y el 54% que la atención al cliente externo también es buena; un porcentaje considerable de 15% indicó que es mala la atención al cliente externo.

Otra ventaja que se identifica es que la mayoría de sus colaboradores el 63% está satisfecho de trabajar en la entidad financiera; el 100% tiene conocimiento que la institución cuenta con todos los requisitos legales para su funcionamiento, asimismo, el 63% en total indicó que la entidad financiera tiene una imagen excelente y buena.

Con relación a aquellos aspectos que marcan la diferencia de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. con otras entidades financieras, casi un tercio (32%) de los encuestados indicaron la imagen corporativa, el demás porcentaje se refiere a las bondades de otros servicios que prestan. El 69% indicó que la entidad financiera promueve sus productos a través de redes sociales especialmente el Facebook, el 14% en Google+.

2. En relación a las tecnologías de información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca se concluye que la posición tecnológica identificada es buena (46%); el sistema de tecnología de información que usa es el SISCARUL (que no está actualizado) con el que sólo el 35% está muy satisfecho, el 51% poco satisfecho.

La velocidad del procesamiento de datos en el SISCARUL el 60% de colaboradores indicó que es regular, más de la cuarta parte que es lenta y sólo el 12% dijo que la velocidad es óptima. Con relación a los módulos el 41% indicó que

el módulo óptimo es el de créditos y que este debería mejorar en el SISCARUL en el 31%.

Con relación a las características del planeamiento estratégico de la tecnología de información se concluye que cuentan con un departamento de tecnologías de la información, que ha elaborado su plan estratégico, organigrama, funciones establecidas y este plan cumple las características técnicas; está articulado al plan estratégico institucional. Cuenta con 7 profesionales expertos en el área; sin embargo sienten la necesidad de mejorar el actual sistema de información para mejorar cada día el servicio a los clientes externos y para mayor satisfacción de sus colaboradores. Falta un sistema integrado de soporte administrativo para el control interno así como de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones, que es importante en toda empresa financiera. La Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. tiene un presupuesto insuficiente para solventar proyectos relacionados con las tecnologías de Información, pero cuentan con infraestructura adecuada e implementada.

Cuenta con una propuesta de proyectos y actividades que le permitirían mejorar su tecnología de información y con ello la calidad de los servicios que prestan a la población y también promover el fortalecimiento de capacidades de sus colaboradores.

3. De las características biológicas y sociales del personal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., se encontró que la mayoría son jóvenes (54%), predomina el sexo masculino con 62% y la mayoría son profesionales, el 35% contadores y economistas, el 22% ingenieros de sistemas. El mayor porcentaje 31% tiene experiencia que oscila entre 3 y 5 años, en el 63% su cargo está relacionado con su profesión, el 71% indicó que hay promoción y ascensos y el 83% está muy satisfecho con la relación entre compañeros de trabajo.

La satisfacción con el salario revela que el 40% está poco satisfecho con su salario que percibe, sólo el 32% está muy satisfecho, indiferente el 28%. El 71% indicó que sí promueven el ascenso, la mayoría (54%) no está estudiando en el momento, el 17% está realizando estudios de maestría.

En relación al propósito fundamental de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. el 60% indicó que es brindar servicios financieros, el 15% obtener ganancias.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que los resultados de esta investigación sean tomados en cuenta por la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. para mejorar su gestión, planeamiento estratégico, ventajas competitivas y en relación al uso de las tecnologías de información.
2. Se sugiere que la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca efectúe capacitaciones a todos sus colaboradores, de acuerdo al cargo que ocupan. Además se recomienda reforzar los conocimientos sobre el sistema financiero y normas ligadas a la Superintendencia de Banca y Seguro. Estas capacitaciones deben efectuarse por lo menos 3 veces al año.
3. Se sugiere que la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca motive a todo su personal con el incentivo monetario; después de las entrevistas con los trabajadores, mostraron poco interés de la entidad por el bajo salario. Se recomienda hacer un nuevo presupuesto, acorde con el mercado de las entidades financieras para el pago a su personal. Además se recomienda que la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca promueva el ascenso de puesto de trabajo para los colaboradores.
4. Se recomienda que el Departamento de Tecnologías de Información debe capacitar, sensibilizar y motivar a todo el personal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca acerca del uso y beneficios de las tecnologías de información.
5. Se recomienda que la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A pueda sensibilizar y motivar a sus trabajadores, hacia un compromiso sólido para lograr los objetivos estratégicos, entrelazando la visión y misión institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. y Chablé, J, (2012) *Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MIPymes de Tabasco*. Trabajo de Investigación. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México.

Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011) *La Competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central. (Primera edición).

Campos, R., Linares, M. (2004). *Planeamiento Estratégico de Sistema de información aplicado al Colegio Nacional César A. Vallejo para la mejora de la gestión académica aplicando el modelo Unificado*. Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas. Universidad Privada del Norte - Trujillo.

Cubillo, S., Miranda, L. (2001). *Servicio Nacional de Aduanas. Evaluación y propuesta de Plan Estratégico Tecnológico*. Costa Rica.

Chiavenato, I (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Editora McGraw-Hill/Interamericana. (7ma Ed).

Diario el peruano (24 de julio de 1992). Decreto Ley N° 25612. Régimen de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Pg. 1-7.

Hernández – Rodríguez, S, (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa, origen evolución y vanguardia*. (4ta ed.) Editora McGraw-Hill/Interamericana.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. (2007). *COBIT 4.1. Gobierno Corporativo de Tecnologías de Información*. United States of America.

Orozco, N., Rodríguez, C. y Serrano, W. (2012). *Planeación Estratégica de TIC para la empresa Diez y Medios LTDA*. Especialización Gerencia Informática. Universidad EAN. Bogotá.

Ossorio, A. (2002). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires, (4ta ed.).

Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Reyes, D, Celín, A. (2011). *Formulación de un Plan Estratégico de la empresa Glob@I.net en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos*. Colombia.

Robbins, S. Coulter, M. *Administración* (10ma ed.). Ediciones Prentice Hall

Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1996) *Administración*. (6ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Villanueva. G. (2008). *Sistema de Gestión Estratégica aplicando el Enfoque Sistémico y las Tecnologías de la Información para lograr Ventajas Competitivas en el Instituto Nacional de Cultura de La Libertad*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Universidad César Vallejo - Trujillo.

APÉNDICE

Apéndice 1. Glosario de Términos

BD. Base de Datos

CRACC. Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca

COBIT. (Control Objectives for Information and Related Technology): Objetivos de control para la información y tecnologías relacionadas

ITIL. (Information Technology Infrastructure Library) Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información

IP. (Internet Protocol) Protocolo de Internet.

PETI. Planeamiento Estratégico de Tecnologías de Información

SBS. Superintendencia de Banca y Seguros

SISCARUL. Sistema de Cajas Rurales

SQL Anywhere y SQL Server. Motor base de datos

TI. Tecnologías de Información

TIC. Tecnologías de Información y Comunicaciones

UPS. (Uninterruptible Power Supply) Sistema de alimentación ininterrumpida

VPN. (Virtual Private Network) Red Privada Virtual

Apéndice 2. Cuestionario para determinar las características del Planeamiento Estratégico de Tecnologías de Información y Ventajas Competitivas en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Le solicito tenga la gentileza de dar respuesta al siguiente cuestionario para determinar el planeamiento estratégico de las tecnologías de información y las ventajas competitivas de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Muchas gracias

Marque con un aspa (X) la respuesta que corresponda.

A. VENTAJA COMPETITIVA DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO CAJAMARCA S.A.

a.1. Recursos humanos:

1. Indique su Profesión

- a) Ing. de Sistemas
- b) Lic. Administración
- c) Contador Público
- d) Economista
- e) Profesor
- f) Otros

a.2. Calidad del servicio al cliente externo

2. ¿Cómo califica la calidad de los servicios de mi Caja Cajamarca?

- a) Bueno: cuando informa adecuadamente a los clientes de los servicios que presta la caja y captan clientes.
- b) Regular: Cuando la información de los servicios es a medias y captan pocos clientes.
- c) Malo: Cuando no se informa adecuadamente de los servicios y solo captan algún cliente.

3. ¿En su opinión, cómo es la calidad de atención al cliente externo?

- a) Bueno: atención rápida, saluda, es amable y clara, se despide amablemente, ofrece otro producto o servicio.
- b) Regular: Atención lenta, resuelven dudas a medias y poca amabilidad al cliente)

- c) Malo: Tiempo de espera es prolongado, no resuelven dudas, información a medias, lenguaje inadecuado.

a.3. Satisfacción con la entidad financiera.

- 4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción trabajando en mi Caja Cajamarca?
 - a) Muy satisfactorio
 - b) Satisfactorio
 - c) Poco satisfactorio
 - d) Indiferente

a.4. Imagen de la entidad financiera

- 5. ¿Cuál cree usted que es la imagen de mi caja Cajamarca?
 - a) Excelente: cuando los colaboradores reconocen que la empresa ha sobrepasado sus expectativas.
 - b) Buena: cuando los colaboradores reconoce que la empresa ha cumplido con lo programado en el año.
 - c) Regular. Cuando los colaboradores reconocen que la empresa ha cumplido parcialmente lo programado en el año.
 - d) Mala: cuando los colaboradores reconocen que la empresa no ha cumplido con nada en lo programado en el año.

a.5. Formalización de la entidad financiera

- 6. ¿Sabía usted que mi caja Cajamarca está regulada por las normas de la Superintendencia de Banca y Seguros?
 - a) Si cumple con los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa.
 - b) No conozco si cumple con los requisitos legales de funcionamiento.

a.6 Diferenciación de la entidad financiera con otras

- 7. ¿Cuál cree usted que hace la diferencia de mi caja Cajamarca con otras entidades financieras?
 - a) Imagen corporativa:
 - b) Buen servicio en atención al cliente
 - c) Excelente tasa de interés para créditos
 - d) Excelente tasa de interés para CTS

- e) Excelente tasa de ahorros personales
- f) Buen y cordial trato a sus colaboradores

a.7. estrategias empresariales de promoción de productos y servicios

8. En qué redes sociales promueve sus productos o servicios:

- a) Facebook
- b) YouTube
- c) Twitter
- d) Google+

B. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

b.1. Posición tecnológica: SISCARUL:

9. La posición tecnológica del sistema de información es:

- a) Bueno: cual al emplear el programa es rápido el procesamiento de datos.
- b) Regular: Cuando al emplear los programas el procesamiento de datos es lento.
- c) Malo: cuando hay caída general del sistema y no permite generar las operaciones de rutina.

b.2. Innovación de las tecnologías de información:

10. ¿En la entidad financiera se realizan innovaciones en las tecnologías de información?

- a) Si se han efectuado innovaciones
- b) No se han realizado innovaciones.

b.3. Satisfacción con las tecnologías de información

11. ¿Cuál es su satisfacción con la tecnología utilizada – SISCARUL, en mi Caja Cajamarca?

- a) Muy satisfactorio
- b) Satisfactorio
- c) Poco satisfactorio
- d) Indiferente

b.4. Calidad del sistema de información SISCARUL

12. La velocidad de procesamiento de los datos ingresados en el sistema SIRCARUL es:

- a) Óptima: Cuando el ingreso de datos es rápido.
- b) Regular: cuando al ingresar los datos por momentos se cuelga.
- c) Lenta: cuando demora demasiado el ingreso de los datos y se cuelga el sistema.

b.5. Módulo óptimo del sistema SISCARUL.

13. ¿Cuál considera Ud., que es el módulo más óptimo del sistema SISCARUL?

- a) Plataforma
- b) Ventanilla
- c) Operaciones
- d) Créditos
- e) Recursos Humanos

14. ¿Cuál considera usted que es el módulo que debería mejorar el sistema SISCARUL?

- a) Plataforma
- b) Ventanilla
- c) Operaciones
- d) Créditos
- e) Recursos Humanos

C. CARACTERÍSTICAS BIOLÓGICAS, SOCIALES Y LABORALES DE LOS TRABAJADORES:

c.1. Características biológicas

15. Indique en que rango de edad se encuentra:

- a) 18 - 29 Años
- b) 30 - 41 Años
- c) 42 - 65 Años

16. Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

c.2. Característica social

¿Cuál es el más alto nivel de educación alcanzado?

- a) Bachiller
- b) Titulado (profesional)
- c) Maestría
- d) Doctorado

c.3. Características laborales

17. Tiempo de servicios (en Años)

- a) Menos de 1 año
- b) 1 año a 2 años
- c) 3 años a 5 años
- d) Más de 6 años

18. ¿Su cargo en Mi Caja Cajamarca está relacionado con su formación profesional?

- a) Si está relacionado
- b) No está relacionado

19. ¿En la entidad financiera promueven el ascenso de puestos de trabajo?

- a) Si: Cuando el colaborador indica que la entidad financiera promueve ascensos.
- b) No: Cuando el colaborador indica que no ha sido promovido ni otros.
- c) No tienen información: Recién ingresó a la entidad financiera o no está informado.

20. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con sus compañeros de trabajo?

- a) Muy satisfactorio: Cuando hay un clima laboral favorable para el desempeño óptimo de los colaboradores.
- b) Poco satisfactorio: Cuando los colaboradores indican que hay conflictos por preferencias en el personal.
- c) Indiferente: Cuando los colaboradores indican que no se saluda con algunos de sus compañeros y el ambiente laboral es inadecuado.

- 21.** ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su salario?
- a) Muy satisfecho: cubre las expectativas salariales del colaborador.
 - b) Poco satisfecho: cubre parcialmente sus expectativas salariales del colaborador.
 - c) Indiferente: No cubre sus expectativas salariales.
- 22.** ¿La entidad financiera promueve la capacitación del personal?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Regularmente
 - d) Pocas veces
 - e) Nunca
- 23.** ¿Usted en estos momentos se encuentra realizando algún estudio de perfeccionamiento?
- a) Diplomado
 - b) Segunda carrera – especialización
 - c) Maestría
 - d) Doctorado
 - e) No estoy estudiando ahora
- 24.** ¿Cuál es el propósito fundamental de la entidad financiera?
- a) Brindar servicios financieros
 - b) Obtener ganancias
 - c) Buscar el bienestar social
 - d) Equilibrar el bienestar de sus colaboradores con los de sus clientes externos.

Cajamarca, 2015

Apéndice 3. Operalización de variables

Planeamiento Estratégico de Tecnologías de Información y Ventajas Competitivas. Caso: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.			
Variables	Concepto	Indicadores	Instrumento de Recolección de Datos
Variable 1: Competitividad	Capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúan.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad del servicio y al cliente externo, medido a través: <ul style="list-style-type: none"> Calidad de servicio de la Caja: medido como: Bueno: Cuando se informa adecuadamente a los clientes de los servicios que presta la Caja y captan clientes. Regular: Cuando la información de los servicios es a medias y captan pocos clientes. Malo: Cuando no se informa adecuadamente de los servicios que brinda a la población y capta algún cliente. Calidad de atención al cliente externo: medido como: Bueno: cuando la atención es rápida, saluda, es amable y tiene lenguaje claro, se despide amablemente, ofrece otro producto u otro servicio. Regular: cuando la atención es lenta, resuelven dudas a medias y poca amabilidad al cliente. Malo: Cuando el tiempo de espera es prolongado, no resuelven dudas, información a medias, lenguaje inadecuado. ➤ Satisfacción con la entidad financiera; medido como: Muy satisfactorio: Cuando la entidad brinda trato cordial y amable y confianza. Satisfactorio: Cuando la entidad brinda confianza y buen trato. Poco satisfactorio: Cuando se brinda buen trato y cordial a veces. Indiferente: No le interesa la institución y trata de cumplir con su trabajo. ➤ Imagen de la entidad financiera, medido como: Excelente: cuando los colaboradores reconocen que la empresa ha sobrepasado sus expectativas. Buena: cuando los colaboradores reconoce que la empresa ha cumplido con lo programado en el año. 	Cuestionario

		<p>Regular. Cuando los colaboradores reconocen que la empresa ha cumplido parcialmente lo programado en el año. Mala: cuando los colaboradores reconocen que la empresa no ha cumplido con nada en lo programado en el año.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formalización de la entidad financiera, medido como: Si cumple con los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa: (Resolución emitida por SBS, licencia de funcionamiento). No conozco si cumple con los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa. ➤ Diferenciación de la entidad financiera con otras, medido a través de: Imagen corporativa, Buen servicio en atención al cliente, Excelente tasa de interés para créditos, Excelente tasa de interés para CTS, Excelente tasa de ahorros personales, Buen y cordial trato a sus colaboradores. ➤ Estrategias empresariales de promoción de productos y servicios, medido a través de los siguientes ítems: Redes sociales: Facebook, YouTube, Twitter y Google+. 	
<p>Variable 2:</p> <p>Planeamiento estratégico de tecnologías de información</p>	<p>Es un conjunto de definiciones tecnológicas e iniciativas de tecnologías de información que deben soportar la visión, misión y estrategias que la</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posición tecnológica: SISCARUL; será medido través de los siguientes ítems: Bueno: Cuando al efectuar una transacción se realiza de forma óptima y oportuna. Regular: Cuando al efectuar una transacción se realiza de forma óptima pero no a tiempo. Malo: Cuando no permite efectuar ninguna transacción. ➤ Satisfacción con la tecnología de información, medido a través de: Muy satisfactorio: cuando cumple con su trabajo en el tiempo establecido. Poco satisfactorio: Cuando tiene algunos inconvenientes en cumplir con su trabajo y se demora más tiempo. Indiferente: Cuando no le da importancia al tiempo para cumplir con su trabajo. ➤ Calidad del sistema de información SISCARUL; a través de los siguientes ítems: Velocidad de procesamiento de los datos del sistema SISCARUL. Si funciona en forma: Óptima: cuando el ingreso de datos es rápido. 	<p>Cuestionario Observación Revisión Entrevistas</p>

	entidad financiera tiene para un horizonte de tiempo definido.	<p>Regular: cuando al ingresar los datos por momentos se cuelga el sistema. Lenta: cuando demora demasiado el ingreso de los datos y se cuelga el sistema.</p> <p>Módulo óptimo del sistema SISCARUL: Si el sistema funciona correctamente en plataforma, ventanilla, operaciones, créditos y recursos humanos.</p> <p>➤ Planificación estratégica de las tecnologías de información de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca: Se describe y analiza.</p>	
Variable 3: Características biosocio laborales de los trabajadores	Son las características personales que permiten distinguir a los distintos grupos sociales.	<p>➤ Características biológicas y sociales: Edad.- en años cumplidos, de 18 a 29, 30-41,42-65 años Sexo: masculino y femenino Estudios alcanzados. Bachiller, Titulado, Maestría, Doctorado, otros Características laborales: medido a través de los siguientes indicadores:</p> <p>Tiempo de servicio: medido en años: Menos de 1 años, De 1 a 2 años, De 3 a 5 años, Más de 6 años</p> <p>Cargo relacionado a la profesión: Si está relacionado, No está relacionado.</p> <p>Trabaja a gusto con la entidad financiera Si, No siempre, No</p> <p>Nivel de satisfacción con compañeros de trabajo: medido a través de: Muy satisfactorio: Cuando hay un clima laboral favorable para el desempeño óptimo de los colaboradores. Poco satisfactorio: Cuando los colaboradores indican que hay conflictos por preferencias en el personal. Indiferente: Cuando los colaboradores indican que no se saluda</p> <p>Ascenso en el trabajo: Si: Cuando el colaborador indica que la entidad financiera promueve el ascenso de los mismos. No: Cuando el colaborador indica que no ha sido promovido ni otros.</p>	Cuestionario Entrevista

		<p>No tiene información: Cuando recién ha ingresado a la entidad financiera o no está informado.</p> <p>Nivel de satisfacción con salario: medido a través de los siguientes indicadores: Muy satisfactorio, Poco satisfactorio, Indiferente</p> <p>Promoción de capacitación de los colaboradores en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A., medido como: Siempre, Casi siempre, regularmente, Pocas veces</p> <p>Se encuentra realizando estudios de perfeccionamiento, medido como: Diplomado, Segunda carrera – especialización, Maestría, Doctorado No estoy estudiando ahora.</p>	
--	--	--	--