

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Actividades profesionales realizadas como ejecutivo  
de plataforma en Financiera Confianza S. A. A.**

Mónica Ramón Lozano

Para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración

Huancayo, 2020

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de suficiencia profesional



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

### **Dedicatoria**

A Dios, por guiarme cada día y darme la fortaleza para seguir adelante ante las diversas adversidades.

A Betty, mi amada madre.

A Giovanna, Rosario, Pilar y Vanessa, mis queridas hermanas.

A José, mi compañero de vida.

Mónica.

### **Agradecimiento**

A mi madre Betty, por su comprensión, amor y abnegación.

A mis hermanas, por su paciencia y apoyo incondicional.

A mi compañero de vida José, por su amor y sus consejos.

A los docentes de la Universidad Continental, por sus conocimientos impartidos durante la carrera profesional de Administración.

A la entidad Financiera Confianza, que me ayudó a desarrollarme profesionalmente.

Mónica Ramón.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	vi
Índice de figuras .....	vii
Resumen Ejecutivo .....	viii
Introducción .....	x
Capítulo I Aspectos generales de Financiera Confianza S.A.A.....	12
1.1. Datos Generales de la Institución.....	12
1.2. Actividades Principales de la Institución y/o Empresa .....	12
1.3. Reseña Histórica de la institución y/o empresa.....	13
1.4. Organigrama de la institución y/o empresa .....	16
1.4.1 Organigrama general de Financiera Confianza S.A.A.....	16
1.4.2 Organigrama estructural de la Agencia Constitución .....	16
1.5. Visión y Misión.....	17
1.6. Bases legales o documentos administrativos .....	17
1.6.1. Constitución y capital mínimo del sistema financiero. ....	17
1.6.2 Resolución SBS N.º 2445-2013.....	18
1.7. Descripción del área donde realiza las actividades profesionales.....	21
1.7.1 Área de operaciones de financiera confianza. ....	21
1.8. Descripción del cargo y responsabilidades del bachiller en la institución .....	21
1.8.1. Descripción general del cargo. ....	21
1.8.2. Funciones y Responsabilidades. ....	22
Capitulo II Aspectos generales de las actividades profesionales .....	26
2.1. Antecedentes o Diagnóstico Situacional .....	26
2.1.1. Análisis del entorno PESTEC.....	26
2.1.2. Análisis Interno AMOFHIT. ....	39
2.2. Identificación de oportunidades y necesidad en el área de actividad Prof. ....	52
2.3. Objetivos de la actividad profesional .....	54
2.4. Justificación de la Actividad Profesional .....	55
2.5. Resultados esperados.....	55
Capitulo III Marco Teórico .....	56
3.1. Bases teóricas de las metodologías o actividades realizadas .....	56
3.1.1. Calidad.....	56

3.1.2. Servicio.....	56
3.1.3. Calidad de servicio.....	58
3.1.4. Modelos teóricos de la calidad de servicio.....	58
3.1.5. Satisfacción del cliente.....	61
3.1.6. Modelos teóricos de satisfacción al cliente.....	62
3.1.7. Inclusión financiera.....	62
3.1.8. Intermediación financiera.....	63
3.1.9. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.....	64
Capítulo IV Descripción de las actividades profesionales.....	65
4.1. Descripción de actividades profesionales.....	65
4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales.....	65
4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.....	65
4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.....	66
4.2. Aspectos Técnicos de la actividad profesional.....	68
4.2.1. Metodologías.....	68
4.2.2. Técnicas.....	69
4.2.3. Instrumentos.....	69
4.2.4. Equipos y materiales del área de operaciones.....	70
4.3. Ejecución de las actividades profesionales.....	72
4.3.1. Cronograma de actividades realizadas.....	72
4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.....	74
Capítulo V Resultados.....	79
5.1. Resultados finales de las actividades realizadas.....	79
5.2. Logros alcanzados.....	80
5.3. Dificultades encontradas.....	82
5.4. Planteamiento de Mejoras.....	82
5.4.1. Metodologías propuestas.....	82
5.4.2. Descripción de la implementación.....	83
5.5. Análisis.....	90
5.6. Aportes del bachiller en la institución.....	91
Conclusiones.....	92
Recomendaciones.....	94
Referencias bibliográficas.....	95
Anexos.....	100

## Índice de tablas

Tabla 1 Lista de productos créditos, ahorros y seguros de Financiera Confianza .....	13
Tabla 2 Capital mínimo de las Instituciones Financieras del Perú.....	18
Tabla 3 Perú - Índice de Percepción de la Corrupción. ....	28
Tabla 4 Inflación-INEI .....	32
Tabla 5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	38
Tabla 6 Financiera Confianza, diciembre 2019. ....	40
Tabla 7 Número de Oficinas de Empresas Financieras diciembre 2019. ....	42
Tabla 8 Estructura de la cartera de Financiera Confianza. ....	46
Tabla 9 Ratio de Morosidad de Financiera Confianza. ....	47
Tabla 10 Indicadores Financieros de Financiera Confianza S.A.A .....	48
Tabla 11 Principales Cifras de los colaboradores de Financiera Confianza. ....	49
Tabla 12 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). ....	52
Tabla 13 Protocolo de servicio en el área de plataforma. ....	84
Tabla 14 Reclamos realizados por el cliente.....	84
Tabla 15 Tiempo de atención en los desembolsos de créditos.....	87
Tabla 16 Colocaciones individuales de productos financieros. ....	88
Tabla 17 Cronograma de actividades para captación de productos financieros. ....	89

## Índice de figuras

Figura 1. Cronología de Financiera Confianza. ....	15
Figura 2. Organigrama general de Financiera Confianza. ....	16
Figura 3. Organigrama estructural - Agencia Constitución. ....	16
Figura 4. Ilustración del Área de Operación - Ag. Constitución.....	21
Figura 5. Unidades productivas informales, según actividad económica, 2016. ....	29
Figura 6. Unidades productivas informales de los hogares por departamento,2016... 30	
Figura 7. Estructura de la cartera de colocaciones de Financiera Confianza.....	43
Figura 8. Desembolso de crédito.....	74
Figura 9. Apertura de cuenta de ahorro común.....	75
Figura 10. Apertura de depósito a plazo Fijo (DPF). ....	76
Figura 11. Apertura de CTS a solicitud del cliente. ....	77
Figura 12. Apertura de CTS por parte del empleador. ....	78
Figura 13. Evolución de reclamos realizados por los clientes. ....	85

## Resumen Ejecutivo

El sistema microfinanciero peruano desarrolla un rol importante en la economía del país, orientada a la inclusión financiera a la población de bajos recursos, empresas pequeñas y microempresas, con la finalidad de mejorar su calidad de vida, la de sus familias y negocios. El estado peruano está desarrollando estrategias de inclusión financiera que ha logrado que a nivel mundial el Perú se destaque como uno de los mejores países para el desarrollo de las microfinanzas y la inclusión financiera, esto según el informe Microscopio Global 2019. El desarrollo de un entorno más competitivo en este sector, se visualiza con las fusiones y adquisiciones que están realizando las empresas microfinancieras con el propósito de incrementar su participación en el mercado, ser más eficientes y tener mayor rentabilidad, por ello es muy importante que Financiera Confianza esté preparada para estos factores externos de competitividad.

Financiera Confianza es una entidad del sector microfinanciero, su actividad principal es la intermediación financiera, y pertenece a la Fundación Microfinanzas BBVA que se enfoca en el impulso del desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de las personas con bajos recursos, mediante las finanzas productivas responsables, esta filosofía está enmarcada en la misión y visión de Financiera Confianza. En su marco estratégico para el 2019 está basada en: (a) mejorar el alcance y la oferta hacia los clientes; (b) potenciar el capital humano; y (c) crecer rentablemente con una gestión eficiente y cartera de créditos sana. Tiene alcance nacional en las 25 regiones del país, las agencias principales están conformadas por: El área comercial y de operaciones.

El desarrollo de las actividades profesionales se ejecuta en el área de operaciones, que está conformada por los siguientes cargos: Jefe de Operaciones de Agencia, Ejecutivo de Plataforma y Ejecutivo de Servicio, este equipo humano es importante para la entidad financiera y con el área comercial, conforman un equipo sólido para el alcance de las metas establecidas de la agencia y el cumplimiento de la misión de la entidad.

El ejecutivo de plataforma tiene como propósito final dar alta calidad de servicio a los clientes y potenciales clientes a fin de poder satisfacer las necesidades financieras, se destaca la importancia ya que con las responsabilidades y funciones diarias ayuda a consolidar la intermediación financiera.

El principal objetivo de la elaboración del presente trabajo de suficiencia profesional está enfocado en la importancia que tiene el cargo del ejecutivo de plataforma en la entidad financiera resaltando sus responsabilidades y funciones que son fundamentales

para la entidad, con ello también se enmarca el aporte que realicé como bachiller en administración, que gracias al conocimiento teórico obtenido durante la carrera profesional pude realizar mejoras en mi área de trabajo.

El desafío que se enfrenta día a día el sector microfinanciero es la gran competitividad, por ello mi labor profesional está enmarcada en una mejora continua con enfoque a los clientes que en base a esta metodología se realiza planes de corto alcance con la finalidad de lograr las metas establecidas mensualmente de la agencia, así mismo lograr mayor rentabilidad para la entidad financiera.

Al finalizar este trabajo de suficiencia profesional se llega como conclusión que; el cargo del ejecutivo de plataforma es de mucha importancia, ya que sirve de soporte al área comercial, ayudando a lograr los objetivos de la agencia y en un largo plazo la realización de la visión de Financiera Confianza, también este cargo asume muchas funciones y responsabilidades importantes, que mi persona pudo lograr realizarlo de forma eficiente, me ayudo a crecer tanto en lo profesional como en lo personal.

## **Introducción**

El presente trabajo de suficiencia profesional, detalla la labor importante que realiza el ejecutivo de plataforma en el área de operaciones en la entidad Financiera Confianza, la cual es una agente indispensable para el alcance de las metas establecidas de la agencia y la atención eficiente a los clientes, así mismo genera un valor a la entidad microfinanciera con las funciones y responsabilidades que le compete el cargo. El ejecutivo de plataforma, forma parte del proceso de actividades profesionales que desarrolla todo el equipo de colaboradores de la entidad, enfocados en el cumplimiento de la misión.

Financiera confianza S.A.A inicia sus operaciones formalmente el 1 de mayo de 2013, su accionista mayoritario es la Fundación Microfinanzas BBVA que posee el 96.30% de las acciones, a diciembre de 2019; su cobertura geográfica a nivel nacional es de 117 oficinas ubicadas mayormente en el ámbito rural y su equipo de colaboradores profesionales llega a 2,419 al 31 de diciembre de 2019 y el nuevo Gerente General es el Sr. Luis German Linares Peña designado el 26 de abril de 2018 quien cuenta con una amplia experiencia profesional.

Las actividades profesionales del ejecutivo de plataforma tienen como objetivo principal, proporcionar un servicio de alta calidad a los clientes y potenciales clientes, con información y asesoramiento transparente de los productos y servicios financieros; así mismo el cumplimiento estricto de toda la normativa vigente de la entidad y las entidades reguladoras del sector financiero; a fin de ayudar a incorporar en el sistema financiero a personas de bajos ingresos con el propósito de contribuir a mejorar su calidad de vida que es el fin general de la entidad.

La relevancia del presente trabajo de suficiencia profesional, se basa en los aspectos del cumplimiento estricto de las funciones y responsabilidades del cargo, y al

desarrollo de mejoras continuas permitiendo la generación de valor en el área de operaciones, con una metodología de trabajo propia basado en la mejora continua con enfoque al cliente, que gracias al conocimiento adquirido en la carrera profesional pude implementar en mi área de trabajo.

El presente trabajo de suficiencia profesional se divide en cinco capítulos. En el Capítulo I, trata los aspectos generales de Financiera Confianza, datos generales, actividad principal, reseña histórica, organigrama, visión, misión, bases legales, descripción del área donde realiza sus actividades profesionales y la descripción del cargo, y de las responsabilidades del bachiller en la institución y/o empresa. En el Capítulo II, se describe aspectos generales de las actividades profesionales, antecedentes o diagnostico situacional, identificación de oportunidad y necesidades en el área de actividad profesional, objetivos de la actividad profesional, justificación de la actividad profesional y los resultados esperados. En el Capítulo III, se desarrolla las bases teóricas de las metodologías o actividades realizadas. En el Capítulo IV, se realiza la descripción de las actividades profesionales, aspectos técnicos de la actividad profesional y ejecución de las actividades profesionales. En el Capítulo V, se describe los resultados finales de las actividades realizadas, logros alcanzados, dificultades encontradas, planeamiento de mejoras, análisis y el aporte realizado en la institución.

Finalmente se detalla las conclusiones y recomendaciones de las actividades profesionales.

La Autora.

## **Capítulo I**

### **Aspectos generales de Financiera Confianza S.A.A**

#### **1.1. Datos generales de la institución**

- Razón Social: Financiera Confianza S.A.A.
- Nombre Comercial: Financiera Confianza
- RUC: 20228319768
- Gerente General: Luis Germán Linares Peña
- Inicio de actividades como S.A.A.: 01/05/2013
- Dirección Fiscal: Calle las Begonias 441 Int. 283C Piso 2, San Isidro- Lima.
- Teléfono: (01) 208 - 9000
- Actividad Económicas: Principal CIIU 65197- Otros Tipos de Intermediación Monetaria.
- Página web: [www.confianza.pe](http://www.confianza.pe).

#### **1.2. Actividades principales de la institución y/o empresa**

Financiera Confianza S.A.A. es una entidad del sector microfinanciero que realiza intermediación financiera, (captar recursos del público con el fin de colocarlos en operaciones activas u otorgamiento de créditos). Ofrece diferentes productos; crediticios, de ahorro y seguros a personas naturales y microempresarios diseñados según sus necesidades, a fin de dar oportunidades de desarrollo sostenible y mejorar la

calidad de vida de los clientes, de sus familias y negocios. En la Tabla 1 se muestra diferentes productos activos, pasivos y seguros de Financiera Confianza.

Tabla 1

*Lista de productos créditos, ahorros y seguros de Financiera Confianza.*

	Negocios	Persona
Productos Activos	Crédito PYME	Crédito Personal
	Crédito Agropecuario	Crédito Garantía Liquida
	Construyendo Confianza	Crédito Educativo
	Palabra de Mujer	Construyendo Confianza
	Inclusión Agrícola	
	Inclusión Negocios	
Productos Pasivos		Ahorro Confianza
		Cuenta Básica
		Plan Ahorro
		Órdenes de Pago
		Pago de Remuneraciones
		Ahorro Menor de Edad
		Depósitos a Plazo
	Cuenta CTS	
Seguros	Agrícola	Desgravamen
	Desgravamen	Múltiple
	Desgravamen Mujer Segura	Multirriesgo
	Multirriesgo	Protección de Cuota
	SOAT	Protección de Tarjeta
		SOAT

*Nota:* Tomado y adaptado de “Pagina web de Financiera Confianza”, por Financiera Confianza, 2019 (<https://www.confianza.pe/>).

### 1.3. Reseña histórica de la institución y/o empresa

Financiera Confianza, tiene su origen en el año 1992 en la ciudad de Huancayo, sierra central del Perú, nació como producto de la alianza entre el Banco Interamericano de desarrollo (BID) y la ONG Servicios Educativos de Apoyo Rural (SEPAR), con el objetivo de mejorar los ingresos de mujeres de menores recursos de las regiones de Junín y Huancavelica. Con la experiencia adquirida, el 27 de setiembre de 1997 se

constituyó Edpyme Confianza y, con Resolución SBS N.º 526-98 del 29 de mayo de 1998, inicio sus operaciones en la región Centro del país.

En mayo de 2007, se creó la Fundación Microfinanzas BBVA, domiciliada en España, es una entidad sin fines de lucro creada por el grupo BBVA, es totalmente autónomo de la Fundación, tanto en su personalidad jurídica como en su gobierno y gestión.

En agosto de 2008, la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP autorizó la fusión por absorción de Caja Nor Perú con Caja Rural de Ahorro y Crédito del Sur y Edpyme Crear Tacna, todas ellas en su momento, de propiedad de la Fundación Microfinanzas BBVA. Posteriormente se llevó a cabo el cambio de razón social de Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente. Con fecha 04 de diciembre de 2009.

El 09 de setiembre 2009 la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP mediante la resolución SBS N.º12635-2009 autoriza su funcionamiento como empresa Financiera a Edpyme Confianza, el 10 de octubre de 2009 se aprobó el nuevo estatuto con rango de financiera, el que además da lugar a la modificación de su denominación social, por la de “Financiera Confianza S.A”, formalizándose estos cambios mediante Escritura Pública de fecha 24 de octubre de 2009 e inscrito en la Partida Registral N.º 11001730 de la Zona VIII de los Registros Públicos con fecha 28 de octubre de 2009.

A fines del ejercicio 2010, Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente S.A.A. en representación de la Fundación Microfinanzas BBVA, suscribió un contrato de compra-venta de acciones de Financiera Confianza S.A. por el 62.36% de su capital social, aprobándose en la Junta General de Accionistas llevada a cabo en el mes de marzo de 2011, la fusión por absorción de Financiera Confianza S.A.

En abril de 2013 la SBS aprobó la fusión por absorción de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente S.A.A. y Financiera Confianza S.A. extinguiéndose

esta última sin liquidarse. Así, Financiera Confianza inicia sus operaciones el 1 de mayo del 2013 como Sociedad Anónima Abierta, inscrita en registros Públicos el 5 de noviembre del 2013, y con la autorización de la SBS y AFP a través de la resolución SBS N.º 2445-2013 del 16 de abril del 2013.

Actualmente Financiera Confianza es controlada por la Fundación Microfinanzas BBVA, que a diciembre de 2019 posee el 96.3% de las acciones. La Fundación está conformada por las siguientes entidades: Financiera Confianza S.A.A (Perú), Banco de las Microfinanzas Bancamía S.A. (Colombia), Empresa Microfinanzas S.A (Chile), Fondo Esperanza SpA (Chile), Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM, S.A., (República Dominicana) y Soluciones de Microfinanzas S.A.- Microserfin (Panamá). (Apoyo & Asociados, 2020)

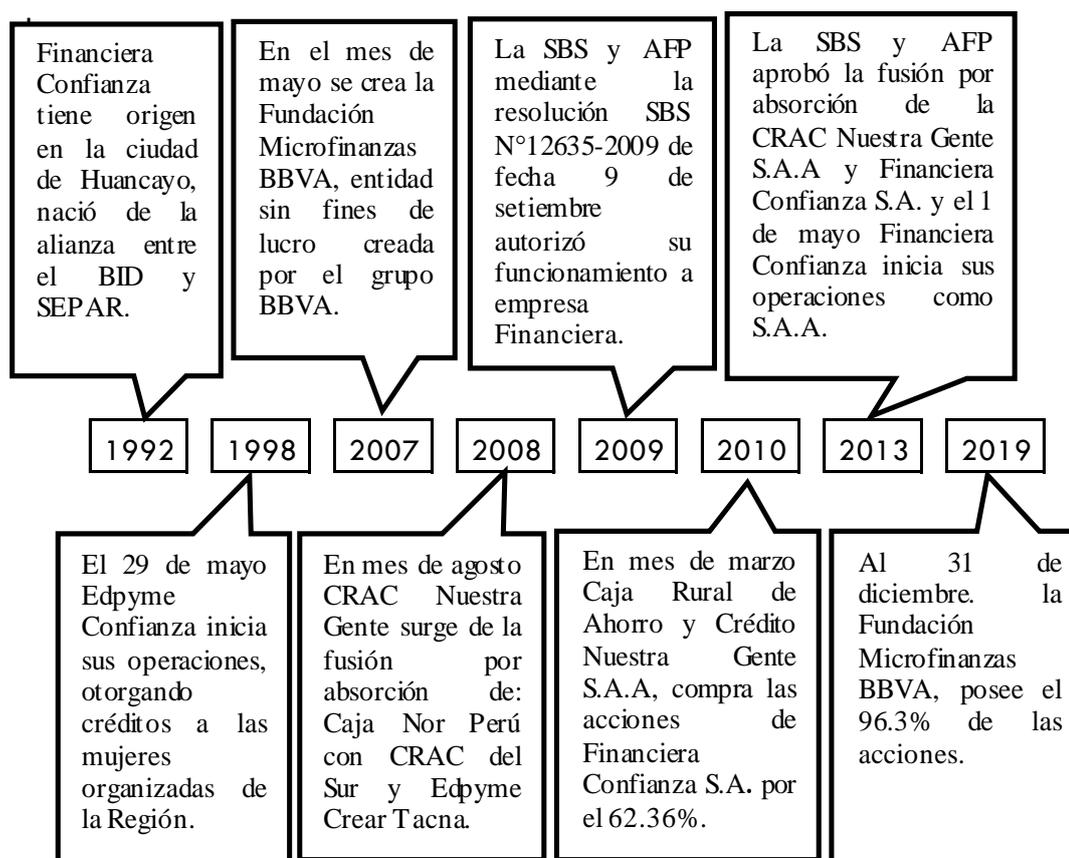


Figura 1. Cronología de Financiera Confianza.

Nota: Tomado y adaptado de “Memoria Anual 2019” por Financiera Confianza, 2019 (<https://confianza.pe/negocios/docs/Memoria-Anual-2019.pdf>).

### 1.4. Organigrama de la institución y/o empresa

#### 1.4.1 Organigrama general de Financiera Confianza S.A.A.

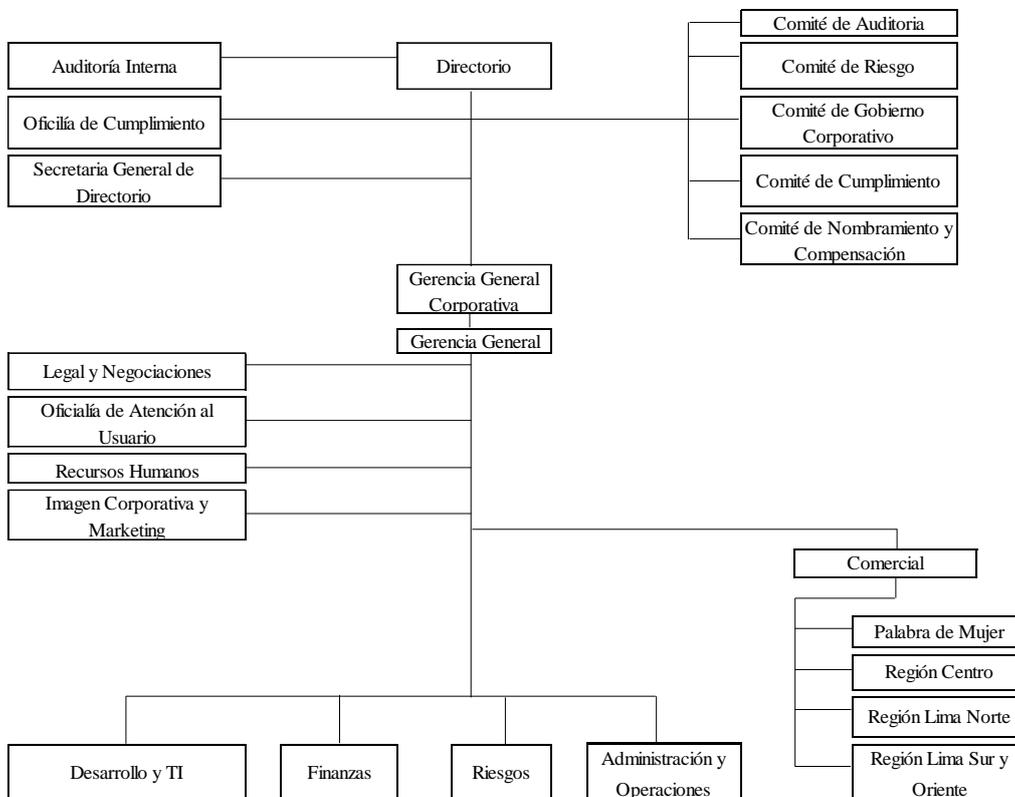


Figura 2. Organigrama general de Financiera Confianza.  
 Nota: Recuperado de <https://bit.ly/2TVCIyC>

#### 1.4.2 Organigrama estructural de la Agencia Constitución

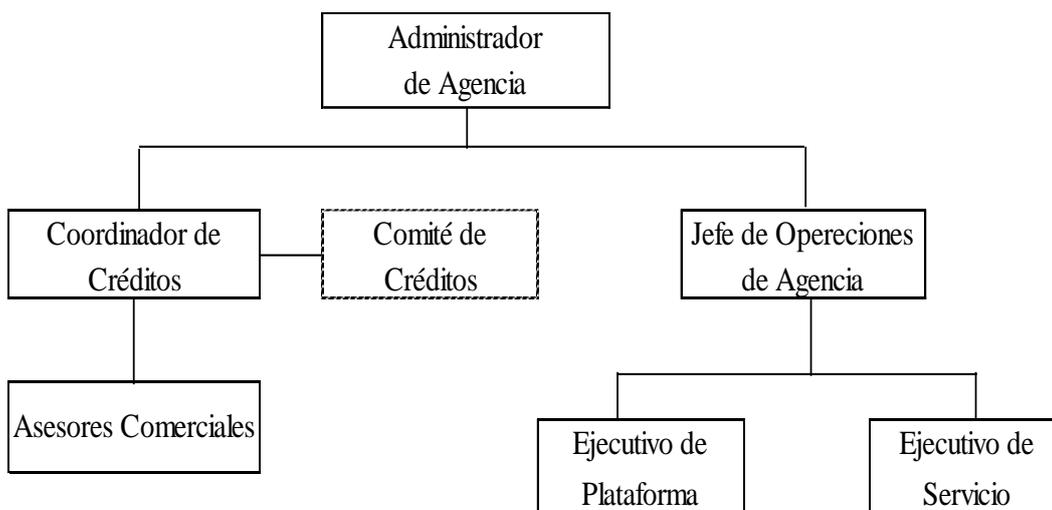


Figura 3. Organigrama estructural - Agencia Constitución.

## **1.5. Visión y Misión**

### *Visión*

“Crear oportunidades de desarrollo económico y social sostenible e inclusivo a través de la Finanzas Productivas”.

### *Misión*

“Impulsamos el desarrollo económico y social, sostenible e inclusivo de las personas vulnerables mediante las Finanzas Productivas”.

## **1.6. Bases legales o documentos administrativos**

### **1.6.1. Constitución y capital mínimo del sistema financiero.**

#### *Artículo 12º.- Constitución de Empresas.*

Las empresas deben constituirse bajo la forma de sociedad anónima, salvo aquéllas cuya naturaleza no lo permita. Para iniciar sus operaciones, sus organizadores deben recabar previamente de la superintendencia, las autorizaciones de organización y funcionamiento, ciñéndose al procedimiento que dicte la misma con carácter general.

Tratándose de las empresas que soliciten su transformación, conversión, fusión o escisión, éstas deberán solicitar las autorizaciones de organización y de funcionamiento respecto del nuevo tipo de actividad.

#### *Artículo 15º.- Denominación Social.*

En la denominación social de las empresas, debe incluirse específica referencia a la actividad para que se las constituye, aun cuando para ello se utilice apócopes, siglas o idioma extranjero. Les es prohibido utilizar la palabra “central”, así como cualquier otra denominación que confunda su naturaleza. En la denominación social es obligatorio se consigne explícitamente la expresión que refleje la naturaleza de la empresa, según corresponda.

No es necesario que figure el término sociedad anónima o la abreviatura correspondiente.

**Artículo 16°.- Capital Mínimo.**

Para el funcionamiento de las empresas y sus subsidiarias, se requiere de capital social, aportado en efectivo y capital mínimo de las instituciones financieras.

Tabla 2

*Capital mínimo de las Instituciones Financieras del Perú.*

Tipo de Instituciones Financieras	Capital mínimo (S/)
1. Empresas Bancarias.	27,498,321
2. Empresas Financieras.	13,828,443
3. Caja Municipal de Ahorro y Crédito.	13,828,443
4. Caja Municipal de Crédito Popular.	7,375,170
5. Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa - EDPYME.	1,250,091
6. Cooperativas de Ahorro y Crédito otorgadas a atraer recursos del público.	1,250,091
7. Caja Rural de Ahorro y Crédito.	1,250,091

*Nota:* Tomado y adaptado de “Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros, Ley N.º 26702”, El Peruano, 2019.

Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/actualizan-capital-social-minimo-de-las-empresas-supervisada-circular-no-g-200-2019-1730449-1/>.

**1.6.2 Resolución SBS N.º 2445-2013.**

La solicitud presentada por la Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente S.A.A. y Financiera Confianza S.A. con fecha 25 de setiembre de 2012, con el objeto de que se autorice la fusión por absorción entre ambas, actuando la Caja como sociedad absorbente y la financiera como sociedad absorbida. Mediante Resolución SBS N.º 2895-2011 del 28 de febrero del 2011, se autorizó a la Caja a adquirir acciones por encima del 10% del capital social de la Financiera, siendo a la fecha titular del 62.61% de las mismas; que mediante juntas obligatorias anuales de accionistas de la Caja y la Financiera, ambas celebradas separadamente el 31 de marzo del 2011, se aprobó entre otros aspectos, la fusión por absorción entre la Caja y la Financiera, así como el proyecto de fusión correspondiente; que en las juntas generales facultativas de

accionistas de la Caja y la Financiera, ambas celebradas separadamente el 29 de enero del 2013, se acordó modificar el acuerdo de fusión por absorción adoptado inicialmente en las juntas obligatorias anuales de accionistas de fecha 31 de marzo del 2011; así como modificar el proyecto de fusión respectivo, con la finalidad de que se apruebe la continuación de las operaciones de la entidad resultante de la fusión como empresa financiera luego de la entrada en vigencia de la misma, así como el cambio de la denominación social de Sociedad a “Financiera Confianza S.A.A.” a fin de permitirle realizar las actividades correspondientes a una empresa financiera; se aprobó la modificación del estatuto social, en línea con lo establecido en el proyecto de fusión; que, la Caja ha cumplido con presentar la documentación requerida por el procedimiento N.º 41 del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de esta superintendencia, aprobado por Resolución SBS N.º 3082-2011 del 11 de marzo del 2011; y el reglamento para la constitución, reorganización y establecimiento de empresas y representantes de los sistemas financieros y de seguros, aprobado por Resolución SBS N.º 10440-2008 y sus modificatorias; que, como consecuencia de la fusión, la caja asumirá a título universal el patrimonio conformado por bienes, derechos y obligaciones de la financiera, que ha venido desarrollándose en el sistema como empresa financiera, verificándose que la caja, con la absorción de la financiera, tendrá la capacidad técnica y operativa para operar como empresa financiera; estando a lo opinado por las superintendencias adjuntas de banca y microfinanzas, de asesoría jurídica, de riesgos y de estudios económicos: De conformidad con lo dispuesto en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N°26702 y sus modificatorias, en adelante, Ley General; resolvió.

En el artículo primero, autorizar a partir del 01 de mayo de 2013, la fusión por absorción de Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente S.A.A. con Financiera Confianza S.A., extinguiéndose ésta última sin liquidarse. Asimismo, devuélvase la minuta que formaliza dicha fusión debidamente autenticada con el sello oficial de esta superintendencia para su elevación a escritura pública, debiéndose insertar en su contenido el texto de esta resolución para su inscripción en el registro público correspondiente.

En el artículo segundo, dejar sin efecto los certificados de autorización de funcionamiento extendidos en su oportunidad a favor de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente S.A.A. y Financiera Confianza S.A., a partir de la fecha de entrada en vigencia de la fusión.

En el artículo tercero, autorizar a la entidad absorbente a operar como empresa financiera y expedir a favor de ésta el certificado de autorización de funcionamiento correspondiente, pudiendo realizar todas las operaciones señaladas en el artículo 284° de la Ley General.

Finalmente en el artículo cuarto, aprobar en los términos propuestos la modificación de los artículos primero, segundo y cuadragésimo quinto del estatuto social de la caja, a fin de adecuarlo a la nueva situación como empresa financiera y establecer su nueva denominación social como “Financiera Confianza S.A.A.” Asimismo, devuélvase la minuta que lo formaliza con el sello oficial de esta superintendencia para su elevación a escritura pública, debiéndose insertar en su contenido el texto de esta resolución para su inscripción en el Registro Público correspondiente. (Diario Oficial El Peruano, 2013).

## 1.7. Descripción del área donde realiza las actividades profesionales

### 1.7.1 Área de operaciones de Financiera Confianza.

El desarrollo de las actividades profesionales se efectuó en el área de operaciones de Financiera Confianza, en la Agencia Constitución, ubicada en la calle Real N° 352, 354 y 356 - Huancayo, Huancayo, Junín; esta área es encargada de realizar todas las transacciones financieras solicitadas por el cliente y/o usuario, el responsable de esta área es el jefe de operaciones de agencia, quien gestiona, supervisa y controla al personal que tiene a su cargo, el ejecutivo de plataforma y ejecutivo de servicios; así mismo realiza la función de apoyo permanente al administrador de agencia en aspectos administrativos, operativos y de servicio, en la Figura 4. se muestra como está distribuido el área de operaciones de la Agencia Constitución. Esta área es muy importante, porque ayuda de soporte al área comercial, permitiendo que cada desembolso de crédito se efectuó de manera eficiente y la importancia de la captación de productos pasivos, que contribuye al cumplimiento de las metas establecidas en la agencia.



Figura 4. Ilustración del Área de Operación - Ag. Constitución.

## 1.8. Descripción del cargo y responsabilidades del bachiller en la institución

### 1.8.1. Descripción general del cargo.

- *Nombre del Cargo:* Ejecutivo de Plataforma.
- *Dependencia Jerárquica:* Jefe de Operaciones de Agencia.
- *Dependencia Funcional:* Jefe de Operaciones de Agencia.

- *Misión del cargo:* Brindar un servicio de alta calidad atendiendo a los clientes y/o usuarios en el procesamiento de todas sus operaciones financieras.
- *Perfil profesional:* Profesional técnico o universitario de las carreras de administración, contabilidad, economía o afines, con capacidad de comunicación y facilidad para tratar con los clientes; experiencia en atención al cliente y manejo de MS Office usuario.

### **1.8.2. Funciones y Responsabilidades.**

- Brindar al cliente y/o usuario alta calidad de servicio, dando información completa, exacta y detallada acerca de los productos financieros y no financieros que ofrece la empresa.
- Ofrecer servicios y productos financieros y no financieros, y cumplir con las metas establecidas.
- Verificar que los expedientes de créditos aprobados, cuenten con la información y documentación completa; asimismo verificar que los datos de la solicitud de crédito se encuentren correctamente registrados en el sistema.
- Verificar que la tasa de interés y cronograma de pagos corresponda a lo aprobado por la instancia correspondiente del comité de créditos.
- Informar a los clientes sobre las condiciones del crédito aprobado, resolución del comité de crédito, las observaciones y recomendaciones, antes del desembolso de los préstamos.
- Contabilizar en el sistema el desembolso, de una solicitud de crédito previamente aprobada, siempre que cumpla con las condiciones y exigencias de los documentos normativos internos.

- Imprimir los documentos de desembolso y tomar firmas de los intervinientes del crédito.
- Controlar los fondos de la caja buzón y ventanilla, manteniéndolos dentro de los límites establecidos; realizar la habilitación o devolución de efectivo.
- Registrar las regularizaciones de faltantes/sobrantes en el sistema, en el establecimiento de operaciones básicas plus, de haber sido designado a este tipo de establecimiento.
- Apoyar en la solución de reclamos y canalizar los reclamos de los clientes a la unidad orgánica designada para su atención.
- Realizar el proceso de apertura de cuenta de ahorro bajo todas sus modalidades de acuerdo al servicio.
- Solicitar al área responsable el trámite de indemnización por seguros en casos que se presenten siniestros, enviando la documentación respectiva.
- Elaborar reportes inherentes a su cargo.
- Apoyar cuando la necesidad operativa lo requiera en las labores asignadas al ejecutivo de servicios.
- Comunicar al Jefe de Operaciones de Agencia; cualquier incidencia ocurrida o evento de riesgo.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas internas y externas que rigen el funcionamiento de la agencia; así como, proponer mejoras a los procedimientos.
- Dar cumplimiento al sistema de control interno, en todo lo concerniente a sus funciones y responsabilidades, e informar las deficiencias del sistema de control

interno y gestión, a la jefatura para que se tomen las acciones correctivas, con copia a auditoría interna.

- Cumplir y hacer cumplir la normatividad reguladora, las políticas, planes y normas internas vigentes en la empresa respecto a transparencia de información y protección del consumidor financiero.
- Cumplir estrictamente con los mecanismos del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SPLAFT) implementados por la empresa, conforme a sus funciones y responsabilidades propias, y reportar las operaciones inusuales de personal interno o terceros que identifique, de conformidad con el sistema de alertas vigentes, las disposiciones definidas en los procedimientos internos y lo dispuesto por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, coordinando las acciones que correspondan con la oficialía de cumplimiento de la empresa.
- Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas internas y externas que rigen el funcionamiento de la empresa.
- Comunicar a su jefe inmediato cualquier conducta o acto contrario a lo normado en el reglamento interno de trabajo, código de ética y código de conducta, cualquier omisión deliberada del colaborador lo hace responsable al igual que el colaborador que transgredió las normas mencionadas.
- Prestar colaboración y apoyo para la ejecución de acciones concernientes al plan de continuidad del negocio y plan de seguridad de la información, para asegurar un nivel aceptable de operatividad en los procesos principales del negocio ante fallas mayores internas o externas de acuerdo a la competencia de sus funciones.

- Asegurar el carácter reservado y confidencial de la información de los clientes e información institucional de la empresa.
- Gestionar el riesgo operacional en su ámbito de acción, trabajando en forma coordinada con el departamento de riesgo operacional y aplicando la metodología de riesgo operacional.
- Reportar los eventos de pérdida e incidentes de riesgo operacional identificados, según los procedimientos de riesgo operacional.
- Cumplir estrictamente, conforme a sus propias funciones y responsabilidades, las normativas vigentes que regule a las empresas del sistema financiero, la normatividad interna y las políticas y procedimientos aprobados por la empresa; en particular aquellas obligaciones relacionadas a la gestión de cumplimiento normativo, con la finalidad de prevenir, identificar y mitigar los riesgos de incumplimiento, sujetándose en caso de inobservancia de esta obligación a las acciones correctivas que la empresa se reserva.
- Cumplir con las demás funciones que le asigne el jefe inmediato superior, inherentes a su cargo.

## **Capítulo II**

### **Aspectos generales de las actividades profesionales**

#### **2.1. Antecedentes o Diagnóstico Situacional**

##### **2.1.1. Análisis del entorno PESTEC.**

Según D'Alessio (2008) la evaluación externa o auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector, a través del análisis de las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; (e) ecológicas y ambientales y (f) Competitivas.

##### ***Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P).***

D'Alessio (2008) afirma que “Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. Se establecen variables que deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización” (p. 120).

Según el informe de Microscopio Global de 2019, Perú ofrece mejor entorno para las microfinanzas y la inclusión financiera, de los 55 países del mundo, Perú se ubica en el segundo lugar con un puntaje de 80 (puntuación de 0 a 100); en la que mostro una mejora en el dominio de protección al Consumidor. En julio de 2019 el Ministerio de Economía y Finanzas emitió el Decreto Supremo N° 255-2019-EF, la cual destaca la importancia de la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) enfocados

básicamente en tres dimensiones que son: incrementar el alcance de la población a los puntos de atención del sistema financiero, uso continuo y frecuente de los servicios financieros y la calidad de los servicios financieros. (EIU, 2019). El estado peruano está dando mucha prioridad a la inclusión financiera, realizando diversos esfuerzos para lograr los objetivos realizados por ENIF (estrategia nacional de inclusión financiera), en la que se planteó para el 2021 proporcionar cobertura de servicios financieros a nivel nacional. A pesar de esta puntuación lograda sigue siendo baja, por ello es importante comprender por qué éstas personas no acceden a un servicio financiero.

Según el informe realizado por Global Findex de 2017 las tres principales razones por las que las personas no tienen una cuenta, son: los servicios son demasiados caros, fondos insuficientes y falta de confianza; por ello es muy importante que las instituciones financieras no solo se enfoquen en aumentar su cobertura geográfica, sino también deben desarrollar productos y servicios financieros adaptados a sus necesidades del consumidor. (EIU, 2018)

### ***Regulaciones gubernamentales***

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es un organismo encargado de la regulación y supervisión del sistema financiero y de seguros privado de pensiones, así como prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Tiene como objetivo principal preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019).

El 9 de diciembre de 1996 se promulga la ley N.º26702 “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS”, que tiene como objetivo primordial de promover el funcionamiento de un sistema financiero y de seguros competitivos, sólidos y confiables, que contribuya al desarrollo nacional. (SBS y AFP, 2019).

En el 2012 se promulgó la Ley N° 29888 “Ley de Transparencia del Sistema Financiero”, esta ley busca principalmente mejorar el acceso a la información de los usuarios. Por ello es importante que las empresas financieras sean más diligentes con respecto a la información que brindan de sus productos o servicios financieros, con el fin que los usuarios se informen mejor sobre las características, beneficios, riesgos, condiciones aplicables y puedan de manera responsable, tomar decisiones de acuerdo a sus necesidades. (SBS y AFP, 2012).

### ***Corrupción.***

Según el último Índice de Percepción de la Corrupción 2019, elaborado por la Organización de Transparencia Internacional; Perú está en el puesto 101 de 180 países con un puntaje de 36 sobre 100. Éste índice utiliza una escala de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) en función de la percepción de corrupción del sector público. (IPC, 2020). Esta puntuación obtenida comprende una mejora en comparación con el año anterior que obtuvo un puntaje de 35 y el puesto de 105. En la Tabla 3 se muestra el Índice de Percepción de la Corrupción del Perú en los últimos cinco años. La lucha contra la corrupción es muy importante tanto para la estabilidad política como para el progreso de la economía y con ello ayudar a reducir la pobreza y la desigualdad que se vive en el Perú.

Tabla 3  
*Perú - Índice de Percepción de la Corrupción.*

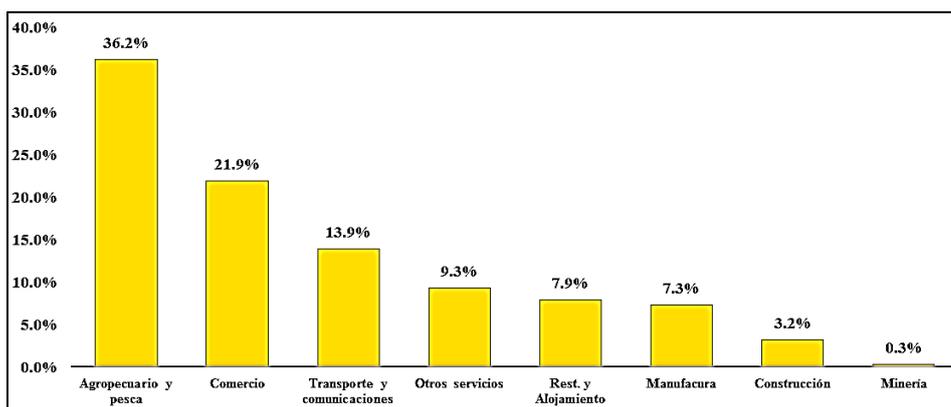
Fecha	Ranking de la Corrupción	Índice de Corrupción
2019	101°	36
2018	105°	35
2017	96°	37
2016	101°	35
2015	88°	36

*Nota:* Tomado y adaptado de “Índice de la percepción de la Corrupción,” por el Datosmacro 2018. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

### ***Informalidad.***

Según INEI (2017), el sector informal es el conjunto de unidades que producen bienes y servicios en pequeña escala, no llevan contabilidad, sus gastos productivos no se distinguen de sus gastos familiares, tienen una organización rudimentaria y no están registradas en la administración tributaria.

En el año 2016 la distribución de las unidades productivas informales según actividades económicas, la mayor informalidad se concentra en la actividad agropecuaria y pesca (36.2%), le siguen las actividades de Comercio (21,9%) y transporte y comunicaciones (13,9%); en cuanto las actividades con menor número de unidades productivas informales son, construcción (3,2%) y minería (0,3%) ver la Figura 5.



*Figura 5.* Unidades productivas informales, según actividad económica, 2016.

Nota: Tomado de “Producción y Empleo Informal en el Perú”, por INEI, 2017.

([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1471/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1471/libro.pdf))

El INEI (2017) hace referencia sobre las unidades productivas de los hogares del sector formal e informal de la siguiente manera:

En el área urbana, el 81% de las unidades productivas son informales, mientras que en el área rural este porcentaje llega al 98%. Lima Metropolitana cuenta con el mayor porcentaje de unidades productivas

formales (30%), seguida por el resto de la costa (12%), sierra (8%) y selva (8%). (INEI, 2017. p.84)

Según el INEI (2017) el porcentaje que representan las de unidades productivas informales en la Región Lima, la informalidad tiene una mayor incidencia del 87,2%, luego se ubica la provincia constitucional del Callao con el 78,9%; la provincia de Lima registra la menor proporción de unidades productivas informales, con 68,4%. En los departamentos donde predominan las unidades productivas de los hogares informales son: Huancavelica, Apurímac, Amazonas y Huánuco, que son los departamentos donde también se registra mayor incidencia de pobreza monetaria, tal como se muestra en la Figura 6.

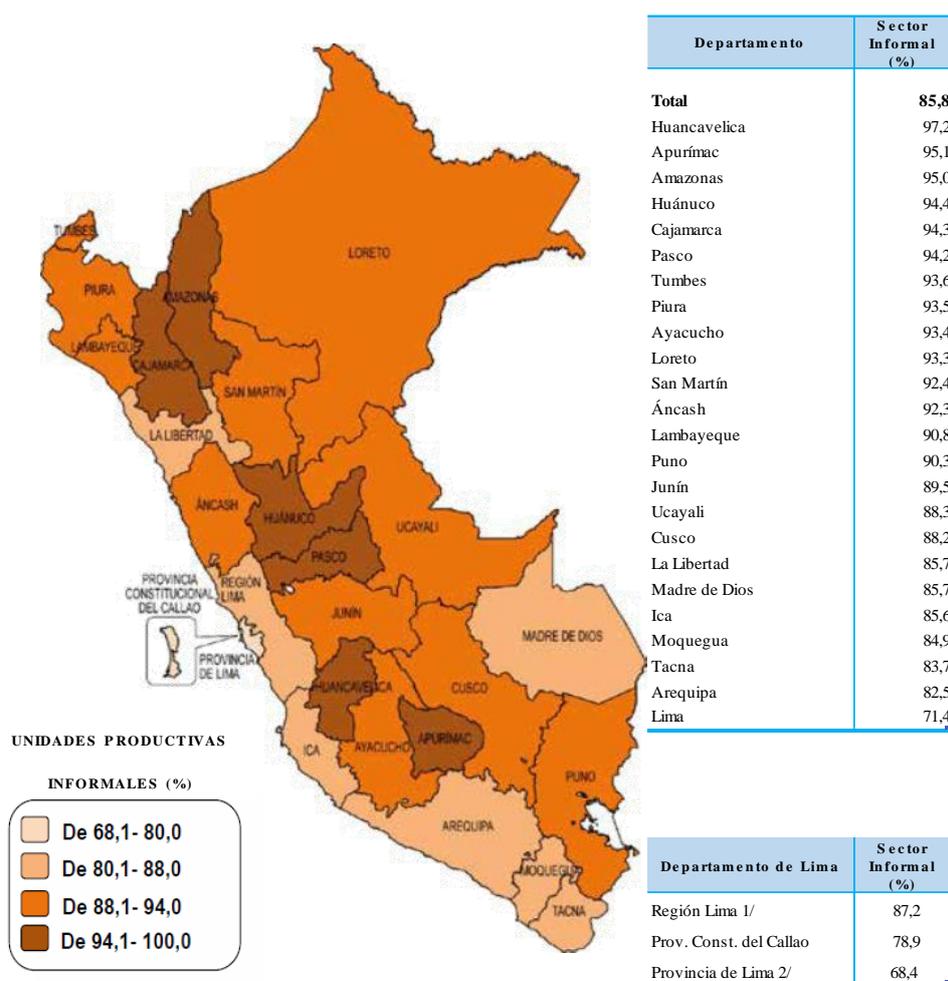


Figura 6. Unidades productivas informales de los hogares por departamento, 2016.

Nota: Tomado de "Producción y empleo Informal en el Perú cuenta satelital de la Economía Informal 2007-2016", por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

### ***Fuerzas Económicas y Financieras (E).***

Según D'Alessio (2008) “son fuerzas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización”. (p. 27).

### ***Producto bruto interno (PBI) nacional.***

Perú mantiene uno de los mejores proyecciones de crecimiento del PBI para el 2019 que será de 4,2%, que es por encima de lo registrado en 2018 (4,0%), este crecimiento se debe principalmente al incremento de inversión minera con los grandes proyectos iniciados en el 2018 (Quellaveco, Mina Justa, ampliación de Toromocho), también cabe resaltar el crecimiento en inversión pública estimada a un crecimiento de 4,5%, principalmente por la continuidad de grandes proyectos como es la implementación de los Juegos Panamericanos y la Modernización de la Refinería de Talara. En la proyección de crecimiento para el 2019 Perú sigue liderando gracias a sus sólidos fundamentos macroeconómicos, en comparación a los países de la región como es Chile (3,2%), Colombia (3,1), Brasil (2,1%) y México (1,7%). (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

### ***Tasa de Inflación.***

De acuerdo (BCRP, 2017), en el 2017 Perú cerró con una inflación 1,36%, la más baja desde el 2009, situándose dentro del rango meta establecido por el Banco Central de Reserva del Perú. Este porcentaje menor de inflación se debe a la caída de los precios interanual de alimentos y energía que se redujo de 3,87% a 0,76% en noviembre.

Según (BCRP, 2019) la tasa anualizada de inflación en el 2018 fue de 2,19%, por encima del rango meta establecido del BCRP de 2.1%; esto ocurrió gracias al

incremento de algunos precios de rubro de servicios que subieron más, las cuales fueron los de esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza; otro factor ha sido mayor oferta laboral de trabajadores inmigrantes, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4  
*Inflación-INEI*

	Peso	2017	2018	2019	
				Ene.-Feb.	12 meses a Feb.
<b>IPC</b>	<b>100,0</b>	<b>1,36</b>	<b>2,19</b>	<b>0,19</b>	<b>2,00</b>
<b>1. IPC sin alimentos y energía</b>	<b>56,4</b>	<b>2,15</b>	<b>2,21</b>	<b>0,18</b>	<b>2,39</b>
a. Bienes	21,7	1,24	2,25	0,23	2,31
b. Servicios	34,8	2,70	2,19	0,15	2,44
<b>2. Alimentos y energía</b>	<b>43,6</b>	<b>0,46</b>	<b>2,17</b>	<b>0,21</b>	<b>1,55</b>
a. Alimentos y bebidas	37,8	0,31	1,95	-0,02	1,49
b. Combustibles y electricidad	5,7	1,55	3,67	1,70	2,00
Combustible	2,8	3,95	5,35	-1,67	1,43
Electricidad	2,9	-0,21	2,39	4,37	2,43

*Nota:* Tomado de “Reporte de Inflación” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>)

### ***Acceso al crédito del Sistema Microfinanciero.***

Las colocaciones brutas del sistema microfinanciero al 30 de setiembre de 2018, alcanzaron S/45,774.7 millones, la mayor participación se encuentra en los créditos a pequeñas empresas con 39,4%, créditos de consumo con 26,5% y microempresas con 20,9%. En cuanto a la evolución de la cartera, el mayor crecimiento se registró en los créditos a pequeñas empresas con S/1,741.6 millones (+10.7%) y crédito consumo con S/1,550.0 millones (+14.7%). Por colocaciones por sector económico, los CMACs, CRACs y financieras, su cartera crediticia está conformado mayormente por el sector comercio y de las EDPYMEs la mayor concentración está en los créditos de consumo. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018).

Las instituciones microfinancieras están trabajando para mantener una calidad de cartera y no solo enfocarse en incrementar el número de colocaciones, obteniéndose así una disminución en el crecimiento del número de deudores y las colocaciones brutas, al cierre de setiembre de 2018 el crecimiento anualizado de número de deudores,

supera al crecimiento de colocaciones; esto se debe principalmente a que muchas de las instituciones microfinancieras quieren obtener un crecimiento saludable con una calidad de cartera, ya que cada vez este sector es más competitivo.

***Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).***

Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes. (D'Alessio, 2008).

Según INEI (2017) del último censo realizado el 2017 la población del Perú fue de 31'237,385, presentando así un crecimiento del 1.0% respecto al 2007-2017 (10 años). El 79,3% de la población pertenece al área urbana (concentrada principalmente en la costa del país) y en el área rural representa el 20,7%. La población urbana se incrementó 17,3% entre 2007-20017, mientras que la población rural disminuyó un 19,4%. (INEI, 2018).

Los cinco departamentos con mayor población: Lima, Piura, La Libertad, Arequipa y Cajamarca, estos departamentos concentran el 54.0% de la población nacional, y los cinco departamentos con menor población son: Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna. (INEI, 2018).

En el 2018 la tasa de pobreza fue de 20,5% (6 millones 593 mil personas), el nivel de gastos de estas personas es inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos, en comparación al 2017 este disminuyó en 1,2 puntos porcentuales (313 mil personas salieron de la pobreza). En cuanto a la pobreza extrema en el 2018 afectó a 2,8% (900 mil personas), estas personas tienen un nivel de gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos que es 183 soles, comparado con el 2017 disminuyó la pobreza extrema en 1,0 puntos porcentuales (de 3,8 % a 2,8%). (INEI, 2019).

La población en edad de trabajar se incrementó en 12,6 % (2 millones 482 mil 181) respecto al periodo intercensal 2007-2017, creció a una tasa anual de 1,2%; en relación al sexo en mujeres, la tasa es de 51,3% (11 millones 363 mil 41) y 48,7% hombres (10 millones 765 mil 792). La población en edad de trabajar del área urbana alcanzó los 76,5% (17 millones 832 mil 617) registrando un crecimiento anual de 1,9%; en el área rural alcanzó los 70,8% (4 millones 296 mil 216) creció a una tasa promedio negativa de 1,3%.

Según los resultados de la encuesta nacional de hogares de 2017, el 5,9% de personas de 15 y más años de edad no saben leer ni escribir, en comparación al 2016 se mantiene en el mismo nivel; en cuanto al área de residencia en el rural el analfabetismo fue de 14,9% cuatro veces más que el área urbana que incidió en 3,5%. En la región sierra el 10,3% es la tasa más elevada de analfabetismo en comparación de la costa, de 3,1% y 2,8 puntos porcentuales más que la selva 7,5%. (INEI, 2018).

La más tasa alta de analfabetismo está en las regiones de Apurímac (15,2%), Huancavelica (13,8%), Huánuco (13,1%), Ayacucho (11,7%), Cajamarca (11,5%), Cusco (10,9%), Ancash (10,0) y Puno (9,5%); los departamentos con la tasa más baja de analfabetismo son: La provincia de Lima (2,0%), Provincia Constitucional del Callao (2,2%) y Ica (2,6%). (INEI, 2018).

El nivel promedio de educación de 15 a 29 años de edad en el 2017, el 8,0% tiene primaria o menor nivel educativo, el 55,6% educación secundaria (24,3% incompleta y 31,3% completa), 14,4% estudio superior no universitario (7,5% incompleta y 6,9% completa), 21,6% estudio superior universitario (15,7% incompleta y 5,9% completa) y solo el 0,4% estudio posgrado o maestría. Según el área de residencia, en el área rural hay mayor población con menor nivel educativo, primaria (20,7%) y secundaria (64,7%); en el área urbana la población con mayor nivel educativo

es superior técnica (16,0%) en comparación al área rural que es 8,2%, el doble y en superior universitario (25,6%) cuatro veces más que en el rural (6,4%). (INEI, 2018).

### ***Fuerzas tecnológicas y científicas (T).***

Se caracteriza por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico y amplia difusión del conocimiento, estos factores se pueden convertir en una ventaja competitiva sostenible para la organización. (D'Alessio, 2008).

El Ranking de Competitividad Digital Mundial de 2019 que es realizado por la prestigiosa escuela de negocios IMD de Lausana en Suiza, mide la capacidad que tiene un país para adoptar y explotar las tecnologías digitales. En esta nueva edición se incorpora tres pilares: conocimiento, tecnología y preparación para el futuro, en la que el Perú se sigue ubicando en últimos puestos, obteniendo el puesto 61 de 63 economías evaluadas, en comparación al año 2018 retrocedió una posición menor, esto se debe principalmente al retroceso de los pilares de conocimiento y tecnología que obtuvieron el puesto de 57 y 58 respectivamente.

En cuanto a la mayoría de países latinoamericanos siguen ubicándose en las últimas posiciones del ranking como: Argentina en el puesto 59, Colombia aparece en el puesto 58, Brasil en el 57 y Venezuela en el último puesto. Sin embargo también hay países que han mejorado en su puesto como: México de 51 al 49 y Colombia del puesto 59 al 58; si bien es cierto Perú mejoro en el pilar de Preparación para el Futuro, aumentado su puntaje de 42.1 a 47.0; hay muchos factores que se deben mejorar más rápidamente, uno de los principales es el capital para fondos de desarrollo tecnológico y de servicios financieros o banca, también hay otros factores que decaen como la estructura tecnológica, que presenta problemas con la inseguridad cibernética y

problemas con la estructura de comunicación en el número de subscriptores de banda ancha móvil y banda ancha inalámbrica. (CENTRUM PUCP, 2019)

***Fuerzas ecológicas y ambientales (E).***

En los últimos tiempos han adquirido importancia como primer orden la conservación del medio ambiente y la conciencia ecológica, que son aspectos que afectan a las decisiones de la organización tanto en lo operacional, legal, imagen, e incluso comercial; ya sea según el tipo de organización. Estas variables deben de ser evaluadas para saber si generan oportunidades y/o amenazas. (D'Alessio, 2008).

***Protección del medio ambiente.***

En mayo del 2015, Asbanc y el Minam, concretaron compromiso de iniciativa del “Protocolo Verde” para el Sistema Financiero Peruano, comprometiéndose a cumplir con la preservación ambiental y el uso sostenible de los recursos naturales renovables y una mejora de bienestar en la sociedad; con ello buscamos minimizar riesgos mejorando la eficiencia en su pacto del medio ambiente, apoyar los proyectos ambientales sostenibles de largo plazo y que se integren más actores a esta iniciativa. (ASBANC, 2016).

En marzo del 2015 la SBS emitió la Resolución SBS N° 1928-2015 “Reglamento para la Gestión de Riesgo Social y Ambiental”, enfocado a mejorar los sistemas de gestión de riesgo social y ambiental de las instituciones financieras y tiene como objetivo principal establecer requerimientos mínimos para la gestión de riesgo social y ambiental de tal manera implementar las buenas prácticas y una toma prudente de riesgos en las empresas del sistema financiero. El sector financiero está muy enfocado en trabajar en un financiamiento responsable para un desarrollo con sostenibilidad, trabajando en sus procesos internos el consumo adecuado de recursos

naturales y análisis de riesgo de crédito e inversión, así como los impactos ambientales y sociales que generan en los proyectos a ser financiados. (ASBANC, 2016).

***Desastres naturales y cambio climático.***

Según la Convención Marco de las Naciones Unidas al Cambio Climático (CMNUCC), Perú está considerado como el tercer país más vulnerable al cambio climático después de los países de Bangladesh y Honduras. Estos cambios climáticos extremos a causa del calentamiento global, afectaría principalmente a la seguridad alimentaria, que la población rural depende del clima para sus actividades agropecuarias. Según Enrique Díaz presidente de Agrobanco, la incertidumbre al cambio climático dificulta el proceso de previsión y adaptación a los cambios. (El Comercio, 2016).

***Fuerzas competitivas (C).***

***Participación de mercado.***

Respecto a colocaciones de créditos, en el segmento de pequeñas empresas, la mayor participación la tiene Mi banco, Banco de Crédito, Scotiabank y Caja Municipal de Arequipa con una participación de 52.40%; en el segmento de créditos a microempresas, las entidades de mayor participación lo tienen Mi Banco, Caja Municipal de Arequipa, Compartamos Financiera y Caja Municipal de Huancayo con la participación del 50.9%. (ASBANC, 2018).

En el sistema microfinanciero se registró un incremento interanual de 10.1% a setiembre de 2018, debido al incremento de volumen de cartera principalmente de las Cajas Municipales que alcanzaron un total de S/20,267.6 millones, financieras con un total de S/12,171.741 millones, y Mibanco alcanzó un total de colocaciones de S/9,691.448 millones. En cuanto a las financieras, en primera posición esta CrediScotia

Financiera con el 34.5%, seguida se encuentra Compartamos Financiera 14.2% y Financiera confianza con 13.3%. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018).

### ***Competitividad en el sector microfinanciero.***

En los últimos años la competencia en este sector ha venido creciendo con mucha más fuerza, y como estrategia muchas entidades financieras están optando por fusiones y adquisiciones con el objetivo principal de tener mayor competitividad en el mercado para lograr obtener mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y calidad de cartera.

### ***Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).***

Según el MEFE de Financiera Confianza se visualiza una lista de seis oportunidades y seis amenazas, tal como se muestra en la Tabla 5 utilizando la información realizada del análisis PESTEC, en la que se obtuvo una ponderación de 2.37 considerado que está por debajo del valor promedio de 2.50.

Tabla 5  
*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Mejor entorno para las microfinanzas y la inclusión financiera.	0.09	4	0.36
2. Sólidos fundamentos macroeconómicos del Perú.	0.08	3	0.24
3. Mayor incursión en políticas ambientales y sociales (protocolo verde).	0.07	1	0.07
4. Amplio mercado (rural y urbano) para sector microfinanciero.	0.09	2	0.18
5. Ejecución del gobierno peruano con la estrategia nacional de inclusión financiera.	0.09	4	0.36
6. Mayor regulación y supervisión al sistema financiero y protección al cliente.	0.09	3	0.27
<b>Amenazas</b>			
1. Sector microfinanciero cada vez más competitivo, con nuevas fusiones y adquisiciones.	0.08	2	0.16
2. Inseguridad cibernética y problemas de estructura de comunicación.	0.09	1	0.09
3. Mayor informalidad en la actividad agropecuaria y comercio.	0.07	2	0.14
4. Alta informalidad en el sector rural.	0.08	2	0.16
5. Alta tasa de analfabetismo en el sector rural.	0.08	2	0.16
6. Riesgo de desastres naturales y cambios climáticos.	0.09	2	0.18
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.37</b>

### ***Conclusiones***

En la evaluación externa realizada a Financiera Confianza, mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), se concluye que es fundamental que la entidad financiera saque ventaja a las oportunidades que le brinda el entorno tales como, políticas del estado peruano para el desarrollo de la inclusión financiera y mejor entorno para el desarrollo del sector microfinanciero. En cuanto a las amenazas se debe enfocar a reducirlas para que el impacto de estas no afecte a la entidad, tales como, una creciente competitividad en el sector microfinanciero, ha hecho que muchas de ellas obtén por realizar fusiones o adquisiciones, volviéndose muy competitivas en el sector.

#### **2.1.2. Análisis interno AMOFHIT.**

La evaluación interna también llamada auditoría interna, está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2008). A continuación, se presenta el análisis con la herramienta AMOFHIT con el objeto de evaluar la situación interna de Financiera Confianza.

##### ***Administración y gerencia (A).***

Según D'Alessio (2008) la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos con el objetivo de aumentar la productividad para competir con éxito en el sector.

El Grupo Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA) es el principal accionista de Financiera Confianza, a diciembre de 2019 cuenta con 96.30% de participación del capital social, el resto del capital se encuentra distribuido entre, Educativos de Promoción y Apoyo Rural – SEPAR 2.10% y otros accionistas (1.60%), tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6  
*Financiera Confianza, diciembre 2019.*

Accionistas	%
Fundación Microfinanzas BBVA	96.30
SEPAR	2.10
Otros accionistas	1.60
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

*Nota:* Información Obtenida del “Informe anual, Financiera Confianza S.A.A.” por Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C, clasificadora de riesgos. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/04/Financiera-Confianza-Dic-19-completo-f.pdf>.

Al pertenecer a un grupo de entidades microfinancieras de propiedad del Grupo Fundación Microfinanzas BBVA, genera oportunidades de desarrollo en el futuro y la estabilidad entre sus miembros, así como, parte del directorio sea independiente, contribuye a un proceso equilibrado en la toma de decisiones, factor fundamental para buenas prácticas de gobierno corporativo. En Financiera Confianza se aplica altos estándares de gobierno corporativo que es una herramienta que permite el control interno y una ética de comportamiento que transmita confianza, eficiencia, transparencia y responsabilidad.

La alta experiencia profesional que tiene los administradores de cada agencia en el sistema microfinanciero es importante para seguir en el mercado compitiendo en dicho sector.

Para Financiera Confianza es muy importante potenciar sus emprendimientos de sus clientes ofreciendo los mejores productos y servicios financieros y con ello, ayudar a incrementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Para poder lograr este objetivo Financiera Confianza en el 2019, desarrolla un Plan Estratégico con metas y objetivos claros, en torno a tres lineamientos estratégicos que son: (a) mejorar el alcance y la oferta de valor a los clientes, enfocados básicamente a la población ubicadas en las zonas vulnerables de nuestro país, (b) potenciar el capital

humano y (c) asegurar un crecimiento rentable basado en la gestión eficiente del capital y una cartera de créditos sana.

La estrategia de mejorar el alcance y oferta de valor a los clientes de Financiera Confianza está basada en tener mayor cercanía con los clientes, la cual se desarrolla nuevos formatos de atención en zonas rurales, con ello mejorando la atención y logrando una mayor cercanía con ellos. Para eso se está llevando red de canales más cerca a los clientes, a través de oficinas ligeras que son llamadas “tambos”. Así mismo se lanzó dos nuevos productos de ahorro las cuales son: cuentas básicas y ahorro programado.

En cuando a potenciar el talento de los colaboradores, se preparan mayores esfuerzos para una mejor capacitación del personal nuevo, inculcándole la cultura organizacional y una comunicación interna eficiente; así mismo se está mejorando los beneficios de incentivos económicos que les permite el bienestar de ellos y de sus familias.

Una gestión eficiente, está basada en generar mayores ingresos, realizar un mejor control de gastos ser más eficientes en gastos operativos y el cuidado de llevar una cartera sana; es muy importante este aspecto ya que forma parte de la filosofía de la entidad. (Financiera Confianza, 2019)

### ***Marketing y Ventas (M).***

Esta área se centra en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización. (D'Alessio, 2008).

Financiera Confianza es la tercera financiera con mayor número de oficinas tal como se muestra en la Tabla 7. A nivel nacional es considerada como la entidad financiera que tiene más presencia en el área rural del país. Al 31 de diciembre de 2019, Financiera Confianza tiene una red de 107 agencias distribuidas en la ciudad en

territorios: Lima oriente, centro, norte, norandino y sur del Perú, además cuenta con 30 locales compartidos en convenio con el Banco de la Nación a nivel nacional, 41 EOB (estación de operaciones básicas) y 27 EOBP (estación de operaciones básicas plus) brindando así a los clientes mayor cercanía y accesibilidad para satisfacer sus necesidades. (Financiera Confianza, 2019)

Tabla 7  
*Número de Oficinas de Empresas Financieras diciembre 2019.*

Empresas	Número de Oficinas
Crediscotía financiera	212
Financiera Efectiva	190
Financiera Confianza	117
Compartamos Financiera	109
Financiera Oh!	96
Financiera Credinka	72
Financiera Proempresa	49
Financiera Qapaq	32
América Financiera	1
Mitsui Auto Finance	1
<b>Total de Oficinas</b>	<b>879</b>

*Nota:* Tomado y adaptado de “Información Estadística de Empresas Financieras” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019. Disponible en <https://bit.ly/2IW6I7e>

Los productos crediticios que ofrece están dirigidos tanto a personas naturales y jurídicas, los cuales son créditos MYPES, créditos agropecuarios, créditos de construcción y de inclusión (como el producto “Palabra de Mujer” e “Iniciando Confianza”); en términos de saldos, concentra su cartera en créditos a pequeñas empresas y a microempresas, los cuales representaron a diciembre 2019, el 44.53% y 34.14%, respectivamente (47.73% y 35.96 %, respectivamente, a diciembre 2018). La cartera de mediana empresa por su parte, tuvo a diciembre del 2019 una participación de 0.17% (0.20 % al cierre del 2018). Los créditos de consumo e hipotecarios representaron a diciembre del 2019, 21.06% y 0.09% del total de cartera

respectivamente (15.95% y 0.16% al cierre del 2018), tal como se puede ver en la Figura 7. (Class & Asociados S.A., 2018).

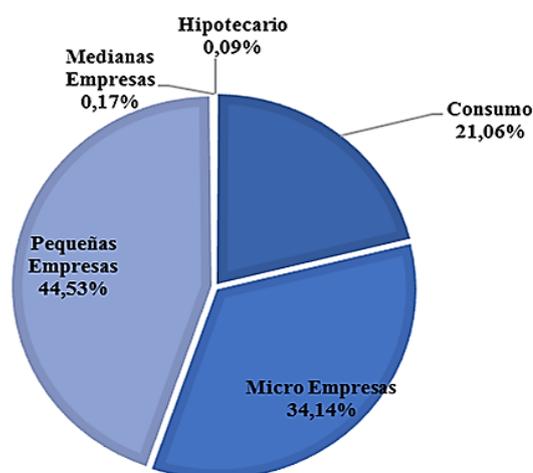


Figura 7. Estructura de la cartera de colocaciones de Financiera Confianza

Nota: Tomado de “Fundamentos de Clasificación de Riesgo” por Class & Asociados, 2019 disponible en <http://www.classrating.com/informes/confianza1.pdf>

Financiera Confianza, fomenta en sus clientes el ahorro mediante los siguientes productos pasivos como: cuenta de ahorros (con el beneficio de la Tarjeta de Débito Visa, en convenio con la red UNIBANCA, entre otras redes), depósitos a plazo fijo, otros servicios (operaciones de giros y transferencias, pago de servicios e impuestos, entre otros) y venta de seguros en convenio con BNP Paribas Cardif, La Positiva y Rímac. (Class & Asociados, 2020)

### ***Operaciones y logística (O).***

Resalta de importancia que Financiera Confianza ha desarrollado con la estrategia de movilidad para el área comercial, con herramientas tecnológicas móviles que ha permitido la eficiencia en la atención a los créditos solicitados por los clientes y una adecuada zonificación de sus carteras crediticias.

Financiera confianza cuenta con una buena distribución geográfica y es la primera entidad microfinanciera que llega a 25 regiones de nuestro país, pero sería muy importante que incrementara su número de oficinas y que ingresaran a nuevas zonas

estratégicas, permitiéndoles llegar a más clientes que necesiten incluirse en el sistema financiero, ya que la competencia está realizando sus estrategias de ubicación y de expansión con mucha agresividad.

En su marco estratégico para el 2019, Financiera Confianza se ha orientado en incrementar dos nuevos productos de ahorro que son: “Cuentas Básicas” y “Ahorro Programado” permitiendo así, que sus clientes tengan más opciones de invertir su dinero. En cuanto a los créditos están enfocados a mejorar principalmente los productos de “Construyendo Confianza” y “Palabra de Mujer”.

### ***Finanzas y contabilidad (F).***

Según D'Alessio (2008) “Es el área responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno para que la organización pueda operar de manera sostenida”. (p. 176).

Esta área está apoyada en los resultados al cierre de 2019, se utilizará las siguientes variables: liquidez, rentabilidad, eficiencia, calidad de activos, solvencia y ratio de morosidad, ver Tabla 10.

***Liquidez.*** Financiera Confianza en el ejercicio del 2019, realizó la aprobación de mecanismos para cumplimiento de las normas de la gestión de riesgos, para un mejor control de riesgo liquidez y realizar un mejor cumplimiento de los límites internos y legales. A cierre del 2019, Financiera Confianza alcanzo ratio de liquidez de 18.17% en moneda nacional y 372.01% en moneda extranjera; de acuerdo a las disposiciones de la SBS las instituciones financieras deben contar con ratios de liquidez (activos líquidos sobre pasivos a corto plazo) de 8% en moneda nacional y de 20% en moneda extranjera como mínimo, Financiera Confianza cumple con dichos requerimientos. (Class & Asociados, 2020).

Respecto a inversiones financieras cuentan con inversiones de fácil liquidación y de bajo riesgo y certificado de depósitos del BCRP, al 31 de diciembre de 2019 en saldo de inversiones negociables por S/ 47.6 millones (S/ 46.2 millones al cierre de 2018). (Apoyos & Asociados, 2020).

En el caso del riesgo de liquidez, éste es administrado por la Gerencia de Finanzas y Gerencia de Riesgos, la cual utilizan la metodología de apetito de riesgo liquidez y cuentan con un Plan de Contingencia para afrontar cualquier riesgo de liquidez que se presente, en la que incluye líneas de crédito aprobadas con importantes entidades financieras por un monto de S/1,050 millones, a diciembre del 2019 se utilizaron un 22%. (Class & Asociados, 2020)

**Rentabilidad.** Los indicadores de rentabilidad que registra Financiera Confianza al 31 de diciembre del 2019, el ROEA fue de 13.3% y el ROAA 2.3%, mostrando un incremento con respecto al año 2018 (10.66% y 1.80% respectivamente), esto fue producto del incremento del margen financiero y un adecuado control de sus gastos de incobrabilidad. (Apoyos & Asociados, 2020).

**Eficiencia.** Se registró a finales del ejercicio de 2019, ratio de eficiencia de 60.3% (2018 fue de 60.1 %), este índice sigue siendo relativamente alto en comparación con otras entidades financieras, y esto se debe principalmente al incremento de los gastos operativos, realizados para fortalecer los procesos de análisis y de seguimiento a los créditos, esto también se debe al enfoque de inclusión social y al incremento de oficinas en las zonas rurales. Es importante realizar mayor eficiencia en los gastos a fin de mejorar la rentabilidad ya que es la base para medir la eficiencia de las empresas financieras. (Apoyos & Asociados, 2020).

**Solvencia.** A diciembre del 2019, Financiera Confianza alcanzo un ratio de capital global de 14.9%, (15.7% a diciembre del 2018) se encuentra dentro de los parámetros

mínimo requeridos por la SBS (10.0% desde 2009); para fortalecer su patrimonio Financiera Confianza tiene el respaldo de sus accionistas que realizan políticas de capitalización de las utilidades (máximo el 50%) y para fortalecer su patrimonio mantiene créditos con las siguientes entidades: CII (Corporación Interamericana de Inversiones), CAF (Corporación Andina de Fomento) y Actiam Institutional Microfinace Fund, por un monto de S/ 43.1 millones a fines de 2019, generando niveles positivos de solvencia. (Apoyos & Asociados, 2020).

**Calidad de Activos.** A diciembre de 2019, el activo total de Financiera Confianza alcanzó el monto S/ 2,084.16 millones, que en comparación al 2018 (S/ 1,909.10 millones) registro un crecimiento de 9.13%, básicamente a un incremento de 10.67% de la cartera directa (S/ 1,845.69 millones a diciembre de 2019). En la cartera de colocaciones llego al 88.55% del total de activos, este crecimiento se debe a la fuerza de venta, al número de asesores comerciales y la ampliación de la cobertura geográfica.

La calidad crediticia de Financiera Confianza se mantiene estable; a diciembre de 2019 la cartera “Normal” tuvo una participación de 93.61% (93.65% al cierre del 2018), mientras que la cartera calificada como “CPP” y la cartera pesada (Deficiente, Dudoso y Pérdida), alcanzaron niveles de 2.11% y 4.27% respectivamente (1.98% y 4.45% al cierre del 2018), tal como se muestra en la Tabla 8. (Class & Asociados, 2020)

Tabla 8  
*Estructura de la cartera de Financiera Confianza.*

Estructura de la Cartera	Dic.2017	Dic.2018	Dic.2019
Normal (%)	93.65	93.56	93.61
CPP (%)	2.27	1.98	2.11
Cartera Pesada (%)	4.08	4.45	4.27

*Nota:* Tomado de “Fundamentos de clasificación de riesgo” por Class y Asociados S. A. Clasificadora de Riesgo, 2019. Disponible en <http://www.classrating.com/informes/confianza1.pdf>.

**Ratio de morosidad.** Financiera Confianza gestiona su morosidad, a través de herramientas informáticas, así como la aplicación de diversas políticas crediticias conservadoras, en base a reglas de sobreendeudamiento y de excepciones, así como el uso de rating/scoring por los funcionarios de negocios en el proceso de originario del crédito, los mismos que son responsables del seguimiento a los créditos que otorgan y la efectividad en la cobranza. El trabajo conjunto con el área de riesgos y de desarrollo de herramientas que permitan supervisar y controlar la cartera a lo largo de la vida del crédito, son parte de estrategias complementarias para la recuperación en los niveles de sus indicadores. (Class & Asociados S.A, 2017).

Ratio de morosidad global (cartera atrasada, refinanciada y estructurada) del sistema financiero nacional a fines de 2019, fue de 4.93%, en comparación de 4.92% y 4.77% que se registraron al cierre de los años 2018 y 2017, respectivamente; Financiera Confianza alcanzó su ratio de morosidad global de 4.19% a diciembre del 2019 la cual está estable y está por debajo en comparación al sistema de empresas financieras, tal como se puede ver en la Tabla 9 (Class & Asociados, 2020)

Tabla 9  
*Ratio de Morosidad de Financiera Confianza.*

Indicadores de Calidad de Cartera	Dic.2017	Dic.2018	Dic.2019
Ratio de Morosidad (%)	4.37	4.35	4.19
Cartera de Alto Riesgo (%)	8.6	8.4	8.2
Cartera Pesada (%)	8.2	8.3	8.3

*Nota:* Tomado y adaptado de “Fundamentos de clasificación de riesgo” por Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C. Clasificadora de Riesgo, 2020. Disponible en <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/04/Financiera-Confianza-Dic-19-completo-f.pdf>

Tabla 10  
Indicadores financieros de Financiera Confianza.

Indicadores Financieros	Dic.2017	Dic.2018	Dic.2019
<b>LIQUIDEZ</b>			
Ratio de Liquidez en M.N (%) (promedio mensual)	15.33	17.35	18.17
Ratio de Liquidez en M.E (%) (promedio mensual)	292.58	348.44	372.01
<b>SOLVENCIA</b>			
Ratio de Capital Global (%)	16.22	15.74	14.9
Pasivo / Patrimonio (x)	5.1	4.8	4.8
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>			
Cartera Atrasada / Colocaciones Brutas (%)	2.9	2.9	2.9
Cartera de Alto Riesgo / Colocaciones Brutas (%)	4.4	4.3	4.2
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	161.77	168.3	164.8
provisiones / Cartera de Alto Riesgo (%)	106.46	112.17	115.6
<b>RENTABILIDAD</b>			
Utilidad Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	8	10.66	13.3
Utilidad Anualizada sobre Activo Promedio (%)	1.3	1.8	2.3
<b>EFICIENCIA Y GESTION</b>			
Gastos de Administración Anualizado / Utilidad Operativa Bruta (%)			
	61.9	60.1	60.3
Gastos de Operaciones / Margen Financiero Bruto (%)			
	66.79	64.36	63.06
Ingresos Financieros / Activos Rentables (%)			
	22.2	22.6	22.3
<b>OTROS INDICADORES</b>			
Créditos Directos / Personal (S/ Miles)	693	767	763

*Nota:* Tomado y adaptado de “Fundamentos de clasificación de riesgo” por Apoyo & Asociados Internacionales S. A. C. Clasificadora de Riesgo, 2020. Disponible en <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/04/Financiera-Confianza-Dic-19-completo-f.pdf>

### **Recursos humanos (H).**

El recurso humano constituye el elemento importante de toda organización para el logro de los objetivos.

Para Financiera Confianza es muy importantes reclutar profesionales que se alinean a su misión; al 31 de diciembre de 2019 cuenta con 2,419 colaboradores (2,173 al 31 de diciembre de 2018), ver Tabla 11. El 45% (1089) son mujeres, 55% (1330) son varones. En edades el porcentaje mayor es 47% (1,137) está entre 30 y 40 años; el

territorio centro concentra el 23% (556) de colaboradores a nivel nacional. (Financiera Confianza, 2019).

Tabla 11

*Principales Cifras de los colaboradores de Financiera Confianza.*

Planta	2017	2018	2019
Personal Comercial	1362	1389	1587
Personal de Operaciones	433	437	455
Soporte Comercial	109	116	137
Staff	223	231	240
<b>Total Personal</b>	<b>2127</b>	<b>2173</b>	<b>2419</b>

*Nota:* Tomado y adaptado de “Desempeño Financiero” por Financiera Confianza, 2019 a, Memoria Anual 2019, p. 36. Disponible en <https://url2.cl/D4eeC>

La calidad del clima organizacional de acuerdo a su indicador realizado en el 2018 obtuvo un 85% que se ubica como “Gran Fortaleza” mejorando desde el 2015, gracias a los programas y capacitaciones se está mejorando este aspecto muy importante para la entidad. Como parte de su gestión estrategia está enfocada en la retención del talento humano; en el 2016 el índice de rotación no deseada fue de 0.8% el cual ha sido menor al 2015 y 2014, y en comparación con las entidades de ASOMIF, está se encuentra por muy debajo del promedio.

La Gerencia de Gestión Humana, enfocada a fortalecer el talento humano a través de programas y capacitaciones innovadoras y con alianzas con diversas universidades, permite que Financiera Confianza, consolide y mejore su cultura organizacional.

### ***Sistemas de información y comunicaciones (I).***

Es importante que las empresas cuenten con un sistema de información y comunicación eficiente, y que sirvan de apoyo a las tecnologías de información y comunicación, para una eficiente toma de decisiones gerenciales, una óptima

comunicación interna y externa, un adecuado sistema de seguridad y así se pueda consolidar la estrategia de la organización. (D'Alessio, 2008).

Financiera Confianza a través de su gerencia de comunicación e imagen desde el 2014, trabaja en fortalecer su cultura institucional a través de estrategias de comunicación externa e interna. La estrategia de comunicación externa, básicamente está enfocado en el lanzamiento de la nueva identidad corporativa, el posicionamiento de la marca, reportajes de historias de éxito de clientes que progresaron y mejoraron su calidad de vida, ayudando así a mejorar la comunicación externa con los diferentes medios de comunicación, también realizaron el lanzamiento de las principales redes sociales, como twitter, Facebook, y Likendin con el objetivo de consolidar la marca.

La estrategia de comunicación interna, mejoró el sistema de emailing interno, se creó el primer boletín institucional “Noticias Confianza”, e implementaron el buzón te escuchamos@confianza.pe, para que los colaboradores de todo el Perú realicen sus consultas y sugerencias. (Financiera Confianza S.A.A, 2014).

Durante el 2015, el Directorio de Financiera Confianza aprobó incluir el nuevo “Método Estándar Alternativo” (ASA), para lo cual se conformó con un equipo especializado de profesionales en riesgo operacional, continuidad del negocio y seguridad de la información, que han desarrollado sinergias y metodologías transversales a los tres sistemas de gestión con actividades de creación de cultura de riesgos, con el objetivo de generar un plan de trabajo que permita mejorar la gestión de riesgo operacional en todos los niveles y lograr un cambio importante en la cultura de riesgos de Financiera Confianza. En el 2016 se cumplió el GANTT de trabajo del proyecto ASA al 100%. (Financiera Confianza S.A.A, 2016).

Actualmente Financiera Confianza no cuenta con banca electrónica, hoy en día este servicio es muy importante ya que los clientes necesitan realizar sus operaciones y

transacciones de manera rápida y en cualquier momento durante las 24 horas del día también esto va permitirle ser más competitivos en este sector microfinanciero.

***Tecnología e investigación y desarrollo (T).***

Financiera Confianza, está utilizando la tecnología móvil, para atender de manera eficiente a sus clientes, que se encuentran ubicados básicamente en zonas rurales de difícil acceso, en el cual los asesores comerciales con este aplicativo móvil app diseñado por la FMBBVA y sin necesidad de conexión a internet, puedan realizar la evaluación del crédito y/o la geolocalización de sus negocios o viviendas de manera muy rápida. (Fundación BBVA MicroFinanzas, 2018). También podemos destacar que Financiera Confianza con su plataforma tecnológica BanTotal realiza de manera eficiente las diferentes operaciones solicitadas por los clientes, contando también con la red de atención de canales electrónicos, convenios con Western Unión y Kasnet, cajeros automáticos propios, red de ATM en convenio con Unibanca, Visa y convenio de pago de cuotas con Banco de la Nación y BBVA. (Class & Asociados, 2020)

***Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)***

En el análisis realizado de los factores internos de Financiera Confianza, se determina factores de éxito que está conformado por seis fortalezas y seis debilidades, resultando una ponderación de 2.52 lo que indica que apenas sobrepasan el promedio (2.50), esto se interpreta que la entidad no está trabajando en potencias más fortalezas, pues hay debilidades que le están neutralizando para poder ser más competitiva en el mercado.

Tabla 12  
*Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Buena distribución geográfica, con mayor presencia en el area rural.	0.08	3	0.24
2. Experiencia más de veinte años en el mercado microfinanciero.	0.07	4	0.28
3. Alta experiencia profesional en el mercado rural.	0.08	4	0.32
4. Ratio de morosidad por debajo del promedio del sector microfinanciero.	0.09	4	0.36
5. Desarrollo de Tecnología Móvil para la evaluación crediticia.	0.09	4	0.36
6. Respaldo del Grupo Fundación Microfinanzas BBVA, accionista mayoritario.	0.09	4	0.36
<b>Debilidades</b>			
1. Bajo ratio de rentabilidad, por debajo del promedio del sector microfinanciero.	0.09	1	0.09
2. Alto ratio de eficiencia, por elevado gastos operativos.	0.09	1	0.09
3. No se cuenta con banca electrónica.	0.09	1	0.09
4. Poco desarrollo de publicidad y campañas promocionales diferenciadoras.	0.08	2	0.16
5. Limitado canales de atención.	0.08	1	0.08
6. Baja inserción de tecnología microfinanciera.	0.07	1	0.07
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.50</b>

### ***Conclusiones***

Con el análisis interno realizado con la herramienta AMOFHIT, se puede concluir que Financiera Confianza tiene que trabajar para minimizar sus mayores debilidades que son: Bajo ratio de rentabilidad, por debajo del promedio del sector microfinanciero y alto ratio de eficiencia, por elevados gastos operativos. En cuanto a sus fortalezas es importante potenciarlos más, para lograr mayor competitividad en el sector microfinanciero.

### **2.2. Identificación de oportunidades y necesidad en el área de actividad profesional.**

Es importante detectar las oportunidades en el área de trabajo para aprovechar al máximo, con la finalidad de ser más competitivos en el sector; en cuanto a las necesidades que se presentan deben ser satisfechas rápidamente para que la entidad no se atrase frente a la competencia. La identificación de oportunidades y necesidades del área de operaciones de Financiera Confianza se realizó mediante un análisis de la experiencia profesional realizada en dicha área.

Se ve como oportunidad, al momento de la entrega del expediente de crédito al ejecutivo de plataforma, realizar un filtro de información, para saber qué productos pasivos y seguros se puede ofrecer al cliente según su necesidad.

Se ve como una oportunidad muy importante para aprovechar al máximo, contar con personal capacitado en temas de ventas para persuadir al cliente y así mejorar la captación de productos pasivos y seguros, permitiendo el logro de metas de la agencia.

A través de la plataforma de educación e-learning en convenio con la prestigiosa Universidad Latinoamericana Para el Desarrollo FMBBVA (ULAD), se realizan cursos y capacitaciones virtuales; es una oportunidad para reforzar temas vinculado al área correspondiente y mejorar las competencias del colaborador, obteniendo certificados según la calificación obtenida.

El área de operaciones no cuenta con un presupuesto de marketing, y no existe un plan estratégico para la captación de productos pasivos y de seguros; el personal de esta área realiza numerables esfuerzos para mitigar esta necesidad, lo cual los limita para poder dar un valor agregado (artículos promocionales) a los productos o servicio que ofrece.

La estandarización de una buena calidad de servicio es muy importante, por ello existe una necesidad de protocolo de calidad de atención de servicio adecuado, la cual debe ser implementada y monitoreada constantemente a fin que los clientes puedan sentirse más a gusto al momento de realizar alguna de sus transacciones financieras y con ello lograr diferenciarnos de la competencia.

El reconocimiento por el buen trabajo realizado es muy importante para un colaborador de cualquier empresa, la necesidad que tiene el área de operaciones es que el jefe inmediato no está capacitado para motivar a su personal, y no existe un reconocimiento a los colaboradores más destacados.

La necesidad de trabajo en equipo del área de operaciones es muy importante para el logro de los metas de la agencia, este aspecto es deficiente en esta área ya que no existe un compromiso por parte del personal, realizando siempre el trabajo rutinario y de forma individual.

El diálogo y la coordinación permanente con el área comercial es una necesidad muy importante para solucionar posibles problemas, tales como la demora en los desembolsos de créditos, que muchas veces ha generado malestar en el cliente, realizando numerosas quejas con el administrador de agencia; el problema comienza en el segundo comité de créditos del día, al demorarse mucho los asesores comerciales para entregar los expedientes de los clientes, y la acumulación de los expedientes que no han sido desembolsados en la mañana por varios motivos de los clientes, esto hace que todos los desembolsos se realicen en un mismo horario generando mucho estrés y presión para el personal de ejecutivo de plataforma, la cual realiza esfuerzos para la atención rápida y a la vez dar una calidad de servicio.

### **2.3. Objetivos de la actividad profesional**

El objetivo de este trabajo de suficiencia profesional es, describir las funciones y responsabilidades; así mismo destacar la importancia que tiene el cargo del ejecutivo de plataforma en la entidad Financiera Confianza.

El objetivo general del ejecutivo de plataforma, es proporcionar al cliente y potenciales consumidores una alta calidad de servicio con información y asesoramiento transparente de los productos y servicios financieros, con la finalidad de captar y satisfacer las necesidades financieras de los mismos; así mismo cumplir estrictamente con las normativas vigentes que regula al sistema financiero y las normativas y políticas internas vigentes sobre captación de fondos del público y del sistema de atención al usuario.

#### **2.4. Justificación de la actividad profesional**

El equipo humano que labora en Financiera Confianza, están comprometidos con el cumplimiento de la misión, por lo cual trabajamos al servicio de los clientes y potenciales clientes, ayudando a mejorar su calidad de vida y con ello también la de sus familias. Las funciones y responsabilidades que realiza el ejecutivo de plataforma, es fundamental para el cumplimiento estricto de las normativas, políticas y procedimientos vigentes internas de Financiera Confianza y el cumplimiento de las normativas dispuesto por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP respecto a la transparencia de información y protección de los clientes y/o usuarios que requieran de un producto o servicio financiero.

Asimismo, también se resalta el rol importante de la actividad profesional que realiza a nivel de la institución financiera, contribuyendo al logro de los objetivos y metas de la agencia y sirviendo de soporte para el área comercial. A nivel del sector microfinanciero desarrolla con efectividad el proceso de intermediación financiera.

#### **2.5. Resultados esperados**

En consecuencia, el desarrollo de las actividades profesionales que realiza el ejecutivo de plataforma en el área de operaciones, tienen como resultados esperados el estricto cumplimiento de funciones y responsabilidades de la normatividad vigente de los entes reguladores del sector financiero. Asimismo, de la gestión de cumplimiento normativo interno, con el objeto de prevenir, identificar y mitigar los riesgos de incumplimiento.

## **Capítulo III**

### **Marco Teórico**

#### **3.1. Bases teóricas de las metodologías o actividades realizadas**

##### **3.1.1. Calidad.**

El concepto de calidad tiene varias definiciones; el autor Juran (1990) conceptualiza como aquellas características que tiene el producto que se basan en las necesidades de los clientes y como resultado se obtiene la satisfacción del usuario. (Duque, 2005), por otro lado Horovitz señala que la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. (Horovitz, 1991).

##### **3.1.2. Servicio.**

Kotler y Armstrong (1989) especifican que el servicio es un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es básicamente intangible y no es propiedad de alguna cosa; con esta conceptualización los autores resaltan “una característica diferenciadora del servicio respecto al producto, lo cual es su intangibilidad y que el servicio es aplicado en varios sectores de mercado”. (Salvador Ferrer, 2008, p. 16).

Grönros (1994) define como,

Una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que se da, de la interacción que hay entre el cliente y los empleados de servicios

y/o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, brindando soluciones a los problemas del cliente” (Salvador Ferrer, 2008, p. 16).

Una mercancía comercializable aisladamente, esto quiere decir un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes” (Nogueira Cobra & Arnaldo Zwarg, 1990, p. 29).

“Conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (Horovitz, 1991, p. 2).

### ***Características del Servicio***

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), la importancia de definir las características del servicio, ayudará a comprender mejor sobre la calidad en el servicio. se basan en tres principales características del servicio las cuales son: intangibilidad, inseparabilidad y heterogeneidad, (Duque, 2005).

***Intangibilidad***, es un factor básico de diferenciación entre los servicios y los productos, por lo tanto, resulta que los servicios no son percibidos por los sentidos, como tocarlos, olerlos, verlos, gustar, ni oírlos; a ello destacamos que tampoco pueden ser medidos, también no pueden ser almacenados, tampoco se pueden patentar, y ni determinar cuánto es su precio. Por ello se hace difícil a las empresas de servicio determinar, como perciben sus clientes la calidad de los servicios que brindan a ellos. (Villalba, 2013)

***Inseparabilidad***, Grönroos (1978) en la mayoría de los servicios esta característica resalta una relación entre quien consume y en quien lo crea el servicio, esto implica la relación que tiene el vendedor con el consumidor, por ello son indisociables. (Villalba, 2013)

*Heterogeneidad*, los servicios son prestados por personas, por ello varía y podemos decir que netamente no está estandarizado y, por lo tanto, también varía en la calidad según lo percibido por el cliente. Según Duque (2005) es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente a lo que el cliente percibe que recibe de ella. (Villalba, 2013).

### **3.1.3. Calidad de servicio.**

“Es una actitud que, a largo plazo, evalúa el desempeño en general”. (Douglas & Bateson, 2011, p. 334), este concepto ayuda a comprender que tenemos que diferenciarnos ante los competidores, enfocarnos en instituir a todos los miembros del equipo de trabajo, el grado de importancia que es brindar calidad de servicio, logrando así una ventaja competitiva, que ayudará en generar mayor participación en el mercado.

La calidad de servicio es un concepto importante especialmente para las empresas de servicio, que tienen como propósito fundamental adentrar en la mente de todos los colaboradores y convertirlos en una filosofía, resaltando su grado de importancia ya que el ente principal de toda entidad es el cliente, con ello enfocándose en la alta calidad de servicio que se debe brindar, todo con un solo propósito de captar mayores clientes del mercado meta.

### **3.1.4. Modelos teóricos de la calidad de servicio.**

#### ***a. Modelo de calidad industrial.***

Este modelo teórico es planteado por Ishikawa (1985), Deming (1986) y Jurán (1988), que consideran la calidad como garantía de los productos y servicios ofrecidos, estos autores son los más influyentes en tema calidad en el siglo XX, líderes que realizaban esfuerzo abnegados para implantar la calidad en las organizaciones de aquellas épocas. (Salvador, 2008).

K. Ishikawa, en una de sus aportaciones más relevantes fue el llamado “círculo de calidad” este enfoque se basa en la participación de todos los empleados de la organización desde la alta dirección hasta los empleados de planta, que tiene como objetivo principal realizar mejoras continuas en la organización; fundamentalmente está basado en seis etapas las cuales son: definición de objetivos, método, entrenamiento, ejecución de las tareas, control de resultados y toma de acciones. (López, 2005).

W. E. Deming, entre sus aportaciones sobre la calidad se menciona dos importantes que son: el círculo de PDCA de Deming que se define por sus siglas en inglés que significa: Plan, Do, Check, Act; la misma que fue realizada por Shewhart; esta herramienta permite desarrollar una metodología de trabajo enfocada en una mejora continua. Otras de sus aportaciones importantes es el famoso catorce puntos y siete pecados mortales que son expresadas en varios libros de administración, esta teoría está encaminada a un proceso de transformación, que ayudara a la competitividad de la organización. (Carro & González, 2012).

J. M. Juran, en la teoría basada en la gestión de calidad, destaca la disminución de los costos de la no calidad, el progreso de la calidad a lo largo del tiempo y corrección a fallos de no calidad y pone énfasis en la mejora continua. (López, 2005).

#### ***b. Modelo servucción.***

Este modelo determina que la calidad de servicio depende de los elementos que intervienen en el proceso de elaboración del mismo y coherencia entre ellos, este modelo representan los teóricos Pierre Eiglier y Eric Langeard. (Salvador, 2008).

P. Eiglier y E. Langerd, estos investigadores crearon la teoría del sistema de servucción, que es una herramienta de gestión, la cual plantea tres dimensiones percibidas y compradas por el cliente: output (es el resultado final enfocada en la

prestación de servicio), los elementos de la servucción (soporte físico, personal en contacto, cliente y el servicio), y el proceso en sí mismo (acción recíproca entre eficacia, secuencia y grado de adecuación a las expectativas y necesidades del cliente); también menciona que si se alcanza la calidad en las tres dimensiones se logra una calidad de servicio. (Duque, 2005).

***c. Modelo de diferencias.***

Este modelo la calidad de servicio lo analizan realizando las diferencias entre el servicio esperado y el percibido, los autores representativos de esta teoría es Parasuraman, Zeithaml y Berry. (Salvador, 2008).

Parasuraman, Zeithaml y Berry, el aporte importante que realizaron fue la metodología SERVQUAL; es un instrumento de medición para la calidad de servicio, que tiene como objetivo evaluar las expectativas y percepciones de los clientes, basándose principalmente en cinco dimensiones: Tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La importancia de estas dimensiones o factores es que permite evaluar la calidad de un servicio, si las empresas conocen estos elementos podrán orientar sus esfuerzos en esa dirección y desde este modo mejorarán el nivel de calidad percibido por el cliente. Si la empresa no gestiona adecuadamente dichas dimensiones puede provocar que el cliente perciba una baja calidad de servicio. (Sánchez & Sánchez, 2016)

***d. Modelo de imagen.***

Según Grönroos (1994), menciona que la calidad de servicio es el resultado de distintos componentes, el principal representante de esta teoría es el autor.

Grönroos, en su teoría propone que la experiencia de calidad de servicio es influenciada por dos componentes o dimensiones, las cuales son: calidad técnica o diseño de servicio, que se centra en el resultado del proceso, es decir lo que se da al

cliente; esta dimensión es denominada el “qué”; la segunda es la calidad funcional o proceso de la calidad de servicio, se basa en cómo se entrega el servicio, esta es la forma en que se ofrece el servicio, esto define como la dimensión del “cómo”. Grönroos también menciona que la calidad total percibida no solo dependerá de las dimensiones calidad técnica y funcional, sino de las diferencias que hay entre la calidad esperada y experimentada. (Duque, 2005)

### **3.1.5. Satisfacción del cliente.**

Las conceptualizaciones de satisfacción del cliente son:

La satisfacción como resultado según (Oliver, 1981; Westbrook y Reilly, 1993) definen como el resultado de la experiencia que tiene el cliente cuando adquiere un determinado producto o servicio, presentando una respuesta emocional; esta postura está enfocado al estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional ante las experiencias y el estado psicológico resultante del cliente.

La satisfacción como proceso según (Bearden y Teel, 1983; Oliver, 1980), se enfoca en el proceso de la percepción, evaluación y aspectos psicológicos que al realizar una combinación generan satisfacción en los clientes. (Salvador, 2008).

Equilibrio esperado entre la percepción y la expectativa del cliente, cuando el servicio que percibe, es mayor o igual al servicio esperado, como resultado se obtendrá mayor satisfacción para el cliente, ya que es importante la percepción que tiene el cliente del servicio y no del servicio brindado en sí. (K. Douglas & E. G. Bateson, 2011).

“Fruto de una consideración positiva del consumidor sobre un aspecto específico de una transacción o experiencia”. (Fernández & Bajac, 2012, p.78).

### **3.1.6. Modelos teóricos de satisfacción al cliente.**

Basado por las expectativas, este modelo teórico propuesto por Oliver (1981), lo define como el grado de satisfacción del cliente, quien depende de la impresión que sienta después de la compra, calificándolo de forma positiva o negativa y esto básicamente va depender de las expectativas que experimenta en la compra. Este modelo se fundamenta en la satisfacción del cliente como resultado del proceso de comparación que experimenta a la hora de consumir el producto o servicio. (Salvador, 2008).

Basado por las necesidades, los autores Schneider y Bower (1999) mencionan que, en base a una gestión de necesidades básicas de los clientes, se puede obtener un grado de bienestar, y al experimentar un resultado gratificante se originaría el deleite del cliente. Entendemos cómo deleite un estado superior a la satisfacción, si se llega a este punto, se podrá conocer más las emociones del cliente, con ello determinar su comportamiento y la fidelidad. (Salvador, 2008).

### **3.1.7. Inclusión financiera.**

Es un término utilizado importante para la mayoría de países, la cual están comprometidos en promover la inclusión financiera que es el camino para alcanzar el desarrollo financiero, está comprobado que el acceso a más personas al sistema financiero en especial a personas de bajos ingresos, ayuda a mejorar sus condiciones de vida e impulsa el desarrollo económico.

CMIF (2018) señala que la inclusión financiera es el acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todo los segmentos de la población, esta concepción está enfocada en tener mayor expansión de servicios financieros en cualquier ámbito geográfico del país y que la población puede acceder a ello sin restricción, destacando el uso por su frecuencia e intensidad que se utiliza los servicios financieros; con

productos y servicios diseñados con calidad que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades.

Asbanc (2018) afirma que la inclusión financiera es el acceso que tiene los agentes económicos (personas, familias, empresas) a una gama de productos y servicios financieros útiles y asequibles que satisfacen sus necesidades financieras, así podemos resaltar que, si las personas se incluyen en una entidad financiera formal, podemos ayudar a que mejore su calidad de vida, y con ello podemos contribuir a reducir la pobreza del país.

“Acceso a servicios financieros (crédito, ahorro, seguros y servicios de pago y transferencias) formales y de calidad, y su uso por parte de hogares y empresas, bajo un marco de estabilidad financiera para el sistema y los usuarios” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015, p. 45).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en el 2011, define que “es el proceso de asegurar servicios financieros agrupados a grupos vulnerables (como sectores de bajos ingresos o sectores rurales) a un costo razonable y de manera transparente. (Universidad del Pacífico, 2016, p. 67).

### **3.1.8. Intermediación financiera.**

Es el proceso que intervienen los agentes superavitarios que ofrecen sus excedentes, las cuales recibirán intereses por el canje de sus depósitos, a su vez los deficitarios demandarán financiamientos y estos pagarán intereses; en este proceso los intermediarios financieros cumplen un rol importante, ya que está directamente interrelacionados entre los que reciben los préstamos (deudores) y los que otorgan los préstamos (acreedores). Se infiere que los intereses de las operaciones pasivas con los acreedores deberán ser inferiores a las operaciones activas con los deudores; la

diferencia de ambos serán los ingresos operacionales, esto sirve para cubrir los recursos de la empresa y costos del procesamiento. (José, 2001)

La Universidad de Piura (2011) afirma que son mecanismos e instituciones que permiten canalizar los recursos de los agentes superavitarios a los deficitarios.

El BCRP (2011) señala que es un proceso por el cual una institución canaliza recursos financieros de sectores con saldos superavitarios, hacia aquellos deficitarios, constituyendo un mecanismo para movilizar y usar más eficientemente estos recursos.

### **3.1.9. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.**

Es una institución de derecho público cuya autonomía funcional está reconocida por la Constitución Política del Perú. Tiene como función regular y supervisar al sistema financiero, al sistema de seguros y al sistema privado de pensiones (SPP), también se encarga de prevenir y detectar el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. Como objetivo primordial es proteger a los consumidores del sistema financiero, los asegurados y los afiliados al SPP, cuidando la estabilidad, solvencia y transparencia de los sistemas supervisados.

Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley 26702). (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019)

## **Capítulo IV**

### **Descripción de las actividades profesionales**

#### **4.1. Descripción de actividades profesionales**

##### **4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales.**

Las actividades profesionales están enfocadas en el cliente que es la razón de ser de toda la entidad financiera; con las funciones y responsabilidades que tiene el cargo del ejecutivo de plataforma se enfoca en dar oportunidades de progreso y desarrollo sostenible económico y de inclusión financiera, brindando una calidad de servicio y asesorando siempre con productos y servicios financieros de acuerdo a la actividad que realiza el cliente, viendo el bienestar de ellos y siendo transparentes en toda la información brindada, desarrollando habilidades importantes tales como: la empatía, vocación de servicio, lenguaje claro y sencillo; y la solución de reclamos y quejas con efectividad.

##### **4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.**

Las actividades profesionales que realiza el ejecutivo de plataforma son fundamentales, ya que, a través de las funciones y responsabilidades realizadas durante su labor diaria, ayuda a consolidar la intermediación financiera, a través de un encuentro indirecto entre los que reciben el préstamo (desembolsos de créditos) y los que depositan su dinero (captación de productos pasivos). Asimismo, destaco el alcance que

desarrolla el profesional de administración en las actividades profesionales del cargo del ejecutivo de plataforma, lo cual se consolidó los conocimientos teóricos impartidos en la carrera profesional que están relacionados al cargo, tales como: el marketing de servicios, comportamiento del consumidor, gerencia de ventas, estadística, ética profesional y finanzas, con ello me permitió desarrollarme profesionalmente y realizar una buena gestión de mis funciones y responsabilidades.

#### **4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.**

Las actividades profesionales que realiza el ejecutivo de plataforma, son medibles a través de operaciones atendidas durante el día, el tiempo de atención en cada desembolso de crédito y alcance de metas mensuales de la agencia; también es supervisada continuamente por los jefes inmediatos sobre calidad en el servicio al cliente y estricto cumplimiento de las funciones y responsabilidades; por ello, se sabe que este cargo y como los demás de la institución financiera deben estar encaminadas al cumplimiento de la misión, con todas las normas establecidas tanto internas y externas. A continuación, menciono los entregables realizados durante las actividades profesionales realizadas como ejecutivo de plataforma:

Entrega de los reportes y documentos contractuales de operaciones activas y pasivas; unas de las funciones y responsabilidades importantes que tiene el ejecutivo de plataforma es la realización de reportes vinculadas al cargo, en cumplimiento estricto a ello, al finalizar el día se realiza la entrega al jefe de operaciones todos los documentos contractuales de los desembolsos de créditos (el pagaré, la solicitud de crédito, el contrato de crédito y el seguro de desgravamen) con todos los parámetros establecidos de seguridad, sin ninguna enmendadura y con su respectivo reporte. Estos documentos al día siguiente son verificados minuciosamente y controlados por el jefe de operaciones para luego custodiarlos. En cuanto a las operaciones pasivas (ahorro

común, CTS y plazo fijo), la entrega del reporte y de los documentos contractuales (solicitud de cuenta, cartilla informativa y copia de DNI) también se realiza la entrega al finalizar el día al jefe de operaciones, para su respectiva verificación y el alza de firmas al sistema; la captación de cuentas pasivas se basan al cumplimiento estricto de captación de fondo, se procesan y se actualizan los datos de los clientes con mucho cuidado y confidencialidad, y se cumple todas las normas establecidas por los entes reguladores y supervisores de las entidades financieras.

Entrega de expedientes de créditos; al momento de los desembolsos de créditos el ejecutivo de plataforma tiene la responsabilidad de realizar el ultimo filtro de verificación de los datos del titular del crédito y los intervinientes (avales y cónyuges); y un respectivo control de toda la documentación requerida según el tipo crédito y el monto del crédito; en el expediente, también es de suma importancia la firma del administrador, coordinador y los asesores que han aprobado el crédito, con toda esa verificación si está conforme, procedemos a contabilizar en el sistema para su respectivo desembolso, esta función que realizamos es de mucha importancia y cuidado. Al finalizar el día, se entrega al jefe de operaciones, todos los expedientes de crédito desembolsados con su respectivo reporte, para que lo supervise según las normativas internas vigentes y con el visto bueno se procede a la devolución de los expedientes de créditos a los asesores comerciales, llevando un control estricto de la devolución, con firma y sello de cada asesor.

Captación de productos financieros, seguros, Depósito a Plazo Fijo y créditos nuevos; la captación de productos financieros es de suma importancia para alcanzar las metas establecidas de la agencia, el área de operaciones debe de contribuir a la rentabilidad de la Financiera Confianza, a través de la venta de productos, trabajando con una metodología propia de la entidad que es “Finanzas Productivas Responsables”.

Con esta metodología el ejecutivo de plataforma asesora y capta productos financieros de acuerdo a sus necesidades de cada cliente, la interacción constante con el cliente y/o usuarios es una oportunidad para ofrecer los productos y captar mediante estrategias de ventas propias. Asimismo, la entrega de metas individuales se realiza antes del fin de mes, obteniendo una calificación de agencia un 92% a 100%, un promedio alto en comparación de otras agencias del territorio centro.

## **4.2. Aspectos Técnicos de la actividad profesional**

### **4.2.1. Metodologías.**

La metodología utilizada en el presente informe está orientado al método científico. Según Hernández (2010)

Es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se manifiesta en tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta”. (p. xxvii).

Este informe se basa de acuerdo al enfoque cualitativo. Según Hernández (2010)

Es la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (p. 7).

Según Hernández (2010), los procesos de la investigación cualitativa son:

- Planteamiento del problema: Es abierto, libre no es delimitado y es muy flexible.
- Muestreo en la investigación cualitativa: La composición de la muestra son casos individuales, representativos no desde un punto de vista estadístico.
- Recolección y análisis de los datos cualitativos: La recolección de datos no se inicia con instrumentos preestablecidos, esto se da de manera progresiva según a la necesidad de la investigación.
- Diseños del proceso de investigación cualitativa: Es abierto, flexible, construido durante la realización del estudio.

- Reporte de resultados del proceso cualitativo: Es presentado según a cada estudio y utilizan un tono personal y emotivo.

#### **4.2.2. Técnicas.**

Es muy importante la obtención de datos, para poder desarrollar el informe profesional, con el fin de analizarlos y así responder a los objetivos y preguntas de la investigación y con ello generar nuevos conocimientos. Según Hernández (2010) “La recolección de datos ocurre en ambientes cotidianos de los participantes o unidades de análisis.” (p. 409). Por ello el investigador, es quien realiza la respectiva investigación y básicamente mediante la técnica de observación cualitativa, utiliza varias habilidades tales como: la escucha activa, comprender conductas no verbales, enfocarse en cada detalle, ser reflexivo y disciplinado con la finalidad de poder escribir anotaciones valiosas, que ayudaran al desarrollo del presente informe.

Según Hernández (2010), la observación cualitativa; no es solo ver y tomar notas, implica mucho más, es adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, eventos e interacciones.

#### **4.2.3. Instrumentos.**

El instrumento de recolección de datos que se utilizó en este informe profesional, está enfocado básicamente en la propia experiencia profesional desarrollada en el área de operaciones. Según Hernández (2010).

El instrumento de la recolección de datos del proceso cualitativo es: el propio investigador o los propios investigadores. El investigador es quien, mediante métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, etc.). No solo analiza, si no es el medio de obtención de la información”. (p. 409).

También es importante destacar que los instrumentos que se utiliza no son estandarizados, se trabaja con múltiples fuentes de datos.

#### **4.2.4. Equipos y materiales del área de operaciones.**

##### *Equipos del área de operaciones.*

- 1 equipo de celular RPM Marca SAMSUNG.
- 1 computadora con acceso a internet.
- 1 teléfono fijo.
- 1 fotocopiadora e impresora multifuncional.
- 1 escáner.

##### *Materiales del área de operaciones.*

- 1 cuaderno de devolución de expedientes de 200 hojas cuadriculadas.
- Tóner para fotocopiadora e impresora multifuncional.
- 1 engrapador marca Artesco.
- 1 perforador marca Artesco.
- 1 tampón color azul.
- 1 tampón dactilar.
- 1 sello de fecha.
- 1 sello de recepción.
- 1 sello de cancelado.
- 1 sello de copia para el cliente.
- 1 tijera.

- 1 resaltador color amarillo.
- 1 plumón de tinta indeleble.
- 1 corrector.
- 1 cajita de grapas.
- 1 cajita de clips.
- 1 saca grapas.
- 1 cinta scotch.
- 2 millares de papel boom.
- 2 Pos-It.
- 4 lapiceros color azul.
- 1 tinta para tapón color negro.
- Folletería de marketing.
- Documentos contractuales.
- Cuadernillos de seguro de desgravamen.
- Cuadernillos de seguro de seguro multirriesgo.





#### 4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales

##### A. Proceso y Secuencia de Desembolso de Créditos.

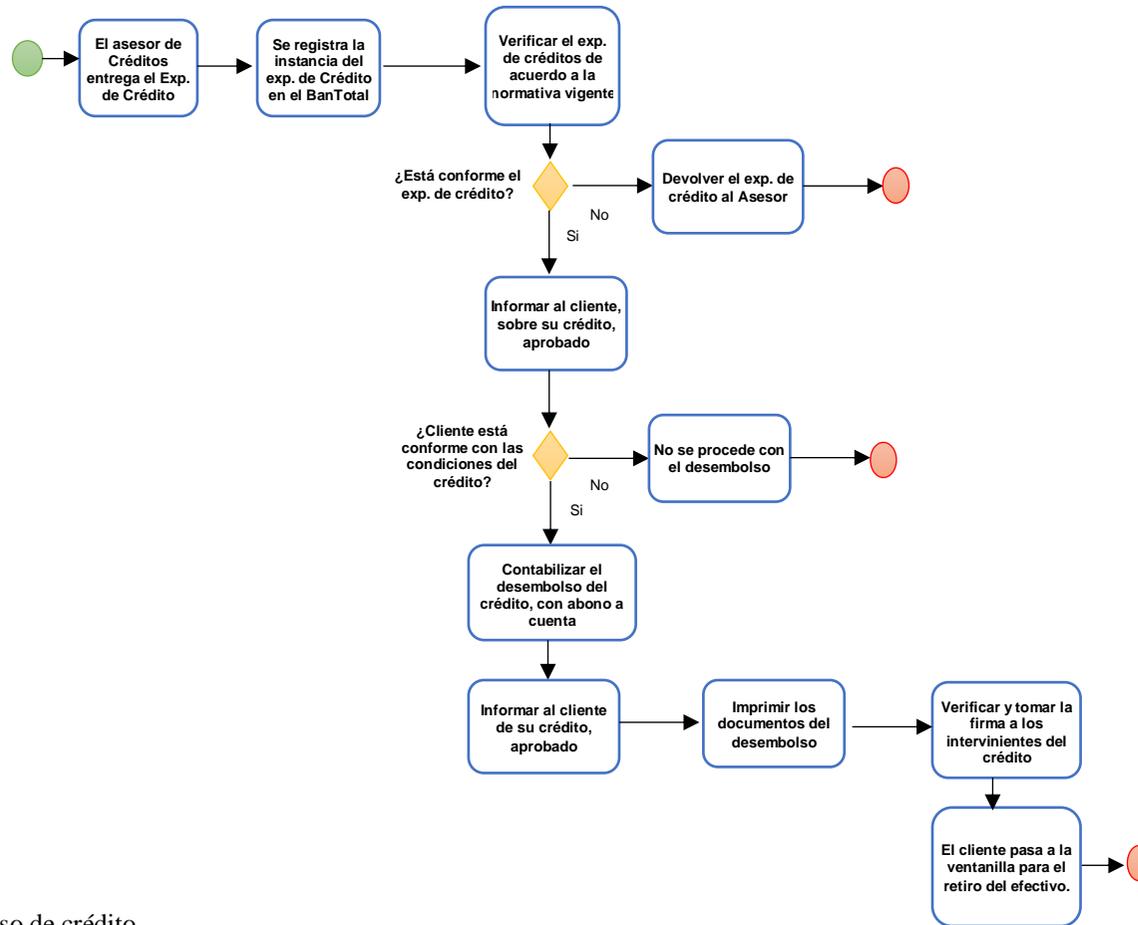


Figura 8. Desembolso de crédito.

B. Proceso y secuencia de apertura de cuenta de ahorros común.

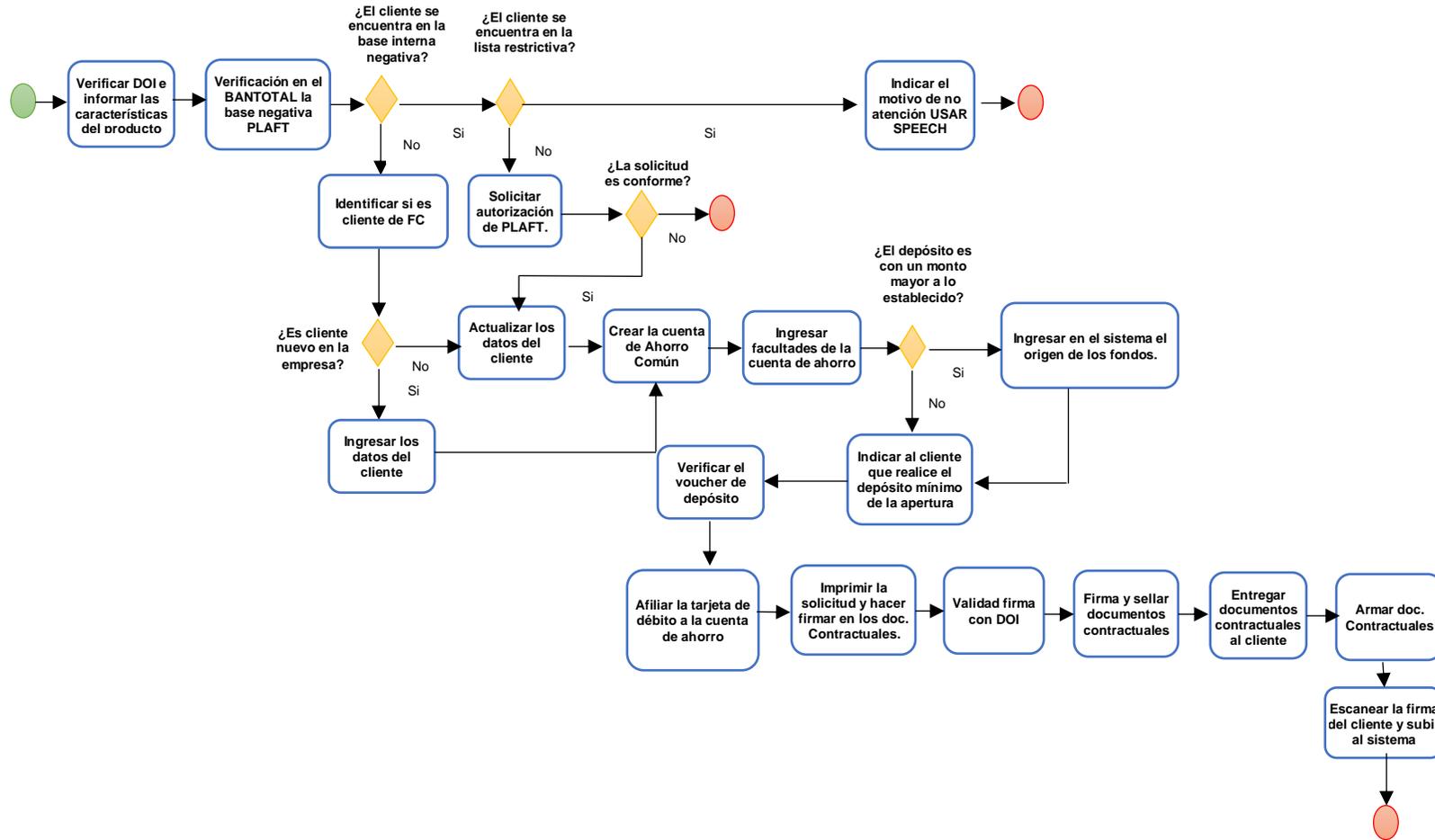


Figura 9. Apertura de cuenta de ahorro común.

Nota: Tomado y adaptado del modelo de la “Apertura de Cuenta de Ahorro común”, por Financiera Confianza, 2017 a, MPP- 001-002/ 2017, p 36.

C. Proceso y secuencia apertura de depósito a plazo fijo.

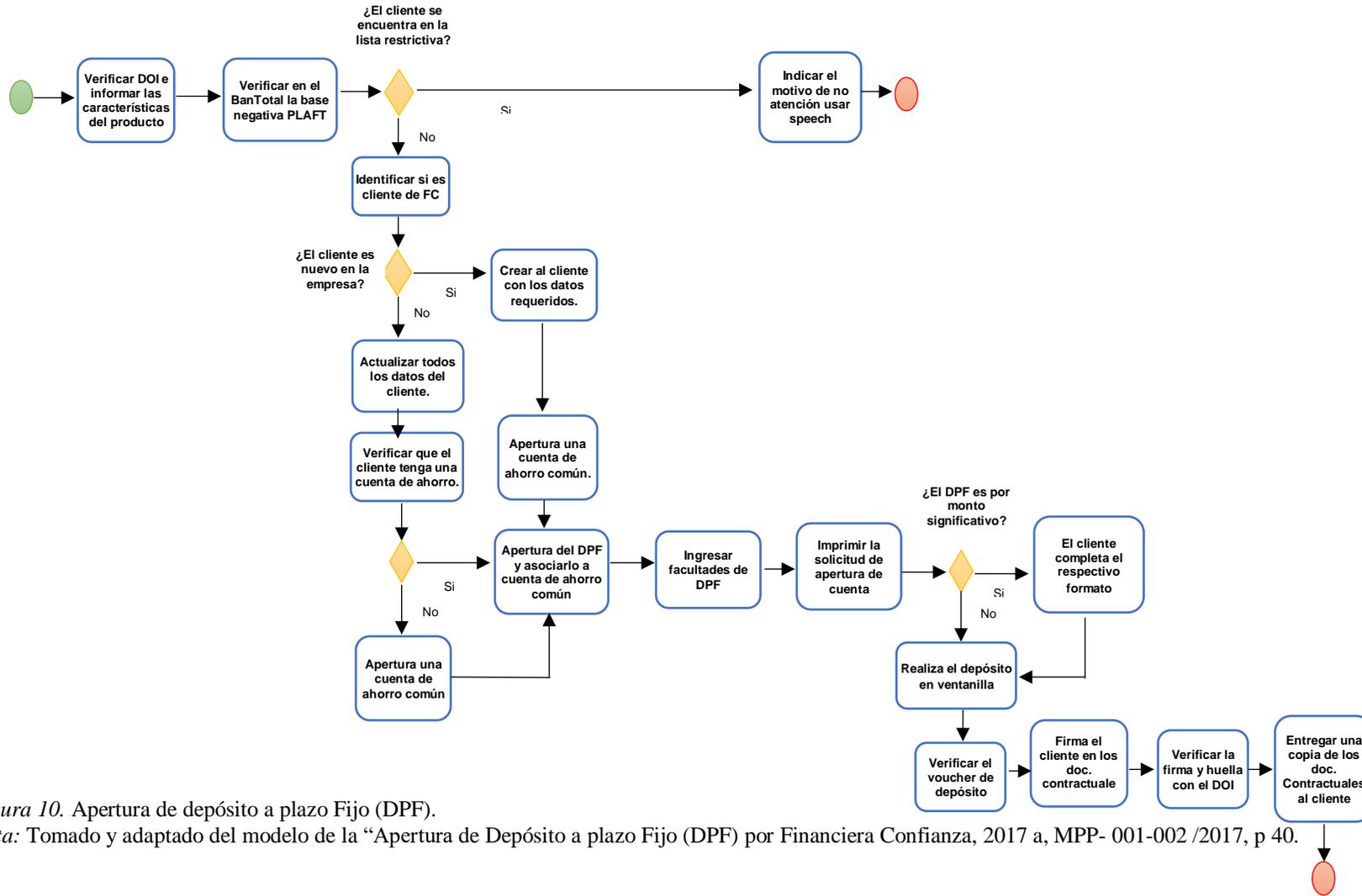


Figura 10. Apertura de depósito a plazo Fijo (DPF).

Nota: Tomado y adaptado del modelo de la “Apertura de Depósito a plazo Fijo (DPF) por Financiera Confianza, 2017 a, MPP- 001-002 /2017, p 40.

D. Proceso y secuencia de apertura de cuenta CTS (a solicitud del cliente).

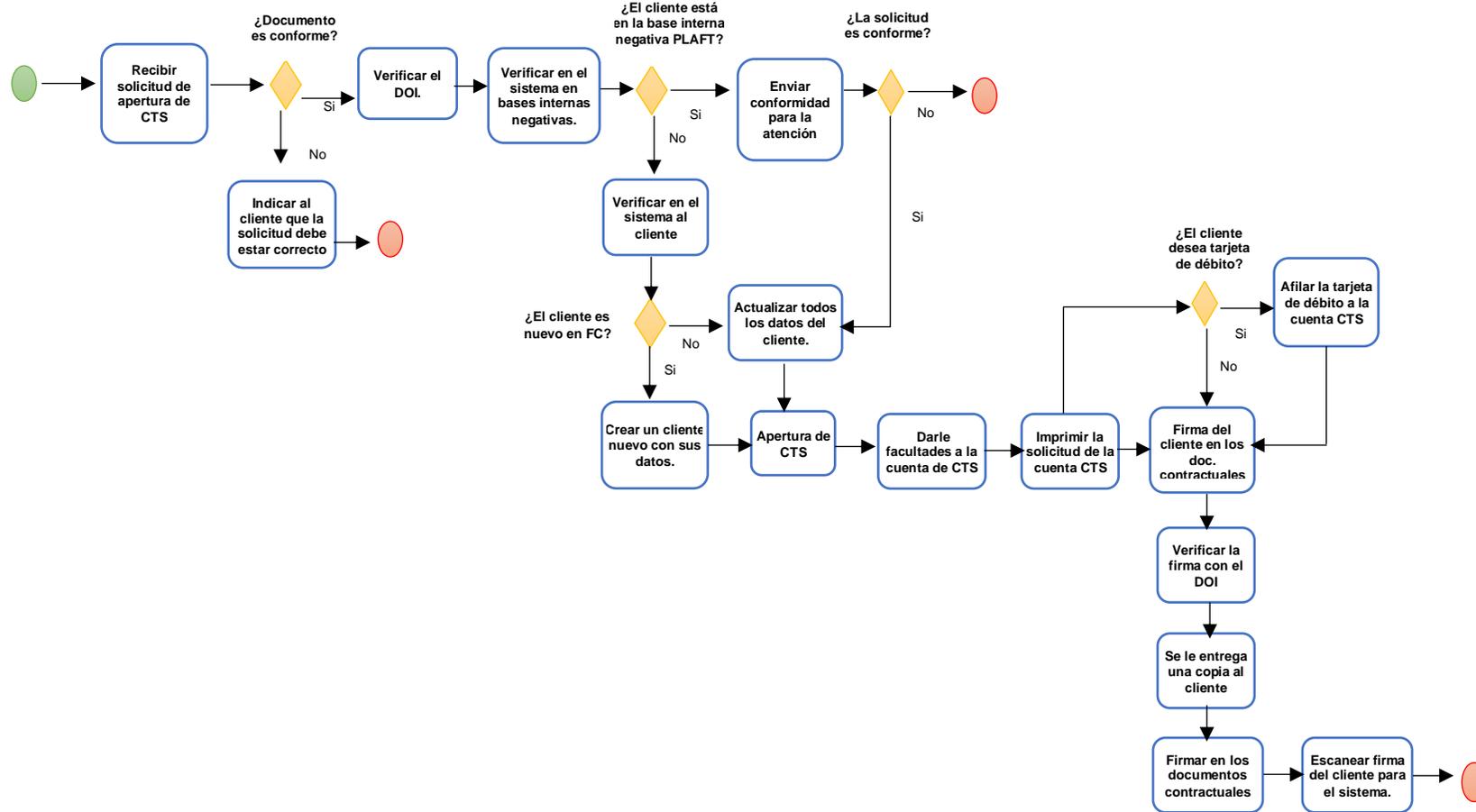


Figura 11. Apertura de CTS a solicitud del cliente.

Nota: Tomado y adaptado del modelo de la “Apertura de CTS a solicitud de la empresa depositante”, por Financiera Confianza, 2017 a, MPP- 001-002 /2017, p 45.

E. Proceso y secuencia de apertura de cuenta CTS (por parte del empleador).

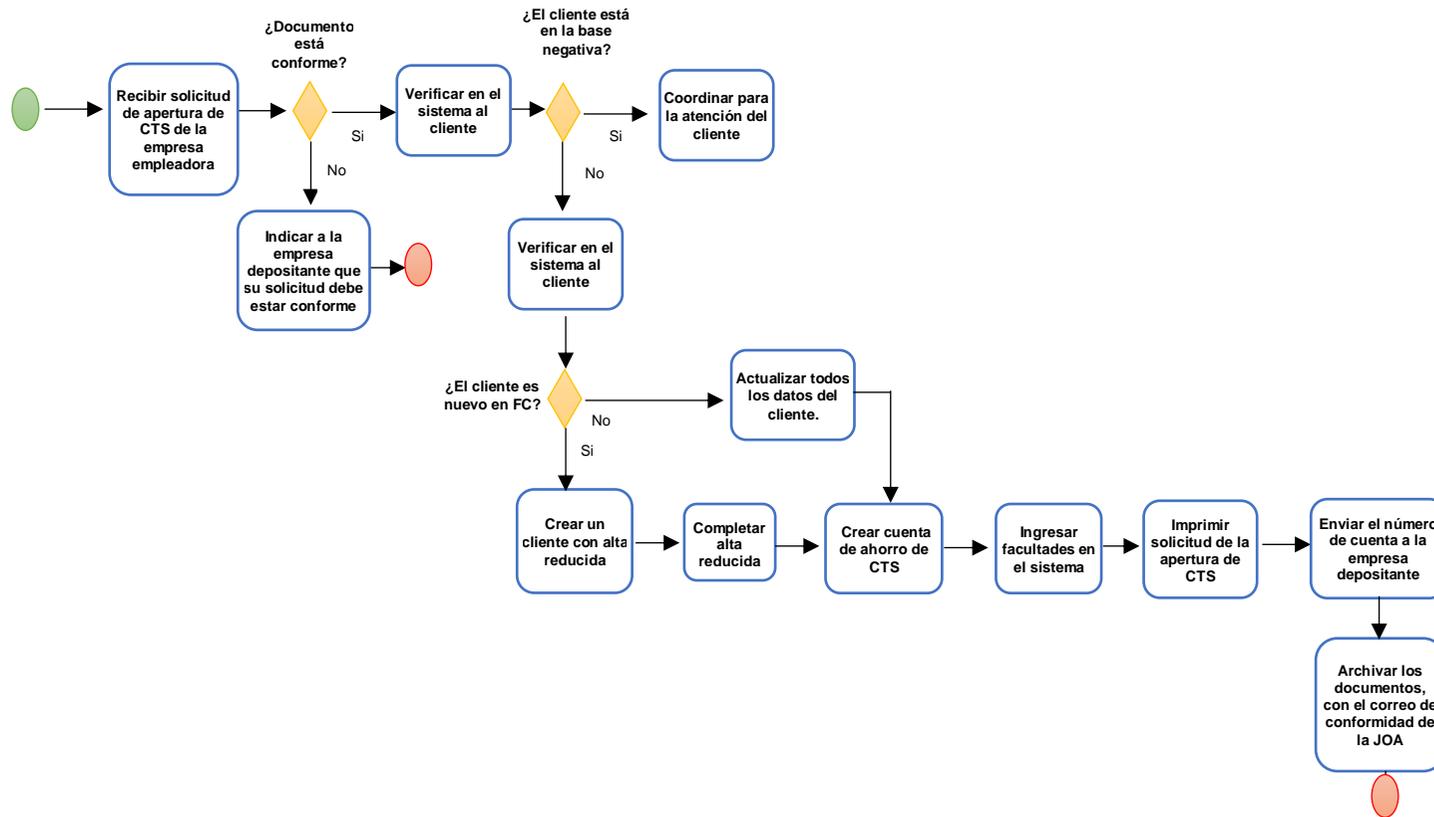


Figura 12. Apertura de CTS por parte del empleador.

Nota: Tomado y adaptado del modelo de la “Apertura de CTS por parte del empleador”, por Financiera Confianza, 2017 a, MPP- 001-002 /2017, p 42.

## **Capítulo V**

### **Resultados**

#### **5.1. Resultados finales de las actividades realizadas**

Como resultados finales de las actividades profesionales realizadas, y en base al objetivo general del cargo del ejecutivo de plataforma, se realizó el cumplimiento estricto de las, normativas reguladoras, políticas y normas vigentes de la entidad financiera; el cumplimiento del mecanismo SPLAFT según los lineamientos internos y dispuesto por la SBS y AFP en coordinación con el área correspondiente; con todos el conocimiento que le compete el cargo, se realizó asesoramiento a los clientes de forma adecuada según a las necesidades financieras; asimismo con un protocolo de servicio básico adecuado a las funciones y responsabilidades del cargo, se consiguió una mejora en la calidad de servicio la cual es muy importante para fidelizar a los clientes y mejorar la imagen de la entidad.

Se realizó con estricto cumplimiento del control de los expedientes de créditos aprobados para desembolsar, según a las normativas que rigen, con la responsabilidad de verificar y actualizar los datos de los participantes del crédito ( titular, cónyuge y avales del crédito), verificar las respectivas firmas de los responsables en aprobar el crédito, con la autonomía correspondiente según al monto del crédito y con la documentación completa según al tipo de crédito; asimismo se realizó una adecuada información y recomendaciones respectivas al cliente respecto a su crédito antes del

desembolso, con la finalidad de que el cliente se informe bien y a la vez este comprometido con el pago del crédito, asimismo con la mejora en el flujo de procesos de desembolsos de crédito se logró atender a los clientes de forma eficiente, generando una mejor calidad de atención.

La productividad del cargo se mide por medio de captaciones de producto financieros al mes, se realizó un aprendizaje detallado de cada producto y servicios financiero, con las normativas y lineamientos que rigen a cada producto, la cual ayudo a dar mayor asesoramiento adecuado a los clientes; asimismo con el desarrollo de estrategias permitió el incremento de las captaciones del producto con ello se logró ser productivo en la entidad financiera.

Se realizó un control y manejo estricto del servicio de atención al usuario, cumpliendo estrictamente las políticas de atención al usuario, afín de apoyar a los clientes en el ingreso de sus reclamos y canalización adecuada al área que corresponda (Oficialía de Atención al Usuario), realizando un seguimiento al reclamo afín de dar una respuesta apropiada al cliente, con el fin de que la empresa no sea sancionada por el ente regulador de las entidades financieras o por Indecopi.

## **5.2. Logros alcanzados**

Los logros obtenidos durante el desarrollo de las actividades profesionales como ejecutivo de plataforma en la entidad Financiera Confianza, fueron varios logros que contribuyó a la mejora del área de operaciones.

El logro que se obtuvo en la oficina compartida con el Banco de la Nación, fue la realización de una base de datos de los clientes vigentes y cancelado en formato Excel, la cual ayudo para la promoción de créditos a los potenciales clientes que ya cancelaron su crédito, asimismo facilito en la búsqueda de los expedientes de créditos y con ello a la atención eficiente a las solicitudes por devolución de documentos

originales de los créditos cancelados, también se mejoró el orden de los expedientes con su respectiva numeración de instancia. Otro logro obtenido es una mejora en la calidad de servicio por medio de un asesoramiento de los productos y servicios financieros, con información detallada de las características de los productos financieros según a las necesidades financieras del cliente, cumpliendo con las normativas internas y externas vigentes de la entidad financiera; asimismo con un protocolo adecuado a las funciones del cargo la cual ayuda a mejorar la atención a los clientes.

Ha invitación por el buen desempeño, roté a la agencia Pampas, en marzo de 2015, el logro más importante en esta agencia fue cuando me dieron la encargatura como jefe de operaciones de agencia por cuatro días, desempeñando exitosamente este cargo, fue una experiencia muy importante que ayudó para mi crecimiento profesional, en esta agencia obtuve un reconocimiento por parte del administrador como el colaborador más destacado del área de operaciones. En junio de 2016, me rotaron a la agencia de Constitución (Huancayo), el logro importante alcanzado en esta agencia fue la realización de mejora en los procesos de desembolso, lo cual ayudó a la atención eficiente y mejorar la calidad de atención; el progreso continuo de captación de productos, el cual se realizó estrategias que nos sirvieron para el alcance de las metas de la agencia, que a nivel de la zona centro siempre lideramos entre las tres primeras, asimismo se obtuvo un reconocimiento del supervisor regional felicitando a todo el equipo de operaciones por obtener la calificación más alta de los parámetros supervisados a nivel del territorio centro.

La importancia de una mejora continua en las actividades profesionales es construir innovaciones que permita optimizar nuestra área de trabajo, ello permite que

seamos colaboradores que realizan su trabajo con mayor desempeño y competitividad en el sector microfinanciero.

### **5.3. Dificultades encontradas**

- Los colaboradores del área de operaciones son reacios al cambio, ya que el modo de trabajo rutinario, hace que se acostumbren a no realizar innovaciones que mejoren dicha área.
- Desacuerdos con el área comercial, con respecto a las normativas y el cumplimiento estricto de dichas normas, hace que genere incomodidad y no se pueda trabajar como un solo equipo de trabajo.
- La poca comunicación que hay entre el equipo del área de operaciones, genera dificultades para un buen trabajo en equipo.
- El poco presupuesto para productos de merchandising para el área de operaciones, nos limita en atraer a los clientes ya que ellos son más exigentes y al momento de venta del producto siempre exigen un regalo y realizan comparaciones con la competencia.
- La fuerte competitividad del sector microfinanciero, ha hecho que muchos clientes de ahorro a plazo fijo trasladen su dinero a la competencia por mejores tasas.
- Dificultad de la normativa de desembolso a cuenta del titular del crédito, la cual generaba mayor demora y en la atención lo que género que el cliente tenga que firmar más documentos, lo cual ocasiona mucha demora y malestar de los clientes

### **5.4. Planteamiento de Mejoras**

#### **5.4.1. Metodologías propuestas.**

El fundamento principal para la realización de mejoras en el área de plataforma, es la formación obtenida durante el desarrollo de la carrera profesional de administración, con ese conocimiento pude elaborar procedimientos eficientes para el

logro de los objetivos del cargo, la cual se desarrolló la metodología de “mejora continua” con enfoque al cliente, esta metodología consiste en proponer innovaciones para la solución de problemas que se presentan día a día en el área de trabajo, todo enfocado a los clientes que es la razón de ser de la entidad, afín de poder llegar a satisfacer sus necesidades financieras de los clientes y con ello también generar mayor rentabilidad para la entidad financiera y lograr el cumplimiento de la misión.

#### **5.4.2. Descripción de la implementación.**

*Mejora continua en la calidad de servicio al cliente;* el cargo de ejecutivo de plataforma está en contacto directo con el público y somos la primera persona que atiende al cliente en la agencia. Para el 2019 Financiera Confianza en su marco estratégico menciona sobre un enfoque basado en la atención al cliente, pero solo atender al cliente no nos diferencia de la competencia, por ello es importante enfocarnos en dar mayor calidad de servicio a los clientes.

La alta calidad de servicio que desarrolló el ejecutivo de plataforma, está basada en aspectos que le compete las funciones y responsabilidades, la cual cumplió estrictamente las normativas externas reguladas por el sistema financiero, las política y normas internas del sistema de atención al usuario (protección al consumidor y transparencia de información), brindando asesoramiento a los clientes con información completa y detallada de productos y servicio financieros a fin de satisfacer sus necesidades financieras; asimismo mediante un protocolo de servicio básico adecuado al cargo (ver Tabla 13), se mejoró la atención y la estandarización del servicio al cliente este protocolo consta de tres fases, saludo inicial, desarrollo y cierre del servicio, la importancia en cada fase se realiza con una buena comunicación verbal y no verbal.

Brindar una alta calidad de servicio incluye muchos aspectos que en conjunto se logra la satisfacción del cliente y la fidelización del mismo.

Tabla 13  
*Protocolo de servicio en el área de plataforma.*

Fases del servicio al cliente		Comunicación	Recomendaciones
Saludo Inicial - Antes del servicio	Frase de Bienvenida	Buenos Días... Bienvenido (a) FC.	Contacto con la mirada y siempre con una sonrisa.
		Buenas Tardes... Bienvenido (a) FC.	
Desarrollo - Durante el servicio	Personalizar el servicio	Mi nombre es: (nombre y apellido del colaborador). Tome asiento por favor.	Diga tu nombre con confianza, claridad y sin prisa. Indicale con la mano a modo de invitarle a que se siente.
	Ofrecer Ayuda	¿En qué le puedo ayudar?	Identifica la necesidad del cliente y demuestre disposición para atenderlo.
Cierre - Finalizar el servicio	Antes de despedirse, ofertar otros productos	¿Le puedo ayudar en algo más?	Este momento es ideal para ofrecer otros productos.
	Despedida	"Gracias por venir a Financiera confianza, que tenga buen día." Cliente recurrente - "Gracias Sr (a) (nombre del cliente), que tenga buen día."	Contacto con la mirada, sonrisa y hacerle sentir lo importante que es para Financiera Confianza.

Como parámetro del indicador de la mejora continua del servicio, y con la data obtenida de los reclamos trimestrales realizadas durante las funciones que le compete el cargo. En la Tabla 14, se muestra los motivos principales de los reclamos realizados por los clientes, el porcentaje mayor es por una inadecuada información de los pagos adelantados parciales de los créditos (33%), seguida es la información no precisa de las comisiones de las operaciones realizadas (21%) y el (16%) por una inadecuada información sobre los productos y servicios financieros.

Tabla 14  
*Reclamos realizados por el cliente.*

Motivos de Reclamos de los Clientes	Número de Reclamos					
	2016		2017		Número Total	(%)
	III Trim.	IV Trim.	I Trim.	II Trim.		
1. Inadecuada información de los pagos parciales de los créditos.	8	4	2	0	14	33%
2. Información no precisa de las comisiones de las operaciones.	4	3	2	0	9	21%
3. Inadecuada información sobre los productos y servicios financieros.	4	2	1	0	7	16%
4. Inadecuada atención en los desembolsos de créditos.	3	1	0	0	4	9%
5. Elevado interés de los créditos.	1	1	1	1	4	9%
6. Operaciones mal procesadas.	0	1	1	1	3	7%
7. Otros motivos.	0	0	1	1	2	5%
Total	20	12	8	3	43	100%

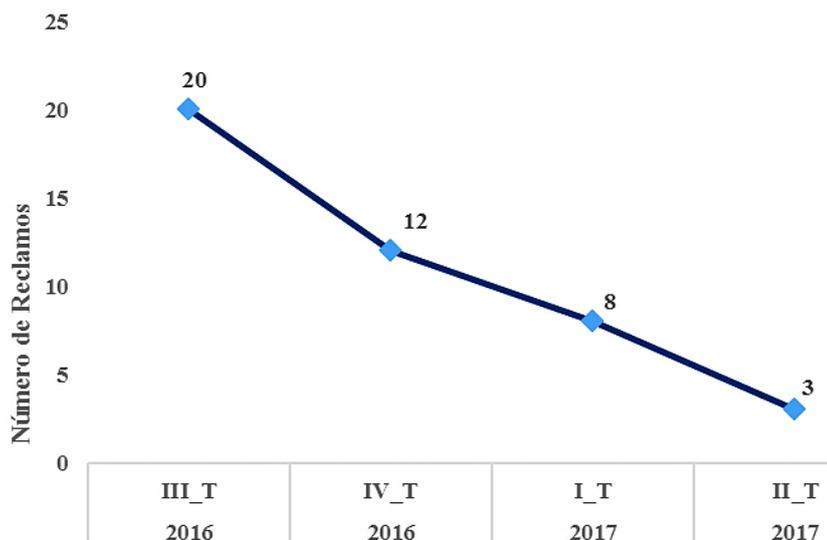


Figura 13. Evolución de reclamos realizados por los clientes.

*Procesos de mejora en los desembolsos de créditos;* la demora en los desembolsos de los créditos en el turno tarde, después del segundo comité; la atención que perciben los clientes no es favorable, ante esta problemática se planteó una mejora en los procesos y en coordinación con el administrador de agencia, jefe de operaciones de agencia y los coordinadores de los créditos, se desarrolló un esquema para mejorar la atención y así ser eficiente en los desembolsos, a continuación, en la Figura 13, se describe el proceso de mejora realizado frente esta problemática.

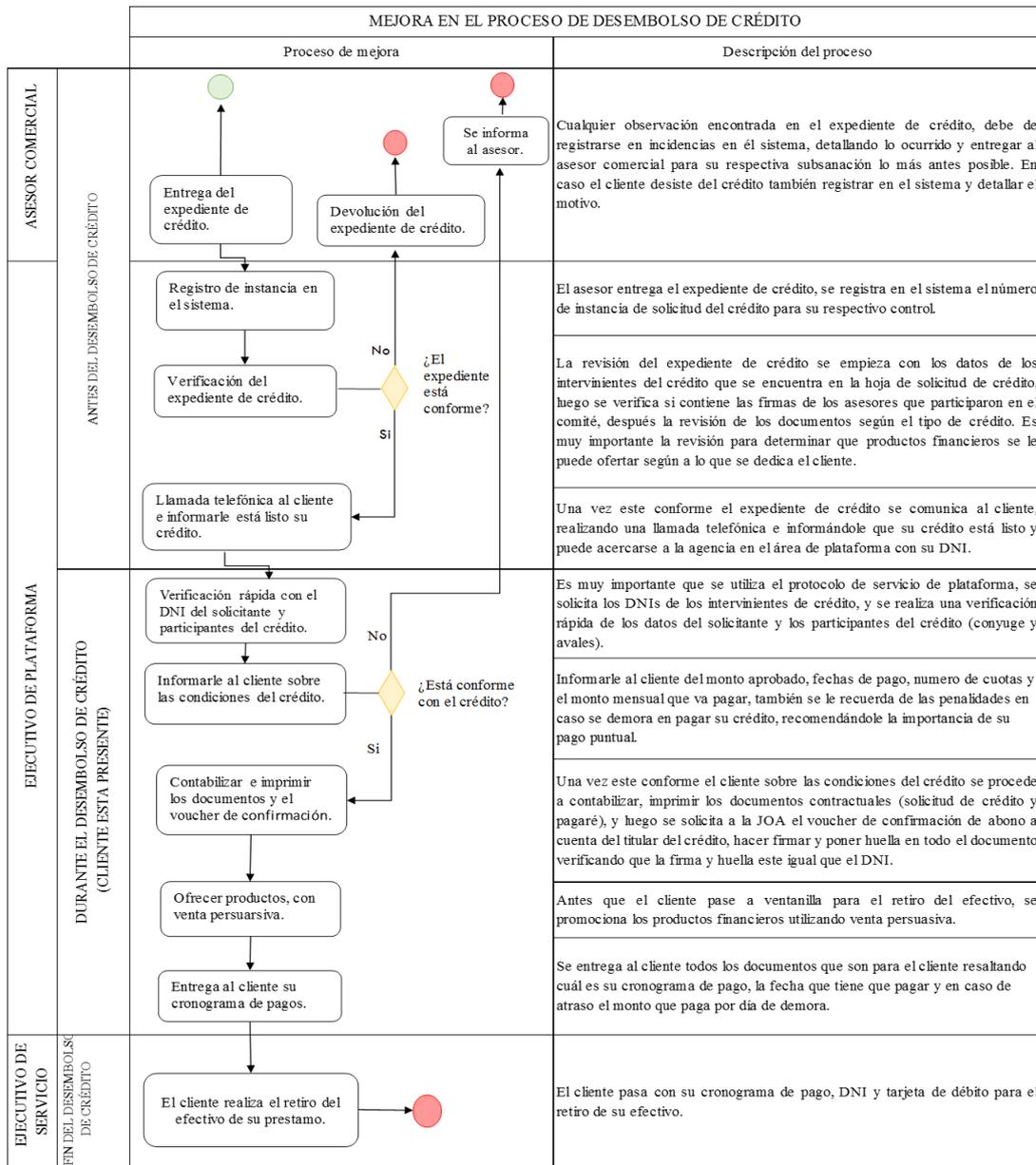


Figura 14. Mejora de procesos de desembolso de crédito.

La eficiencia en los desembolsos de créditos se mide por el tiempo de atención, desde que se ingresa el número de instancia del crédito aprobado en el sistema (Bantotal), hasta el término del desembolso con la confirmación del voucher de depósito a la cuenta del titular del crédito; se realizó una comparación del tiempo de atención del desembolso con flujograma normal sin realizar las mejoras respectivas, con el tiempo de atención que se obtuvo con el nuevo flujograma planteado para realizar mejoras en el procesos del desembolso del crédito; como conclusión se mejoró el flujo

de salida de los desembolsos de créditos y la capacidad efectiva de los procesos del desembolso; obteniendo mayor satisfacción por parte del cliente, ver Tabla 15.

Tabla 15

*Tiempo de atención en los desembolsos de créditos.*

Cliente	Tiempo de Atención		
	Proceso Anterior (Horas)	Proceso Mejorado (Horas)	Tiempo de mejora
A	00:31	00:15	00:16
B	00:26	00:16	00:10
C	00:26	00:16	00:10
D	00:27	00:15	00:12
E	00:33	00:15	00:18

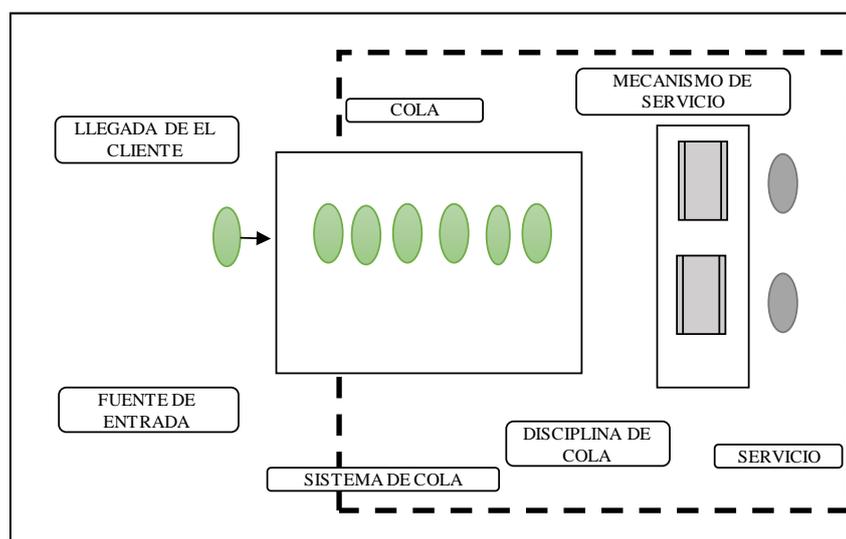


Figura 15. Sistema de cola en Atención en Plataforma.

**Mejora continua para la captación de productos financieros;** la importancia de captación de productos financieros en el área de operación, es importante para la contribución de la rentabilidad de la entidad financiera; la competencia está realizando estrategias de captación más agresivas, por ello se propone una mejora en base a un cronograma de actividades para promoción de productos financieros para el logro del alcance de las metas del mes, en la Tabla 17, se describe el cronograma de actividad realizada en base a estrategias de ventas que permite mayor captación y ser más competitivos frente en el sector microfinanciero.

La evaluación mensual del alcance de las metas, se promedia el número de captaciones por cada producto financiero sobre el total de las metas establecidas mensualmente, la cual la primera semana de cada mes le envía las metas generales al jefe de operaciones de agencia; asimismo realiza la distribución respectiva a cada colaborador del área de operaciones. Con las estrategias desarrolladas se consiguió el alcance de las metas con eficiencia mediante el cuadro de Excel se realiza un control de las captaciones mensuales de los productos financieros con ello se evidencia la productividad individual de cada mes y trimestral, obteniendo la información que se detalla en la Tabla 16.

Tabla 16  
*Colocaciones individuales de productos financieros.*

Productos Financieros	Metas Individuales	III_T_2016			IV_T_2016			I_T_2017			II_T_2017		
		Jul.	Agos.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
<b>DPF</b>	25,000	88%	100%	108%	148%	156%	156%	156%	156%	180%	188%	196%	208%
<b>Compra de Dólar</b>	150	60%	60%	60%	60%	60%	63%	63%	63%	67%	80%	100%	117%
<b>Créditos Nuevos</b>	5	40%	60%	100%	100%	120%	120%	140%	140%	160%	160%	180%	180%
<b>SOAT</b>	7	29%	29%	57%	100%	100%	114%	129%	129%	129%	143%	157%	157%
<b>Seguro Múltiple</b>	15	60%	67%	80%	107%	107%	113%	113%	120%	127%	127%	127%	133%
<b>Seguro TD</b>	18	44%	50%	78%	100%	106%	111%	117%	117%	122%	128%	128%	128%
<b>Promedio Mensual</b>		<b>54%</b>	<b>61%</b>	<b>80%</b>	<b>102%</b>	<b>108%</b>	<b>113%</b>	<b>120%</b>	<b>121%</b>	<b>131%</b>	<b>138%</b>	<b>148%</b>	<b>154%</b>
<b>Promedio Trimestral</b>			<b>65%</b>			<b>108%</b>			<b>124%</b>			<b>146%</b>	



## 5.5. Análisis

La importancia de una mejora continua en la organización es fundamental en los tiempos actuales, dada que los competidores están constantemente innovando estrategias para tener más posición en el mercado, y que los clientes de hoy en día están mejor informados, son más exigentes y requieren de servicios y productos especializados de acuerdo al modo de vida que tienen; la calidad en el servicio lo veo como un factor muy determinante para diferenciarnos de la competencia, como ejecutivo de plataforma visualice muchos aspectos deficientes que no contribuían a la calidad del servicio, como parte de mi labor diaria que es tener contacto con el cliente pude desarrollar aspectos básicos de acuerdo a mis funciones y responsabilidades que permitiera realizar una mejora en el área de operaciones.

Si bien es cierto que el equipo humano de Financiera Confianza realizamos nuestra labor diaria enfocados en el cumplimiento de las metas, enfatizo que hay aspectos que aún no están trabajando en la entidad para poder mejorar y ser más competitivos en el mercado, la importancia de reuniones semanales que ayuden a fortalecer y dar seguimiento a la mejora continua del área, lograra una gestión eficiente de toda la labor realizada en esta área, siempre trabajando en equipo para el logro eficiente de las metas de la agencia y para el alcance de la visión de la entidad.

Por otra parte las alianzas estratégica que se están realizando en el sistema microfinanciero, están tomando mucha fuerza, con el único propósito de ganar más mercado, ser más rentables y eficientes, también a ello le sumamos la ley N.º 30607, en la cual los CMACs pueden realizar fusiones entre ellos, todos estos aspectos externos de un mercado muy competitivo como es el sector microfinanciero, hace que Financiera Confianza trabaje en una mejora continua, realizando innovaciones que permita diferenciarse frente a los competidores.

## **5.6. Aportes del bachiller en la institución**

Durante las actividades realizadas como ejecutiva de plataforma en Financiera Confianza, como Bachiller realice aportes para mejorar el área de trabajo y de la agencia; a continuación, se detalla los principales aportes realizados en base a la metodología de “mejora continua” con enfoque al cliente.

Como primer aporte se logró dar una alta calidad de servicio a los clientes y/o usuarios, cumpliendo estrictamente con las normativas vigentes internas de la entidad financiera, con las normativas reguladoras respecto a la transparencia de información y protección del consumidor financiero; proporcionando una información precisa, veraz y detallada de los productos y servicios financieros logrando satisfacer sus necesidades financieras y con ello incluir a más personas en el sistema financiero.

Se alcanzó dar una atención eficiente en los desembolsos de créditos con una mejora en los procesos de desembolso, asimismo con una organización adecuada en el área de trabajo con todos los equipos y materiales necesarios para poder facilitar la atención, con el abastecimiento adecuado de los formatos contractuales y en el lugar respectivo donde pueda alcanzar con rapidez y con los expedientes de créditos ordenados distribuidos por cada coordinador de créditos, con ello ayudo la atención en menor tiempo y con ello se generó la satisfacción en los clientes.

Se mejoró la productividad de la captación de productos financiero, ya que por la creciente competitividad en el sector microfinanciero es muy importante realizar estrategias que permitan mejorar la rentabilidad de la entidad; como propuesta se realizó un cronograma de actividades en cada mes con las estrategias de captación de los productos financieros para el alcance de las metas mensuales, la cual se mejoró la productividad .

## Conclusiones

1. Financiera Confianza es una entidad microfinanciera que pertenece a la Fundación Microfinanzas BBVA con presencia en cinco países latinoamericanos, es la tercera financiera con mayor número de agencias en el país, con mayor presencia en el ámbito rural y mayor porcentaje de cartera agrícola.
2. El ejecutivo de plataforma tiene como fin general, brindar alta calidad de servicio brindando asesoramiento de los productos y servicios financieros de la entidad a los clientes, cumpliendo estrictamente con todas las normativas vigentes que rigen la entidad; afín de captar más clientes y ser más rentables; asimismo impulsar el desarrollo económico de los clientes, satisfaciendo sus necesidades financieras.
3. El ejecutivo de plataforma es un cargo fundamental en la entidad de Financiera Confianza, ya que a través de sus funciones y responsabilidades contribuye a realizar un trabajo eficiente y de calidad; también se destaca su importancia porque es el soporte para el área comercial que en conjunto se trabaja para llegar a las metas mensuales de la agencia, como parte de un equipo de profesionales realizamos un trabajo que ayuda al crecimiento económico y social del público, ayudamos a incluir al sector financiero a personas que lo necesitan, con el propósito de mejorar la calidad de vida de ellos y de su entorno.
4. Los aportes realizados en el área de operaciones, ayudo a realizar mejoras en esta área, desarrollando una atención de calidad para los clientes en base a una metodología de “mejora continua” con enfoque al cliente, con el cumplimiento estricto de las normativas vigentes que regulan a la entidad, con asesoramiento transparente y personalizado de los productos financieros, con procesos eficientes en los desembolsos de créditos; a fin de cumplir el objetivo de las actividades profesionales.

5. El cumplimiento estricto de las normativas vigentes que regula los entes del sistema financiero, son de mucha importancia ya que me ha permitido estar actualizada constantemente para poder realizar el trabajo de forma eficiente, la cual me ayudó a no cometer errores y responder de manera adecuada a las supervisiones sorpresivas, asimismo las normativas y políticas internas vigentes sobre captación de fondos del público y del sistema de atención al usuario también son de muchísima importancia para la seguridad de la entidad y de mi persona.
6. El diagnóstico situacional de Financiera Confianza con la herramienta PESTEC de los factores externos; las oportunidades principales son, el gobierno peruano está desarrollo estrategias de inclusión financiera, ofrece mejor entorno para desarrollo de las microfinanzas y la inclusión financiera, amplio mercado en el sector rural y urbano; por otra parte, las amenazas que tiene que lidiar es la alta informalidad del sector rural, el aumento de la inseguridad cibernética, problemas de estructura de comunicación; y la competitividad del sector microfinanciero (fusiones y adquisiciones). En el análisis con la herramienta AMOFHIT de los factores internos, se determinó que las mayores debilidades, es un elevado ratio de eficiencia el cual se ve con mayores gastos operativos, bajo ratio de rentabilidad, por debajo del promedio del sector microfinanciero y no cuenta con banca electrónica; las fortalezas principales de Financiera Confianza tiene el respaldo de un accionista estratégico e importante conocimiento especializada en el sector microfinanciero, ratio de morosidad por debajo del promedio del sector microfinanciero y desarrollo de tecnología móvil par evaluación crediticia.

## **Recomendaciones**

1. Es muy importante que el área de operaciones realice reuniones para la integración de todo el equipo a nivel de la zona centro, así mejorar la comunicación y podamos ser partícipe de soluciones que permita mejorar esta área.
2. El control constantemente de la calidad de servicio en todas las agencias, se debe realizar a través de los clientes anónimos, encuestas al cliente, y por medio de sistemas electrónicos que permiten medir la calidad en la atención. Todo ello con el único propósito de realizar una mejora continua en la calidad de servicio en beneficio de los clientes.
3. Realizar capacitaciones para el área de operaciones en temas crediticios, la cual ayudara a mejorar en el soporte del área comercial.
4. Implementar un plan de trabajo trimestral en captación de productos financieros en el área de operaciones para alcázar las metas establecidas.
5. Reconocimientos a nivel de cada agencia al mejor colaborador del área de operaciones por su trabajo realizado, es muy importante para reforzar el vínculo con la entidad.

## Referencias bibliográficas

- Apoyo & Asociados. (30 de Abril de 2020). *Informe anual: Apoyo & Asociados*. Obtenido de Apoyo & Asociados Web site: <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/04/Financiera-Confianza-Dic-19-completo-f.pdf>
- Apoyos & Asociados. (14 de Abril de 2020). *Instituciones Financieras: Apoyos & Asociados*. Obtenido de Apoyos & Asociados: <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/04/Financiera-Confianza-Dic-19-completo-f.pdf>
- ASBANC. (4 de Abril de 2016). *El Cuidado del Medio Ambiente, También es Responsabilidad de la Banca*. Obtenido de ASBANC Web site: <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20192%20-%20Riesgo%20Socio%20Ambiental.pdf>
- ASBANC. (12 de Febrero de 2018). *Existe una Competencia Intensa en el Mercado de Créditos del Sistema Financiero*. Obtenido de ASBANC Web site: <https://asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc-Semanal-273.pdf>
- Asbanc. (5 de Marzo de 2018). *Inclusion Financiera en el Perú y en países de la región: Asbanc*. Obtenido de Asbanc Web site: <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc%20Semanal%20276.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Junio de 2015). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de BID Web site: <file:///C:/Users/PILAR/Downloads/Inclusi%C3%B3n-financiera-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Coyuntura-actual-y-desaf%C3%ADos-para-los-pr%C3%B3ximos-a%C3%B1os.pdf>
- BCRP. (Marzo de 2011). *Glosario de términos económicos: BCRP*. Obtenido de BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>
- BCRP. (Setiembre de 2017). *Reporte de Inflacion*. Obtenido de BCRP Web site: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- BCRP. (Marzo de 2019). *Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2019-2020*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú Web site: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reportes-de-inflacion-marzo-2019.pdf>
- Carro, R., & González, D. (Noviembre de 2012). *Administración de la Calidad Total*. Obtenido de Administración de la Calidad Total Web site: [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
- CENTRUM PUCP. (26 de Setiembre de 2019). *Resultados de Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019*. Obtenido de CENTRUM PUCP Web site: [https://centrumthink.pucp.edu.pe/Storage/modsnw\\_archivos/file/19-c0Jt7Fx8Nz0Jh1L.pdf](https://centrumthink.pucp.edu.pe/Storage/modsnw_archivos/file/19-c0Jt7Fx8Nz0Jh1L.pdf)

- Class & Asociados. (15 de Abril de 2020). *Fundamentos de Clasificación de Riesgo*. Obtenido de Class & Asociados Web site: <http://www.classrating.com/informes/confianza1.pdf>
- Class & Asociados S.A. (31 de Diciembre de 2017). *Fundamentos de Clasificación de riesgo*. Obtenido de Class & Asociados S.A Web site: [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Fundamentos%20Confianza%20Dic17\\_publicacion.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Fundamentos%20Confianza%20Dic17_publicacion.pdf)
- Class & Asociados S.A. (31 de Diciembre de 2018). *Fundamentos de Clasificación de Riesgo*. Obtenido de Class & Asociados S.A. Web site: <http://www.classrating.com/informes/confianza1.pdf>
- Class & Asociados S.A. (30 de Junio de 2019). *Fundamentos de Clasificación de Riesgo Financiera Confianza S.A.A*. Obtenido de Class & Asociados S.A. Web site: <http://www.classrating.com/informes/confianza2.pdf>
- CMIF. (Julio de 2018). *Estrategia nacional de inclusión financiera del Perú: CMIF*. Obtenido de CMIF Web site: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sistema-Pagos/inclusion-financiera/reporte-estrategia-inclusion-financiero-jul-dic-2018.pdf>
- D'Alessio, I. F. (2008). *El Proceso Estratégico un enfoque de Gerencia*. México: Maria Fernanda Castillo.
- Datosmacro. (2018). *Perú - Índice de Percepción de la Corrupción*. Obtenido de Datosmacro Web site: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>
- Diario Oficial El Peruano. (23 de Abril de 2013). *Norma Legal - Resolución SBS N° 2445 - 2013*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano Web site: <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/autorizan-fusion-por-absorcion-de-la-caja-rural-de-ahorro-y-resolucion-n-2445-2013-928277-1/>
- Duque, E. (Enero de 2005). *Revisión de conceptos de calidad de servicio y modelos de medición*. Obtenido de Revisión de conceptos de calidad de servicio y modelos de medición Web site: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- EIU. (31 de Diciembre de 2018). *Microscopio Global de 2018: El entorno para la Inclusión Financiera*. Obtenido de EIU (Economist Intelligence Unit) Web site: [https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication\\_files/es\\_microscopio\\_2018.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication_files/es_microscopio_2018.pdf)
- EIU. (31 de Diciembre de 2019). *Microscopio Global de 2019*. Obtenido de EIU (Economist Intelligence Unit) Web site: [https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/es\\_eiu\\_microscope\\_2019\\_spanish\\_03.pdf](https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/es_eiu_microscope_2019_spanish_03.pdf)
- El Comercio. (3 de Junio de 2016). *¿Cómo afecta el cambio climático en el Perú?* Obtenido de El Comercio Web site: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/dia-mundial-medio-ambiente/cambio-climatico-impacta-peru-1002140>

- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (Diciembre de 2018). *Análisis del Sistema Microfinanciero Peruano*. Obtenido de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. Web Site: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfiset18.pdf>
- Fernández, P., & Bajac, H. (2012). *Principios y aplicaciones para la actividad gerencial*. Buenos Aires: GRANICA.
- Financiera Confianza. (2017). *Manual de Productos Pasivos 001-002*. Lima.
- Financiera Confianza. (31 de Diciembre de 2019). *Memoria Anual 2019*. Obtenido de Financiera Confianza Web site: <https://confianza.pe/negocios/docs/Memoria-Anual-2019.pdf>
- Financiera Confianza S.A.A. (Diciembre de 2014). *Memoria Anual 2014*. Obtenido de Memoria Anual 2014 Web site: <https://www.confianza.pe/negocios/docs/Memoria-Anual-Financiera-Confianza-2014-1.pdf>
- Financiera Confianza S.A.A. (31 de Diciembre de 2016). *Memoria Anual 2016*. Obtenido de Memoria Anual 2016 Web site: <https://www.confianza.pe/negocios/docs/Financiera-Confianza-Memoria-Anual-2016.pdf>
- Fundación BBVA MicroFinanzas. (25 de Julio de 2018). *Financiera Confianza apuesta por el uso de la tecnología móvil para reducir la pobreza rural*. Obtenido de Fundación BBVA MicroFinanzas Web site: <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/financiera-confianza-apuesta-uso-la-tecnologia-movil-reducir-la-pobreza-rural/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. Madrid: Mc Graw - Hill de Management.
- INEI. (Diciembre de 2017). *Producción y Empleo Informal en el Perú, 2007-2016*. Obtenido de INEI Web site: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1471/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1471/libro.pdf)
- INEI. (Junio de 2018). *Perú: Indicadores de Educación por Departamento, 2007-2017*. Obtenido de INEI Web site: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1529/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1529/libro.pdf)
- INEI. (Agosto de 2018). *Perú: Sociodemográfico*. Obtenido de INEI Web site: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf)
- INEI. (Abril de 2019). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2018*. Obtenido de INEI Web site:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf)

IPC. (31 de Enero de 2020). *Índice de Percepción de la Corrupción 2019*. Obtenido de IPC Web site: [https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/CPI2019\\_Report\\_ES-WEB.pdf](https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/CPI2019_Report_ES-WEB.pdf)

José, P. R. (2001). *Introducción a la Economía*. México: Oxford University Press.

K. Douglas, H., & E. G. Bateson, J. (2011). *Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos*. Santiago de Querétano: Cengage Learning.

López, R. (2005). *La calidad total en la empresa moderna*. Obtenido de La calidad total en la empresa moderna Web site: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (25 de Abril de 2019). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas Web site: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf)

Nogueira Cobra, M. H., & Arnaldo Zwarg, F. (1990). *Marketing de Servicios Conceptos y Estrategias*. Bogota: Mc Graw-Hill.

Salvador, C. M. (2008). *Calidad de servicios: el camino hacia la felicidad del consumidor*. Almería: Universidad de Almería.

Sánchez, M., & Sánchez, M. C. (3 de Junio de 2016). *Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones*. Obtenido de Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones Web site: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>

SBS y AFP. (25 de Octubre de 2012). *Resolución SBS N° 8181-2012*. Obtenido de SBS y AFP Web Site: [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/763/v4.0/Adjuntos/8181-2012.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/763/v4.0/Adjuntos/8181-2012.R.pdf)

SBS y AFP. (2 de Enero de 2019). *Sistema Financiero*. Obtenido de SBS y AFP Web site: [http://www.sbs.gob.pe/regulacion/sistema-financiero\\_\\_](http://www.sbs.gob.pe/regulacion/sistema-financiero__)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Setiembre de 2019). *Acerca de la SBS*. Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP Web site: <https://www.sbs.gob.pe/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019). *SBS y AFP*. Obtenido de SBS y AFP Web site: <https://www.sbs.gob.pe/quienessomos>

Universidad de Piura. (Noviembre de 2011). *Sistema Financiero Peruano: Universidad de Piura*. Obtenido de Universidad de Piura Web site: <http://rafallopezaliaga-dambrosini.com/archivos/SFP-Completo.pdf>

Universidad del Pacífico. (Setiembre de 2016). *Guia de estudio inclusión financiera para el desarrollo sostenible*. Obtenido de Universidad del Pacífico Web site: [http://www.upmun.org/wp-content/uploads/2016/08/Conferencia\\_NU\\_Comercio\\_Desarrollo.pdf](http://www.upmun.org/wp-content/uploads/2016/08/Conferencia_NU_Comercio_Desarrollo.pdf)

Villalba, C. (8 de Agosto de 2013). *La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades*. Obtenido de un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades: Web site: <file:///C:/Users/FAMILIA/Downloads/Dialnet-TheServiceQuality-4776917.pdf>

## **Anexos**

Anexo 01. Medalla por mejor colaborador en el año 2015 en la Financiera Confianza.

