

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

## **“IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO DEL AREA COMERCIAL EN UNA ENTIDAD MICROFINANCIERA, PERÚ, 2023”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título  
profesional de:**

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Cesar Mendoza Elias

**Asesor:**

Mg. Richard Alejandro Aguirre Camarena  
(<https://orcid.org/0000-0002-3435-067X>)

**Trujillo - Perú**

**2025**

## Informe de Similitud

turnitin Página 2 of 94 - Integrity Overview Identificador de la entrega trnoid::1:3251565398

### 6% Overall Similarity




The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

**Filtered from the Report**

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text

---

**Top Sources**

- 6%  Internet sources
- 0%  Publications
- 2%  Submitted works (Student Papers)

### Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	www.coursehero.com	<1%
2	Internet	hdl.handle.net	<1%
3	Internet	repositorio.upn.edu.pe	<1%
4	Student papers	Universidad Privada del Norte	<1%
5	Internet	www.slideshare.net	<1%
6	Student papers	Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC	<1%
7	Student papers	Universidad TecMilenio	<1%

## **Dedicatoria**

A mi esposa y a mis hijos que son los motivadores para crecer personal y profesionalmente. Este nuevo logro es de todos ustedes.

### **Agradecimiento**

A mi esposa y mis 3 hijos por la paciencia en permitir dedicar parte de mi tiempo en cumplir este objetivo profesional y a mis padres por ser el ejemplo de hacia dónde queremos llegar en la vida.

## Tabla de contenido

Índice de tablas .....	6
Índice de Figuras.....	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	24
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	60
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIAS .....	85
ANEXOS .....	86

## Índice de tablas

Tabla 1: Ranking de Colocaciones.....	12
Tabla 2: Ranking de Captaciones.....	12
Tabla 3: Evolución de Colocaciones de ENTIDAD MICROFINANCIERA.....	13
Tabla 4: Evolución de Captaciones de ENTIDAD MICROFINANCIERA.....	14
Tabla 5: Ejemplo de Matriz de Perfil Competitivo.....	29
Tabla 6: Ejemplo de Matriz EFE.....	31
Tabla 7: Ejemplo de Matriz EFI.....	32
Tabla 8: Ejemplo de Matriz FODA.....	34
Tabla 9: Oportunidades y Amenazas del Factor Político.....	39
Tabla 10: Oportunidades y Amenazas del Factor Económico.....	39
Tabla 11: Oportunidades y Amenazas del Factor Social.....	39
Tabla 12: Oportunidades y Amenazas del Factor Tecnológico.....	40
Tabla 13: Oportunidades y Amenazas del Factor Ecológico.....	40
Tabla 14: Oportunidades y Amenazas del Factor Legal.....	41
Tabla 15: Cinco Fuerzas de Porter: Competidores .....	41
Tabla 16: Cinco Fuerzas de Porter: Nuevos Competidores.....	42
Tabla 17: Cinco Fuerzas de Porter: Productos Sustitutos .....	42
Tabla 18: Cinco Fuerzas de Porter: Proveedores.....	43
Tabla 19: Cinco Fuerzas de Porter: Clientes.....	43
Tabla 20: Consolidado de Oportunidades y Amenazas.....	44
Tabla 21: Matriz de Perfil Competitivo.....	45
Tabla 22: Cuadro de Oportunidades y Amenazas Matriz EFE ENTIDAD MICROFINANCIERA.....	46

Tabla 23: Fortalezas y Debilidades Gerencia División de Personas y Cultura.....	49
Tabla24: Fortalezas y Debilidades Gerencia División de Tecnología.....	49
Tabla 25: Fortalezas y Debilidades Gerencia de Negocios.....	50
Tabla 26: Fortalezas y Debilidades Gerencia Comercial.....	51
Tabla 27: Consolidado de Fortalezas y Debilidades de Gerencias de División.....	52
Tabla 28: Matriz EFI de ENTIDAD MICROFINANCIERA.....	53
Tabla 29: Matriz FODA ENTIDAD MICROFINANCIERA.....	54
Tabla 30: FODA – Estrategia FO.....	55
Tabla 31: FODA – Estrategia DO.....	55
Tabla 32: FODA – Estrategia FA.....	56
Tabla 33: FODA – Estrategia DA.....	56
Tabla 34: Consolidado de Estrategias.....	57
Tabla 35: Estrategia Principal - Objetivos SMART.....	64
Tabla 36: Estrategia Principal – Ficha técnica .....	65
Tabla 37: Cuadro comparativo del nuevo producto.....	68
Tabla 38: Estrategia Secundaria 1 – Objetivos SMART .....	71
Tabla 39: Estrategia Secundaria 1 – Ficha técnica .....	72
Tabla 40: Estrategia Secundaria 2 – Objetivos SMART.....	77
Tabla 41: Estrategia Secundaria 2 – Ficha técnica .....	78

## Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de ENTIDAD MICROFINANCIERA.....	17
Figura 2: Organigrama Funcional Gerencia Comercial.....	18
Figura 3: Diseño de comunicación de lanzamiento nuevo producto.....	61
Figura 4: Evolución saldo de cartera del nuevo producto.....	66
Figura 5: Evolución de las operaciones posterior a la capacitación.....	73
Figura 6: Evolución en número de clientes del nuevo producto.....	74
Figura 7: Modelo del plan de incentivos.....	76
Figura 8: Evolución en número de operaciones del nuevo producto.....	79
Figura 9: Evolución del número de personas que gana incentivos.....	79
Figura 10: Evolución del saldo de cartera del nuevo producto.....	80
Figura 11: Evolución del número de operación posterior a la implementación.....	81
Figura 12: Diseño de comunicación posterior al lanzamiento del nuevo producto.....	82

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar la importancia de implementar un nuevo producto tomando en consideración el mercado cambiante que actualmente tenemos y donde el contar con estos productos eficientes, que permitan a los clientes una rápida atención en los puntos de venta, ya sean físicas o virtuales. Se ha enfocado en el análisis de diferentes estrategias como EFE, EFI, FODA, entre otros, y que nos permita identificar las oportunidades de generar un producto que le de valor a la empresa.

El Plazo Fijo con Línea Revolvente, es un producto que permite a los clientes que tienen una cuenta de ahorros en la modalidad de Plazo Fijo, obtener una línea de crédito, para que pueda disponer en forma inmediata en cualquier punto de venta en la red de agencias. Este es el primer producto otorgado por personal de atención al público, y otorgado en forma inmediata con un mínimo de tiempo en una ventanilla de atención.

El éxito de su lanzamiento esta sustentado en tres estrategias: La creación del producto con un flujo de atención rápida, el programa de capacitación desplegado entre todo el personal de las agencias sobre la operatividad de su atención y el establecer un programa de incentivos atractivo, para que el personal pueda contribuir a llegar a la meta establecida.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo, tiene como finalidad describir a la empresa ENTIDAD MICROFINANCIERA, sobre su principal actividad como es la intermediación financiera, así como identificar el mercado sobre el cual se encuentra posicionada, lo que le ha permitido convertirse en una de las principales cajas municipales dedicadas a otorgar créditos al público a través de productos de ahorros, créditos y servicios. Así mismo se describe su misión, visión y cultura organizacional, identificándose su problemática, motivo del presente informe. El desarrollo de los productos de créditos se diseña en el área comercial de ENTIDAD MICROFINANCIERA, donde se identifican oportunidades del mercado para crear producto o campañas para generar un crecimiento sostenido en el tiempo.

### **1.1. Antecedentes de la Variable del Área Comercial**

El área comercial, se constituye como el eje principal en la organización, principalmente porque aquí se generan los nuevos productos o se mejoran los existentes, sin embargo, se encontró una brecha al no tener un producto de atención rápida y direccionado al personal de operaciones que tiene el contacto directo con el público.

El Departamento de Créditos Personales es una de las áreas de esta gerencia, donde debe generar productos de créditos de consumo a personas naturales que les interese obtener un préstamo de dinero. Cada nuevo producto que se crea debe ser atractivo para el público y tiene que ser rentable para la institución.

Dentro del portafolio de producto se tiene el producto Crédito con Deposito en Efectivo, donde mediante una evaluación en escritorio, se le puede otorgar un crédito al cliente; sin embargo, el producto no es muy dinámico considerando que toma un

tiempo largo en la generación de un crédito.

## **1.2. Antecedentes de la Empresa**

ENTIDAD MICROFINANCIERA, es una institución financiera dedicada a la captación de recursos del público y al otorgamiento de créditos con su primer producto que fue el crédito Pignoraticio que es básicamente el otorgamiento de un crédito a cambio de una joya de oro.

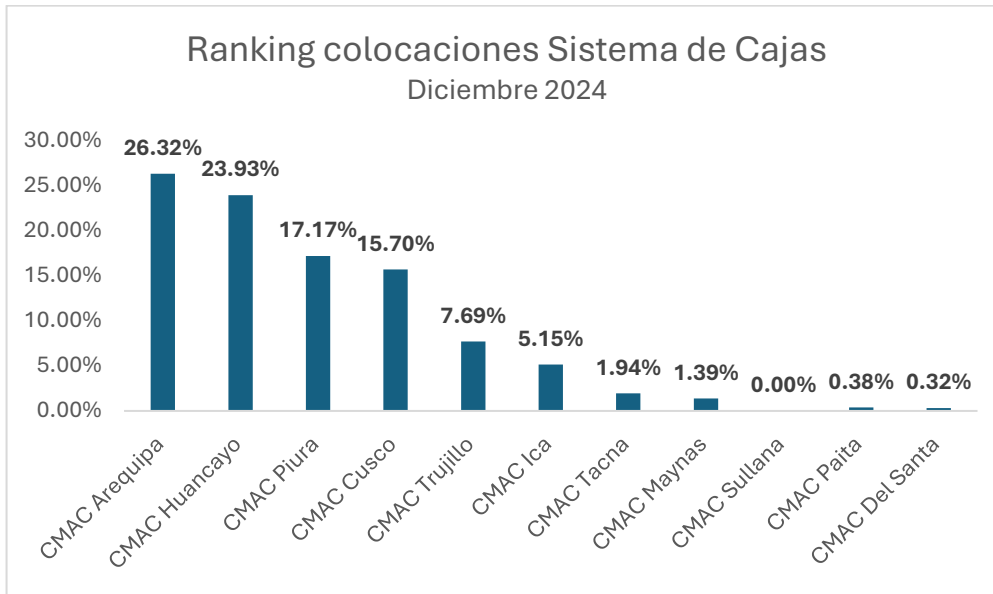
A partir de su creación, ha mostrado un crecimiento exponencial a lo largo de los años de existencia, donde ha permitido crecer hacia diferentes mercados, generando la satisfacción de los clientes con la creación de diferentes productos de créditos, de ahorros y de servicios.

Actualmente cuenta con más de 100 tiendas distribuidas en los diferentes departamentos del país, esto ha logrado constituirse en una de las principales Cajas Municipales a nivel nacional.

Es una entidad regulada por la Superintendencia de Banca y Seguros, lo que le da un respaldo institucional y confianza en el público, es por ello por lo que, al tener como único accionista a la Municipalidad de su ciudad, la Superintendencia ha establecido la reglamentación para el proceso de selección de los miembros del Directorio mediante la resolución SBS N° 5788 - 2015 denominada “Reglamento para la elección de los representantes al Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito”.

Dentro del sistema de Caja Municipales, el mercado está liderada por Caja Arequipa con el 26% del total de colocaciones:

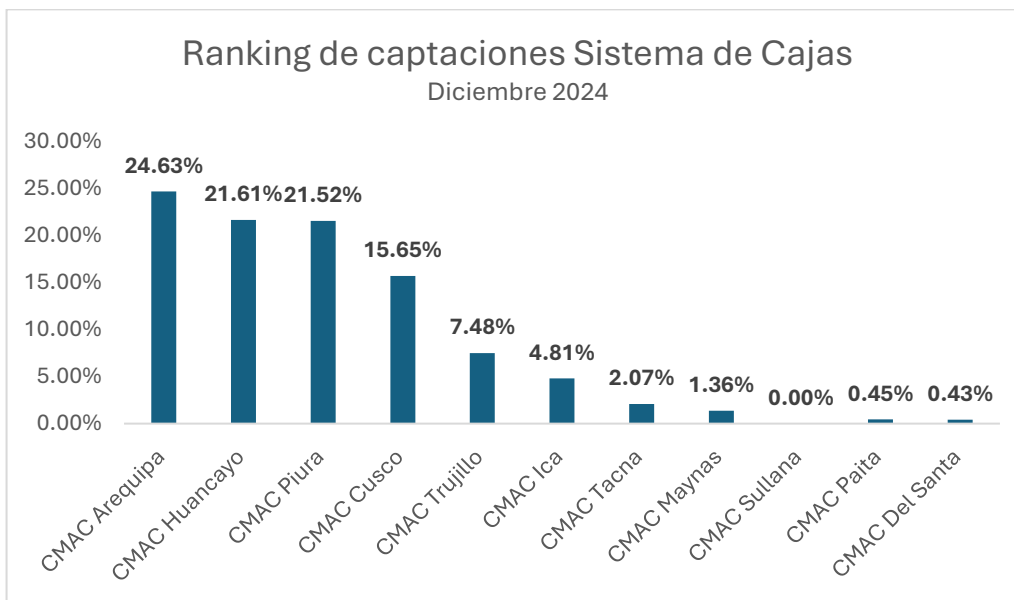
**Tabla 1: Ranking de Colocaciones**



Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a la cartera pasiva de captaciones, está liderada igualmente por Caja Arequipa con el 25% del total de cartera, seguido por Caja Huancayo con el 22% dentro del ranking de captaciones.

**Tabla 2: Ranking de Captaciones**

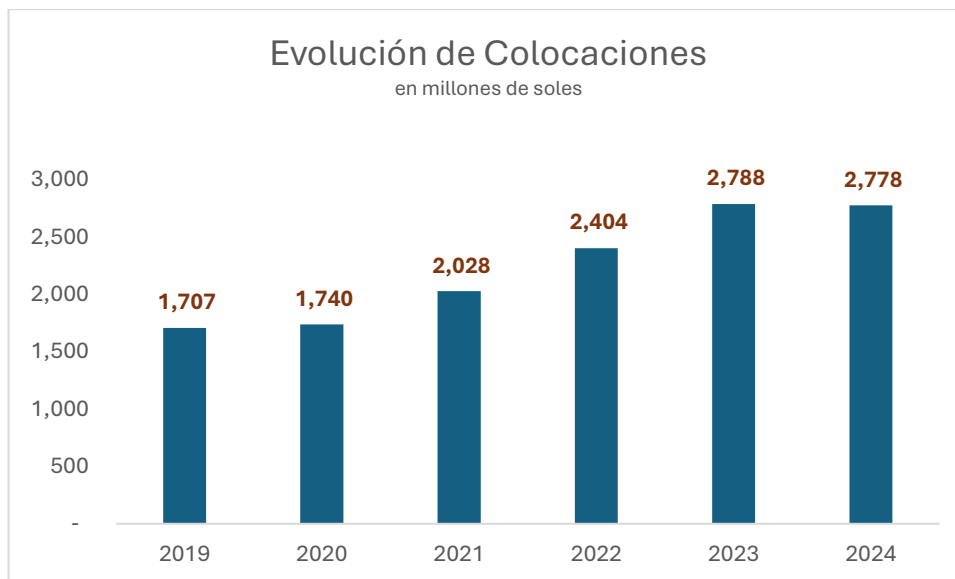


Fuente: Elaboración Propia.

El portafolio de productos de ENTIDAD MICROFINANCIERA está compuesto principalmente por una cartera de créditos, que es el dinero que se coloca a los clientes interesados en un préstamo y de ahorros que es el dinero que los clientes requieren depositar en la entidad financiera con la finalidad de obtener un beneficio como es la tasa de interés.

En el transcurso de los últimos 5 años la estructura de colocación de créditos de ENTIDAD MICROFINANCIERA muestra una tendencia creciente, pasando de un saldo de cartera de 1,707 millones de soles al cierre del 2019 a 2,788 millones al cierre del año 2024, esto demuestra una estrategia sostenida en el tiempo, manteniéndose esta tendencia en crecimiento.

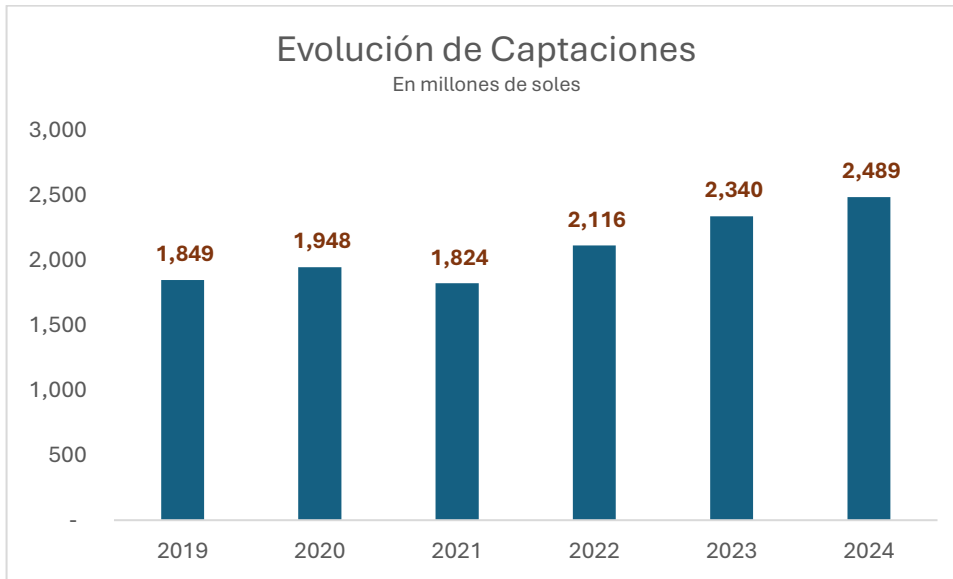
**Tabla 3:** *Evolución de Colocaciones de ENTIDAD MICROFINANCIERA*



*Fuente: Elaboración Propia*

Con respecto a la cartera de ahorros o captaciones, igualmente muestra una tendencia creciente, considerando que es el dinero del público demostrando tener una imagen sólida en el sistema financiero, pasando de un saldo de captaciones de 1,849 millones de soles al cierre del año 2019 a 2,340 millones de soles al cierre del 2024.

**Tabla 4:** *Evolución de captaciones de ENTIDAD MICROFINANCIERA*



*Fuente: Elaboración Propia*

El producto de ahorros permite poder captar fondos de los clientes para poder colocar en producto de créditos, es allí la importancia de tener calces de fondos a través de campañas de ahorros que generen capital en plazos, de acuerdo a la estructura de colocación de los productos de créditos.

### 1.3. Cultura Organizacional

A continuación, detallaremos la cultura organizacional de la empresa ENTIDAD MICROFINANCIERA, donde se han establecido, a través de los años, variables que permitan generar en los colaboradores una identificación y sentido de pertenencia; y puedan adaptarse a los valores institucionales.

#### 1.3.1 Misión:

ENTIDAD MICROFINANCIERA tiene como misión: “Brindar soluciones financieras integrales, impulsando el desarrollo y bienestar de nuestros clientes y colaboradores, contribuyendo al desarrollo económico y social del país”.

Este enfoque tiene como principal objetivo a los clientes internos y clientes externos, donde se busca poder identificar sus principales necesidades y contribuir a

mejorar su calidad de vida, y buscando que este crecimiento se refleje en el desarrollo de la comunidad y del país.

### **1.3.2 Visión:**

ENTIDAD MICROFINANCIERA tiene como Visión: “Ser una microfinanciera ágil, que genera valor a nuestros clientes y colaboradores, con pasión por la innovación y compromiso con la excelencia”.

La definición esta direccionada hacia una mejora competitiva donde generemos una rápida respuesta a las necesidades de los clientes y lo que el mercado necesita, con procesos más efectivos y de la mano con el crecimiento tecnológico y digital.

### **1.3.3 Valores:**

En toda empresa la generación de una cultura organizacional es indispensable para el direccionamiento del personal, siendo para ello establecer reglas de conducta que permitan cumplir objetivos de comportamiento, donde se han identificado 6 valores que a continuación se detallan:

#### **a. Compromiso**

Se busca que los colaboradores busquen una identificación institucional asumiendo retos que les permitan sentirse como parte de la institución. Este valor es importante considerando que busca que el crecimiento institucional se vea reflejado en el crecimiento profesional

#### **b. Integridad:**

Al ser una institución con administración de recursos de los clientes, los colaboradores deben actuar con principios sólidos sustentados en la ética y la legalidad de sus funciones; actuando de manera transparente fomentando la honestidad y el respeto al público a sus compañeros.

**c. Servicio:**

Este valor es una de las bases institucionales, tomando en cuenta que tenemos un contacto directo con el público, generando empatía y una predisposición a buscar atender sus necesidades inmediatas con una calidad en la atención y un buen trato.

**d. Innovación:**

Buscamos promover la mejora continua en el mercado globalizado actual, con actividades que promuevan buscar soluciones creativas y novedosas que ayuden a cumplir los objetivos institucionales.

**e. Trabajo en Equipo:**

El trabajo en conjunto buscando siempre tener un objetivo común, va a permitir un crecimiento personal y se refleje en el crecimiento institucional, a través de herramientas que logren generar cooperación en el ambiente laboral.

**f. Resiliencia:**

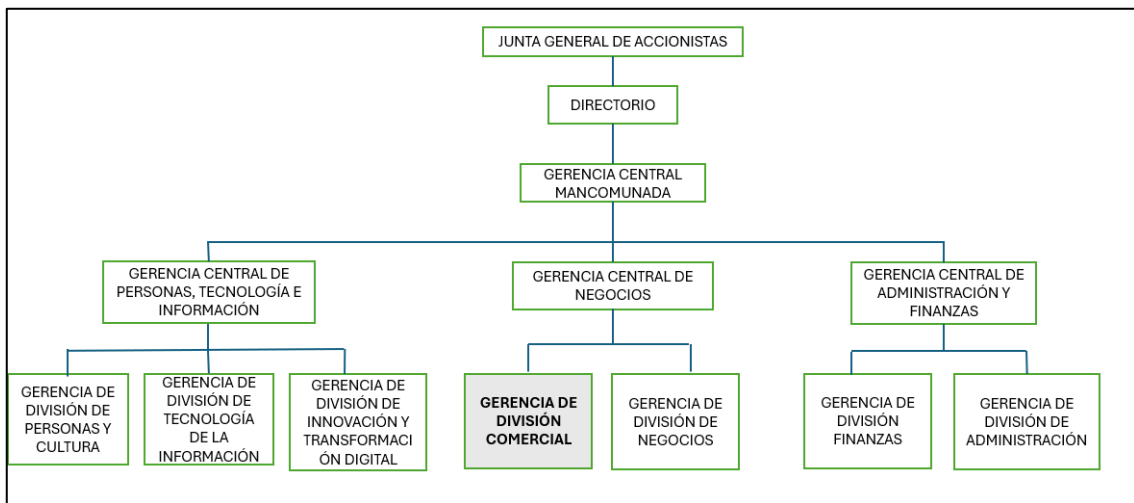
El cambio actual con un mercado altamente agresivo y competitivo nos obliga a adaptarnos rápidamente a cambios inmediatos, con la finalidad de superar los contratiempos que se puedan presentar.

**1.4. Estructura Organizacional**

El organigrama de ENTIDAD MICROFINANCIERA esta conformidad con la Junta General de Accionistas que lo dirige el alcalde de la Municipalidad Provincial, considerando que dicha institución es la única accionista de la Entidad.

El Directorio de la empresa está conformado por 7 representantes de diferentes instituciones locales; la Gerencia Central Mancomunada conformada por la Gerencia Central de Personas, Tecnología e Información, Gerencia Central de Negocios y la Gerencia Central de Administración y Finanzas y bajo estas se encuentran las 7 Gerencias de División.

**Figura 1:** Organigrama de ENTIDAD MICROFINANCIERA



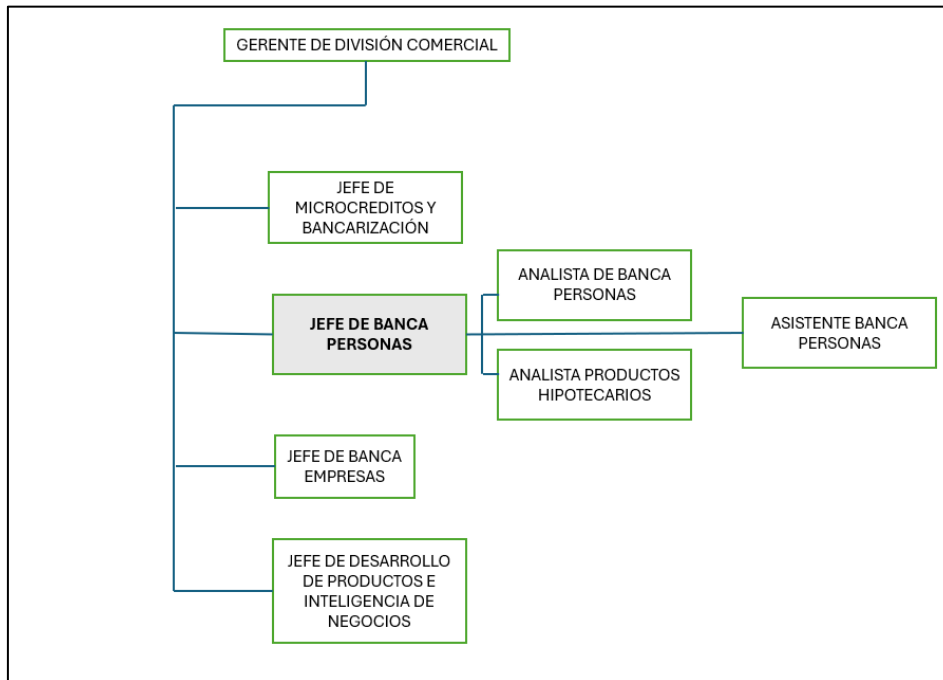
*Fuente: Elaboración Propia*

La Gerencia de Comercial es el área donde se crean, modifican y mejoran los productos de créditos constituyéndose en una de las áreas más importantes de la institución y es donde se desarrolla el producto del presente estudio.

### 1.4.1. Organigrama Funcional.

El área sobre la que estamos desarrollando el presente informe es la Gerencia de Comercial, donde está el Departamento de Créditos Personales, encargado de la creación de productos para el otorgamiento de créditos personales para personas naturales.

**Figura 2:** Organigrama funcional de la Gerencia de Comercial



*Fuente: Elaboración Propia*

Esta área está conformada por 4 departamentos que generan los productos crediticios de la institución, definidos de acuerdo al tipo de clientes, así tenemos:

- **Departamento de Microcréditos y Bancarización:**

Esta área esta direccionada a los emprendedores que se dedican a actividades de comercio, producción y servicios, pero no cuentan con una formalidad en la actividad a la cual se dedican. Este departamento tiene como función principal en la generación de productos que permitan a estos clientes insertarse en el sistema financiero con un crédito acorde al tamaño de su negocio. Son principalmente personas naturales con negocio.

- **Departamento de Banca Empresas:**

Esta área esta direccionada a clientes que también tiene actividades de comercio, producción y servicio, pero ya tienen un nivel de formalidad en sus actividades, pueden tener RUC, RUS o pertenecer al régimen simplificado. Tienen activos

medibles y un nivel de ventas mayor a un microempresario.

Este departamento debe crear productos o campañas para captar a estos clientes para otorgar créditos con destino de capital de trabajo o activo fijo que les permita obtener un crecimiento en el negocio que generen. Pueden ser personas naturales o personas jurídicas con una actividad netamente empresarial.

- **Departamento de Créditos Personales:**

Esta direccionada a aquellas personas que generan ingresos no relacionadas a una actividad de comercio, producción o servicios y tengan la necesidad de un crédito. Son personas naturales y el destino del crédito es para consumo.

En esta área se diseñan los productos o campañas para clientes que generan ingresos por ejemplo en renta de 4ta o 5ta categoría, es decir que sus ingresos provengan de recibos por honorarios o una boleta de pago; son principalmente personas dependientes.

Se cuenta con 1 Jefatura responsable de dicha área, con 2 Analistas de Banca Personas, que dan el soporte en seguimiento de resultados de los productos que tienen bajo su cargo, 1 Analista de productos hipotecarios y 3 Asistentes de Banca, con responsabilidades operativas en el departamento.

- **Departamento de Desarrollo de Productos e Inteligencia de Negocios:**

Este departamento principalmente estudia las tendencias de los clientes, sobre gustos preferencias para identificar oportunidades de negocio en base a fuentes de datos. Así mismo también genera base de clientes sustentados en tendencia del mercado, así como nuevos productos de los competidores a fin de que los otros departamentos puedan crear nuevos productos, campañas de créditos o mejorar los

productos existentes.

### **1.5. Formulación del problema General y Específico.**

ENTIDAD MICROFINANCIERA, cuenta con una cartera de créditos que se han otorgado bajo la modalidad de una cuenta de Plazo Fijo como garantía. Estos créditos son evaluados por un Analista de Créditos de una Tienda, bajo la política de un crédito normal; sin embargo, considerando que este tipo de crédito, por su bajo nivel de riesgo y tomando en consideración que es el mismo dinero del cliente que respalda como garantía, no debería evaluarse dentro de un proceso normal, sino a través de un proceso más simple, rápido y eficiente

#### **Problemática General**

A continuación, se detalla el problema general de la empresa ENTIDAD MICROFINANCIERA: La falta de un producto que permita a los clientes el poder otorgar un crédito rápido y seguro en un tiempo de atención mínimo.

#### **Problemas Específicos.**

A continuación, se detalla los problemas específicos de ENTIDAD MICROFINANCIERA:

**PE1.** Falta de un producto de créditos, para clientes que tienen su cuenta de ahorro bajo la modalidad de plazo fijo

**PE2.** Falta de un producto de rápida atención en la red de agencias

**PE3.** Falta de un producto que se pueda otorgar bajo la modalidad de una línea de crédito.

## 1.6. Objetivos

A continuación, se detalla los objetivos, motivo del presente informe:

### 1.6.1. Objetivos General

- Implementar un nuevo producto en el Área Comercial en la empresa ENTIDAD MICROFINANCIERA, Peru, 2024

### 1.6.2. Objetivo Especifico

- Implementar un nuevo producto en el Departamento de Créditos Personales en el área comercial
- Implementar de un programa de capacitación del nuevo producto al personal del área comercial.
- Implementar de plan de incentivos del nuevo producto en el área comercial.

## 1.7. Justificación del Proyecto

ENTIDAD MICROFINANCIERA es una entidad dedicada al otorgamiento de créditos direccionada a diferentes mercados como los créditos Mype, créditos hipotecarios para vivienda y créditos personales. Dentro de su estructura organizacional esta la Gerencia de Comercial, responsable de la creación de nuevos productos, mejoras de los productos vigentes, elaboración de las campañas crediticias, entre otras. Esta área se constituye en un sector estratégico para que la red de agencias, a través de la fuerza de ventas pueda generar herramientas que permitan incrementar la colocación de los créditos y por lo tanto generar ingresos que impacten en las utilidades de la institución.

ENTIDAD MICROFINANCIERA tiene en su cartera de productos, el Crédito con Garantía de Plazo Fijo, el cual ha evolucionado favorablemente desde su lanzamiento

en octubre del 2022, cerrando al mes diciembre del 2024 con un saldo de cartera de S/ 5,06 millones, esto significó un crecimiento 61% en relación con diciembre del 2023.

El Crédito con Garantía de Plazo Fijo tiene varias ventajas para la institución, siendo la más relevante la morosidad casi nula (0.01%), lo que significa que incentivar este tipo de producto sería impulsar el crecimiento “sano” de la cartera de créditos de la ENTIDAD MICROFINANCIERA. La implementación del Plazo Fijo con Línea Revolvente, no solo tomaría las ventajas de la modalidad original, sino que cambiaría el proceso de otorgamiento, ya que actualmente es el Analista de Créditos, en la etapa de filtración o verificación de datos del cliente, quien se percata si tiene un plazo fijo y le propone que su depósito podría servirle como garantía; con el cambio, el nuevo producto crearía una línea revolvente aprobada cada vez que un cliente se acerque a las ventanillas a abrir una cuenta de Plazo Fijo. Adicionalmente, la implementación de este producto permitiría ahorrar tiempo y recursos simplificando la documentación necesaria, así como reduciría las horas hombre empleadas en digitar el respectivo crédito, permitiendo a la ENTIDAD MICROFINANCIERA proyectar una imagen de una entidad ágil y rápida

El nivel de competitividad del mercado actual conlleva a que la institución financiera con mayor rapidez en la atención del crédito se quede finalmente con el cliente. El otorgamiento de crédito en el área de operaciones otorgado por el Gestor de Servicios y permitirá atender con prioridad este tipo de créditos con respaldo de garantía líquida.

Ante esto, el producto Plazo Fijo con Línea Revolvente ofrece a los clientes internos y externos una disminución considerable en el tiempo de atención de un crédito a partir de su segunda operación con nuestra institución, ya que el cliente

puede ir directamente a la etapa de desembolso para retirar el saldo disponible de su línea en la red de agencias de nuestra institución, esta facilidad la puede realizar mientras que la línea del crédito se encontrara activa.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se desarrollará las bases teóricas que sirvieron de sustento para la elaboración del presente informe, así como las herramientas que permitieron cumplir con el objetivo del proyecto.

### **2.1. Investigación de un nuevo producto en ENTIDAD MICROFINANCIERA**

Para el desarrollo del presente documento se requerirá realizar las consultas bibliográficas que nos permitan contar con el sustento necesario para el cumplimiento de los objetivos, para ello se requiere indagar las bases teóricas, donde según Bavaresco, A. (2006) sostiene sobre la necesidad de que las bases teóricas puedan brindar al investigador el soporte inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, donde refiere que ante un problema es necesario contar con un referente teórico que permita ubicarse en la dirección correcta.

Para ello definiremos al área comercial dentro del sistema financiero, como el lugar donde se elaboran las estrategias de ventas, marketing, relaciones públicas y todas aquellas actividades que permitan el incremento de las ventas utilizando diferentes herramientas y mecanismos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. (Nicoll Lopez, junio 2022)

### **2.2. Herramientas de un análisis Organizacional**

La globalización ha generado que se tenga mercados más competitivos y principalmente para empresas que quieran mantenerse en el mercado, siendo necesario contar con herramientas que le permitan cumplir sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Así mismo es necesario que estas herramientas le permitan

evaluar sus principales fortalezas internas, sus amenazas externas, así como sus oportunidades y debilidades; es necesario que conozcan su entorno, tanto interno como externo, quienes son sus clientes, sus competidores, sus stakeholder y proveedores estratégicos. El crecimiento del mercado actual obliga a las empresas a tomar decisiones para el cumplimiento de metas, siendo ello necesario que conozca estas herramientas que les generen un valor para la toma de decisiones adecuadas.

Para ello se detallan las herramientas que se han utilizado para el desarrollo del presente informe:

### **2.3. Análisis Externo**

Según Diego Francisco Gutierrez y Jairo Gutierrez (2020) el análisis externo esta referido a tener una visualización de su entorno, el mercado sobre el cual se desarrolla, factores políticos, económicos, tendencias, es decir todo aquello que la empresa no puede controlar pero que puede convertirse ya sea en una oportunidad o una amenaza.

#### **2.3.1. análisis PESTLE**

Según al autor Fred R. David (2016) indica: “Los teóricos OI (Organización Industrial) sostienen que los factores externos y la industria en la que compete ejercen una influencia más fuerte en el desempeño de la empresa que los asuntos funcionales internos relativos al marketing, las finanzas, etc. Es decir, el análisis externo juega el papel principal en el posible éxito de la empresa y en la toma de decisiones. Esta herramienta PESTLE hace referencia al análisis de 6 factores:

- **Políticos**

Según Fred R. David (2013), el factor político es importante tomar en cuenta, considerando que cualquier actividad puede verse impactada ante cambios en los gobiernos, principalmente cuando dependen de la materia prima, por ejemplo, provenientes de América o insumos electrónicos de países como India, Singapur o China, donde con un cambio en su rumbo político pueden generar una contingencia importante de acuerdo con la actividad a la cual nos dediquemos. Con la globalización, las empresas si bien pueden haberse beneficiado con el libre comercio y la facilidad de importación de productos o servicios, también pueden verse perjudicado si no tomamos en cuenta alternativas con proveedores alternativos.

- **Económico**

Según Fred R. David (2013), Los diferentes factores económicos, como la inflación, la política monetaria, nivel de ingresos, el Producto Bruto Interno, entre otros, son indicadores que se deben tomar en cuenta al momento de la evaluación de esta variable, considerando que impactan fuertemente en el poder adquisitivo de los clientes, siendo necesario tomarlo en cuenta al momento del levantamiento de la información.

- **Sociales**

Según Fred R. David (2013), hace una indicación donde refiere que los factores culturales y sociales contribuyen a generar un nuevo perfil del consumidor de acuerdo a las tendencias del mercado, resultando nuevas necesidades, lo cual va a permitir implementar nuevas estrategias para llegar a este consumidor.

- **Tecnológicos**

El avance de la Inteligencia Artificial está dando lugar a nuevos mercados, nuevos gustos, con procesos automatizados y simplificados que cambian a ritmos más acelerados los hábitos de conducta del público, según refiere Fred R. David (2013).

- **Ecológicos**

La protección hacia el medio ambiente está generando nuevas formas de pensar en la gente, principalmente hacia una mejora para el cuidado del planeta y esto genera nuevas formas de pensar, donde se hace necesario evaluar que tanto impacto tiene los temas ambientales en la actividad en la que nos dedicamos, según refiere Fred R. David (2013).

- **Legales**

La regulación legal puede impactar en el desarrollo de la empresa, siendo necesario evaluar dicho impacto considerando sus diferentes campos como la legislación laboral, tributaria, salud y seguridad en el trabajo, sin embargo, Fred R. David (2013), refiere a una falta de regulación legal, donde no permite una competencia por igual a aquellas empresas con presencia físicas de aquellas que realizan transacciones a través de medios virtuales.

### **2.3.2. Análisis de las 05 Fuerzas Porter**

Esta herramienta de análisis permite entender el contexto competitivo donde se encuentra ubicada nuestra empresa, empleando para ello 5 dimensiones o fuerzas que deben estar articuladas entre ellas como se le conoce, siendo estas:

- **Rivalidad entre competidores existentes:**

Este suele ser una de las variables más importantes es el análisis de Porter; cuanto mayor puedas diferenciarte de tus competidores, mayor será el poder de mantenerte en el mercado, hay que destacar los atributos, precio, características del producto, servicios post venta, entre otros factores que nos permita establecer una estrategia diferenciada (Porter 2006).

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Cuantos menos competidores tengamos la proporción de distribución de la torta será más grande. Los mercados por ejemplo con menos regulaciones son más propensos a tener un mayor número de competidores, para ello las empresas deberán adoptar mecanismos de defensa como, por ejemplo, reducción de precio, ofertas, entre otros. (Porter 2006).

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

La pandemia del 2020 es un claro ejemplo de la amenaza de productos y servicios sustitutos como, por ejemplo, las plataformas como Zoom, Teams, Meeting, han generado nuevas oportunidades de establecer reuniones sin necesidad de desplazarse a través de un taxi u otro medio; siendo necesario conocer cuáles podrían ser los productos o servicios que pueden sustituir a lo que producimos. (Porter 2006).

- **Poder de negociación del proveedor:**

Todas las empresas tienen algún grado de dependencia de uno o varios proveedores, siendo necesario que se conozca su impacto en caso de una salida del mercado de dicho proveedor, o si es el único en el mercado, o cual sería el impacto en una subida de la materia prima, por ejemplo. (Porter 2006).

- **Poder de negociación del cliente.**

El consumidor también representa una parte importante en este modelo competitivo principalmente porque tiene el poder de decisión y de compra, siendo necesario conocer sus gustos y establecer una estrategia de diferenciación. (Porter 2006).

**2.3.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC):**

Es una herramienta que nos permite tener una idea clara de cómo nos encontramos en relación con nuestros principales competidores, evaluando las amenazas y oportunidades que podamos tener. Para ello se elaborará un cuadro de doble entrada, donde en la parte superior se listarán empresas competidoras directas, con su ponderación como columnas y como filas se enunciarán los factores críticos de éxito en la industria en la que pertenecemos con una ponderación de cada ítem. (Fred R. David, 2013)

**Tabla 5:** *Ejemplo de Matriz de Perfil Competitivo*

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PONDERACION	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
		CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION	CALIFICACION	PUNTUACION
Diversidad de productos.	0.25	3	0.75	3	0.75	4	1
Cobertura de Agencias	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Tasa de interés de créditos	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Campañas promocionales	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Presencia en redes sociales	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1
Herramientas tecnológicas	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>2.55</b>	<b>15</b>	<b>2.5</b>	<b>16</b>	<b>2.95</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En el ejemplo se puede ver que, en el caso de Empresa 1, es más fuerte en campañas promocionales, mientras que Empresa 2 en diversidad de productos, por ejemplo, así también se puede ver que en términos generales Empresa 3 muestra una mayor puntuación ponderada de los principales factores críticos.

Esta matriz permite visualizar en el ejemplo que Empresa 3 por ejemplo tiene

el mayor puntaje con 2.95 y donde su variable más fuerte recae en su diversidad de productos con una puntuación de 1, después esta la cobertura de su red de agencias con 0.45.

#### **2.3.4. Matriz de evaluación Factores Externos (EFE)**

Esta matriz nos permite evaluar cuales son los factores externos que se puede verse expuesta, identificando las oportunidades y amenazas de nuestra empresa (Fred R. David, 2013); para su desarrollo, deberá tenerse en cuenta:

- Identificar los factores externos, tales como aquellas que afectan a tu empresa como factores tecnológicos, de mercado, precio, entre otros
- Asignar ponderación, que nos permita darle peso a los factores de acuerdo a su importancia. La suma de todos ellos debe ser igual a 1 o a 100%.
- Valorar cada uno de los factores, de tal forma que podamos identificar el peso a las oportunidades y amenazas, siendo el ideal del 1 al 4.
- Calcular la ponderación, de cada uno de los factores identificados que resulta de la multiplicación de la ponderación por cada uno de los pesos identificados.
- Análisis de resultados, que nos permita evaluar e interpretar el resultado final para generar una ayuda al establecimiento de estrategias que nos ayudan a la toma de decisiones.

**Tabla 6:** *Ejemplo de Matriz EFE*

MATRIZ EFE			
	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Nuevos Mercados	0.15	3	0.45
Presencia en redes sociales	0.1	4	0.4
Alianzas	0.08	3	0.24
Nuevas regulaciones de la SBS	0.13	3	0.39
<b>AMENAZAS</b>			
Nuevos competidores	0.18	1	0.18
Riesgos por desastres naturales	0.1	3	0.3
Incremento de Fintech	0.2	2	0.4
Falta de regulacion de cooperativas	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.42</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Del resultado obtenido en el ejemplo, se puede evidenciar que la empresa tiene mayores oportunidades en nuevos mercados considerando que tiene un puntaje de 0.45 y la mayor amenaza está enfocado en el incremento de las Fintech con 0.4 de puntaje.

## 2.4. Análisis Interno

La evaluación del análisis interno corresponde a evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa de tal forma que nos permita establecer estrategias más efectivas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Este análisis abarca diferentes áreas como Contabilidad, Financiero, Recursos Humanos, Marketing, Ventas, entre otros. Fred R. David (2013).

### 2.4.1. Matriz de evaluación Factores Internos (EFI)

Esta matriz nos permite evaluar cuales son los factores internos que se puede ver expuesta identificando las debilidades y fortalezas de nuestra empresa (Fred R. David, 2013). Para su desarrollo, deberá tenerse en cuenta:

- Identificar los factores internos, tales como aquellas que afectan a tu empresa como áreas claves que requieren repotenciar, por ejemplo.

- Asignar ponderación, que nos permita darle peso a los factores de acuerdo a su importancia. La suma de todos ellos debe ser igual a 1 o a 100%.
- Valorar cada uno de los factores, de tal forma que podamos identificar el peso a las oportunidades y amenazas, siendo el ideal del 1 al 4.
- Calcular la ponderación, de cada uno de los factores identificados que resulta de la multiplicación de la ponderación por cada uno de los pesos identificados.
- Análisis de resultados, que nos permitan evaluar e interpretar el resultado final para generar una ayuda al establecimiento de estrategias que nos ayudan a la toma de decisiones.

**Tabla 7:** *Ejemplo de Matriz EFI*

<b>MATRIZ EFI</b>			
	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Compromiso de largo plazo con clientes	0.18	3	0.54
Proyectos de campañas especializadas	0.12	4	0.48
Estabilidad laboral	0.08	3	0.24
Cumplimiento de objetivos financieros	0.11	3	0.33
<b>DEBILIDADES</b>			
Debil base de registro de clientes	0.17	1	0.17
Alta dependencia de las politicas monetarias	0.08	3	0.24
Bajo portafolio de productos	0.16	2	0.32
Baja digitalizacion de los procesos	0.1	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.42</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En el ejemplo se puede observar que la empresa tiene una puntuación de 2.42, donde su fortaleza está enfocada en los compromisos de largo plazo con los clientes con un ponderado de 0.54 y en las debilidades está el bajo portafolio de productos que tiene con 0.32 de puntaje.

## **2.5. Estrategia:**

Todas las empresas persiguen un fin específico con objetivos establecidos y para cumplirse se debe contar con un plan, donde se van a definir cuáles son las

acciones que se van a requerir establecer, una guía que permitirá establecer una hoja de ruta de cómo lograr cumplir con sus objetivos de corto, mediano y largo plazo (Fred R. David, 2013).

## 2.6. Matriz FODA

Esta matriz es una de las herramientas más importantes, considerando que permite tener una visión clara de la empresa, tanto a nivel interno como externo. Sus iniciales corresponden a identificar su Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Con esta evaluación vamos a identificar la situación real de la empresa, cual su situación en el mercado, diseñar las estrategias necesarias y realizar una toma de decisión efectiva. (Fred R. David ,2013).

- **Fortalezas:**

Se deberá enumerar e identificar las fortalezas internas, tales como conocimiento de mercado, procesos de atención automatizados, etc. (Fred R. David ,2013).

- **Debilidades;**

Se deberá enumerar e identificar las debilidades internas, tales como procesos de atención ineficientes, no contar con área de logística, demora en la atención de reclamos, etc. (Fred R. David ,2013)

- **Oportunidades,**

Identificando y enumerando las oportunidades externas como un beneficio para la empresa, tales como regulación del mercado estable, estabilidad monetaria, tipo de cambio estable, entre otros. (Fred R. David ,2013)

- **Amenazas.**

Se deberá enumerar e identificar las amenazas externas que pueden ser expuestos como desafíos o riesgos para la empresa, tales como ingreso de nuevos competidores, rápido crecimiento tecnológico en el sector, incremento salarial del mercado, etc. (Fred R. David ,2013)

**Tabla 8:** *Ejemplo de Matriz FODA*

MATRIZ FODA		
ANALISIS INTERNO\ANALISIS EXTERNOS	<b>OPORTUNIDADES</b> 1. Ingreso a nuevos mercados 2. Diversificarse en productos sustitutos 3.Crecimiento rápido en el mercado	<b>AMENAZAS</b> 1.Entrada de competidores con costos menores 2.Incremento en las ventas en productos sustitutos
<b>FORTALEZAS</b> 1.Recursos Financieros adecuados 2.Buena imagen de los compradores 3. Propiedad de recursos tecnológicos	<b>ESTRATEGIA FO</b> 1. Fortalecer el ingreso a nuevos mercados, buscando nuevos recursos financieros	<b>ESTRATEGIA FA</b> 1. Desarrollo de nuevas tecnologías para afrontar la entrada de nuevos competidores
<b>DEBILIDADES</b> 1. No hay una dirección estratégica clara 2. Falta de oportunidad y talento gerencial 3. Instalaciones obsoletas	<b>ESTRATEGIA DO</b> 1. Diversificación de productos para identificar nuevas oportunidades de negocio	<b>ESTRATEGIA DA</b> Definir una estrategia de largo plazo que permite mantener las oportunidades del mercado

*Fuente: Elaboración Propia*

El cuadro, en el presente ejemplo muestra como se visualiza las estrategias sustentadas en el análisis de oportunidades, identificando aquellas que puedan generar valor en la empresa. Se realiza un cruce de las variables internas y externas que nos permitan generar estrategias a la empresa, por ejemplo, se ha cruzado las Fortalezas con las Oportunidades (FO) y da a lugar a una estrategia de ingreso a nuevos mercados, igualmente se ejecuta con las otras variables generando 4 cuadrantes entre todos ellos.

## **2.7. Área Comercial:**

Es el departamento que busca maximizar el valor de un producto hacia la percepción de los clientes, con un enfoque a diferentes actividades como ventas, planificación, marketing, promoción y publicidad (Carlos Torres Gomez, 2023).

Otros autores como Nicoll Lopez (AINAD Empresarial, 2022) indican como el área donde se busca la no insatisfacción de los clientes con respecto a la marca o al producto.

El área comercial dentro de una organización tiene con función garantizar la satisfacción del consumidos, mediante el análisis de hábitos y el estudio de perfiles de consumo con el objetivo de ofrecer la mejor experiencia y superar las expectativas de los clientes. (Zendesk,2024).

La empresa Bain & Company en un estudio realizado, indico que las empresas que otorgan a sus clientes una experiencia excelente podrían crecer entre un 4% y 8% en ingresos por encima del mercado.

## **2.8. Programa de incentivos:**

Es el reconocimiento que se otorga al personal en base a un cumplimiento de objetivos, el cual puede ser monetario o no monetario, con el fin de generar mayores ingresos para la empresa. (David Zielinski, 2013).

Autores con Chiavenato (2002, p. 342) definen a un incentivo como aquellas facilidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus trabajadores, con el fin de generar una motivación y puedan realizar sus funciones de manera más eficiente y productiva.

Igualmente se definen como una recompensa que se otorga a los empleados a cambio de una remuneración monetaria o no monetaria a fin de mejorar los

resultados de la empresa, a alcanzar los objetivos establecidos.

Teorías sobre incentivos laborales como las de Herzberg, donde establece que se otorga a las personas que realmente hacen un esfuerzo para obtener un reconocimiento para generar un crecimiento laboral y personal, adecuándose a las necesidades que tienen los empleados con la finalidad de obtener algo a cambio y poder dejar una marca dentro de la empresa.

## **2.9. Programa de capacitación:**

Implementar un programa de capacitación es una alternativa para aumentar las habilidades del personal, especialmente cuando están relacionado a actividades especializadas, permitiendo estimular el desarrollo de destrezas como es el caso de ventas y servicio al cliente, según refiere el portal de Zendesk.

Según el autor Calderon, (1997), indica que la capacitación es concebida como una respuesta a la falta de contar con un personal calificado dentro de una empresa, y esto va complementado con los cambios de mayor frecuencia a nivel organizacional, generando la necesidad de poder contar con un personal más preparado y para funciones más especializadas.

Chiavenato (2007), en su libro indica, según el National Industrial Conference Board de los Estados Unidos, que la capacitación tiene como finalidad apoyar a los colaboradores de las empresas a alcanzar los objetivos de la empresa a darles la posibilidad de adquirir el conocimiento necesario que la empresa requiere para cumplir con sus objetivos.

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

Mi experiencia en ENTIDAD MICROFINANCIERA data hace más de 25 años, desempeñando cargos en diferentes áreas o departamentos. Comencé como Recibidor Pagador con atención en ventanilla y poco a poco fui logrando mayor conocimiento, y con oportunidades en otras áreas permitiendo un escalamiento en diferentes rubros.

He participado en diferentes proyectos y equipos de trabajo para mejorar la Gestión Comercial del negocio, como implementación de estrategias de segmentación de agencias y especialización por segmentos, implementación de un nuevo CORE financiero por parte del Negocio, mejora de procesos, entrenamiento y capacitación a nuevos colaboradores, seguimiento a los resultados de los productos del área comercial, con visita a agencias.

Igualmente he desempeñado cargos tanto del lado de las ventas, como en evaluación y aprobación de créditos, así como de la estrategia en cumplimiento de objetivos del negocio.

Actualmente me desempeño como jefe de Producto con atención en desarrollo de productos de Consumo de la institución, con responsabilidad directa en diseño, seguimiento y resultado en el crecimiento de la cartera y el cumplimiento de metas.

El cargo actual me permite desarrollar nuevos productos, de acuerdo con la necesidad del mercado, así como implementación de normativa, procesos de atención, lanzamiento de campañas crediticias y mejoras de los productos existentes.

Este departamento genera retos importantes a nivel institucional, considerando que el éxito de un producto está determinado por la rentabilidad que le genera a la

empresa, tomando acciones cuando se produce algún desvío de los objetivos establecidos, siendo necesario que se identifique el problema y el planteamiento de la solución.

Para el desarrollo del producto motivo del presente informe, parte de una estrategia de simplificación en la atención de créditos para clientes que tienen una cuenta de ahorros con la modalidad de plazo fijo, donde se identificó la necesidad y se diseñó el modelo de negocio que permita cumplir con los objetivos planteados.

### **3.2. Análisis Externo de la Empresa**

Las herramientas que se estará utilizando para el análisis externo de ENTIDAD MICROFINANCIERA, serán análisis PESTEL, análisis de las 5 Fuerzas de Porter, Matriz de Perfil competitivo, Matriz EFE, Matriz EFI y Matriz FODA.

#### **3.2.1. Análisis PESTEL del entorno:**

Como se indicó en el marco teórico, esta herramienta permite realizar una evaluación de las Oportunidades y Amenazas de la empresa, especialmente de mercado de entidades dedicadas a las microfinanzas y del sistema bancario en general.

##### **3.2.1.1. Político**

Los acuerdos comerciales que está impulsando el país, está generando nuevas oportunidades para generar un mayor crecimiento, principalmente con sectores focalizados como construcción, minería y producción; así mismo los continuos cambios en los gabinetes ministeriales están generando cierta inestabilidad en el largo plazo.

**Tabla 9:** Oportunidades y Amenazas del factor Político

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICO	O1. Acuerdos comerciales con países desarrollados	A1. Incertidumbre en el rumbo político
	O2. Mantenimiento de país democrático	A2. Cambios continuos en el gobierno local

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.1.2. Económico

A la fecha el sol peruano continúa siendo una de las monedas más estables, principalmente por la independencia que ha mantenido el BCR en la aplicación de su política monetaria, generando una percepción favorable a nivel de país; sin embargo, esto no se aprecia en los indicadores de pobreza donde se ha incrementado en los últimos años.

**Tabla 10:** Oportunidades y Amenazas del factor económico

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICO	O3. Se mantiene al BCR como entidad independiente	A3. Incremento indicador de pobreza
	O4. Política monetaria estable	A4. Alta dependencia de los metales

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.1.3. Social

La inseguridad que vive actualmente el país ha generado incertidumbre, principalmente en regiones que presentan oportunidades de crecimiento como son La Libertad, Lambayeque, entre otros; sin embargo, esto abren oportunidades a otras regiones donde existe todavía bajo nivel de delincuencia.

**Tabla 11:** Oportunidades y Amenazas del factor social

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
SOCIAL	O5. Población emprendedora	A5. Incremento de delincuencia y extorsión
	O6. Diversidad cultural en sus regiones	A6. Baja penetración social en regiones fuera de la costa

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.1.4. Tecnológico

El alto nivel de usuario que cuentan con telefonía celular está generando nuevas oportunidades de negocios por medios digitales y tomando en cuenta que el país todavía tiene una baja bancarización a través de estos medios. Esto también genera un incremento de estafas y fraudes cibernéticos lo que amplía la cantidad de usuarios que tienen temor en el uso de la tecnología para las transacciones financieras.

**Tabla 12:** Oportunidades y Amenazas del factor Tecnológico

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
TECNOLOGICO	O7. Alta conectividad a través de telefonía celular	A7. Baja bancarización por medios digitales
	O8. Incremento de consumo de productos tecnológicos	A8. Incremento de ataques cibernéticos

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.1.5. Ecológico

La falta de leyes de protección al medio ambiente no permite tener una sólida propuesta a nivel país, sin embargo, a nivel de empresas financieras se hace necesario el contar con políticas internas necesarias para conseguir financiamiento de líneas externas más baratas cuando se cuenta con políticas de protección al medio ambiente.

**Tabla 13:** Oportunidades y Amenazas del factor ecológico

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECOLOGICO	O9. Diversidad de zonas ecológicas	A9. Baja reglamentación de protección del medio ambiente
	O10. Nuevas empresas en productos denominados "verdes"	A10. Poca información de empresas medioambientales

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.1.6. Legal

La Superintendencia de Banca y Seguros mantiene un seguimiento constante de

la solidez de las empresas del sistema financiero, publicando normas de actualización que puedan generar protección al consumidor, generando un marco jurídico adecuado para mantener estable al sistema peruano.

**Tabla 14:** *Oportunidades y Amenazas del factor Legal*

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
LEGAL	O11. Incremento de controles de la SBS	A11. Incremento en intervenciones a entidades financieras
	O12. Marco jurídico de respaldo al sistema financiero	A12. Alta demora en solución de conflictos legales

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter del entorno de la Empresa

Se han analizado los 5 factores externos para identificar las oportunidades y amenazas que establece Porter en su modelo de matrices, así tenemos que para ENTIDAD MICROFINANCIERA:

#### 3.2.2.1 Competidores

La entrada de nuevos competidores, especialmente extranjeros que vienen con recursos baratos y pudiendo generar campañas con tasa de interés más bajas, esto genera un mercado agresivo enfocado en reducción de tasa de interés.

**Tabla 15:** *Rivalidad entre competidores Actuales*

DIMENSIONES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	O13. Nuevos modelos de negocios en el mercado	A13. Campañas con beneficios diferenciados
	O14. Generación de nuevos nichos de mercados	A14. Reducción de tasas de interés para ganar mercado

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 3.2.2.2 Nuevos Competidores.

La creación de neobancos ha generado un nuevo dinamismo en el mercado financiero, considerando que son competidores con tecnología extranjera que están ingresando al mercado, generando nuevas modalidades de otorgamiento de

créditos.

**Tabla 16:** *Nuevos competidores*

DIMENSIONES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	O15. Alianza con Fintech para reducción de costos	A15. Ingreso con nuevos canales de atención digital
	O16. Nuevas modalidades de teletrabajo	A16. Ingreso de bancos extranjeros

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.2.3 Productos Sustitutos

Las Fintech se han constituido un competidor digital en crecimiento, con productos de créditos virtuales de rápida realización y obteniendo niveles de rentabilidad bastante altos. Esto ha generado que se generen alianzas con la finalidad de colocar créditos con base de clientes de las entidades financieras y el soporte digital de estos nuevos operadores

**Tabla 17:** *Productos Sustitutos*

DIMENSIONES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	O17. Alianza con proveedores para reducción de costos operativos	A17. Ingreso de Fintech con modelos diferentes de atención
	O18. Campañas diferenciadas y focalizadas	A18. Incremento de rentabilidad en otras herramientas financieras

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.2.4 Proveedores

Los proveedores de Fondos constituyen un factor importante para las entidades financieras, especialmente cuando se requiere recursos baratos que permitan generar mayores ingresos y esto se puede lograr con reducción de la tasa de referencia, la misma que a la fecha se encuentra en indicadores altos.

**Tabla 18: Proveedores**

DIMENSIONES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PODER NEGOCIACION DE PROVEEDOR	O19. Abrir nuevos modelos de negocios digitales	A19. Incremento de tasa de referencia para obtener recursos
	O20. Socios estratégicos para compartir riesgo	A20. Pocos proveedores desarrollados en modelos digitales

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.2.5 Clientes

El incremento de los canales digitales en ENTIDAD MICROFINANCIERA ha permitido lograr una curva positiva en bancarización de nuevos clientes, principalmente en productos que mantienen un crecimiento en sus colocaciones de créditos.

**Tabla 19: Clientes**

DIMENSIONES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PODER NEGOCIACION DE CLIENTE	O21. Bajo nivel de bancarización	A21. Alta competencia en tasas de interés
	O22. Alta concentración en atención a través de medios físicos	A22. Incremento de canales digitales

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.3. Consolidado Oportunidades y Amenazas

El cuadro consolidado de oportunidades y amenazas en una herramienta que permite tener un panorama completo sobre que estrategias se pueden implementar en la empresa, como la importancia de ver nuevos mercados en base a la entrada de nuevos competidores, así tenemos:

**Tabla 20:** *Consolidado de Oportunidades y Amenazas*

CUADRO CONSOLIDADO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 . Acuerdos comerciales con países desarrollados	A1. Incertidumbre en el rumbo político
O2. Mantenimiento de país democrático	A2. Cambios continuos en el gobierno local
O3. Se mantiene al BCR como entidad independiente	A3. Incremento indicador de pobreza
O4. Política monetaria estable	A4. Alta dependencia de los metales
O5. Población emprendedora	A5. Incremento de delincuencia y extorsión
O6. Diversidad cultural en sus regiones	A6. Baja penetración social en regiones fuera de la costa
O7. Alta conectividad a través de telefonía celular	A7. Baja bancarización por medios digitales
O8. Incremento de consumo de productos tecnológicos	A8. Incremento de ataques cibernéticos
O9. Diversidad de zonas ecológicas	A9. Baja reglamentación de protección del medio ambiente
O10. Nuevas empresas en productos denominados "verdes"	A10. Poca información de empresas medioambientales
O11. Incremento de controles de la SBS	A11. Incremento en intervenciones a entidades financieras
O12. Marco jurídico de respaldo al sistema financiero	A12. Alta demora en solución de conflictos legales
O13. Nuevos modelos de negocios en el mercado	A13. Campañas con beneficios diferenciados
O14. Generación de nuevos nichos de mercados	A14. Reducción de tasas de interés para ganar mercado
O15. Alianza con Fintech para reducción de costos	A15. Ingreso con nuevos canales de atención digital
O16. Nuevas modalidades de teletrabajo	A16. Ingreso de bancos extranjeros
O17. Alianza con proveedores para reducción de costos operativos	A17. Ingreso de Fintech con modelos diferentes de atención
O18. Campañas diferenciadas y focalizadas	A18. Incremento de rentabilidad en otras herramientas financieras
O19. Abrir nuevos modelos de negocios digitales	A19. Incremento de tasa de referencia para obtener recursos
O20. Socios estratégicos para compartir riesgo	A20. Pocos proveedores desarrollados en modelos digitales
O21. Bajo nivel de bancarización	A21. Alta competencia en tasas de interés
O22. Alta concentración en atención a través de medios físicos	A22. Incremento de canales digitales

*Fuente: Elaboración Propia*

### 3.2.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para el desarrollo de esta matriz, se tomaron los principales competidores en el mercado de Caja Municipales, donde Caja 1 obtiene la mayor puntuación con 2.95 y donde su principal fortaleza está en la diversidad de productos que tiene. El segundo mayor puntuación, esta diversificado entre la cobertura de agencias, su tasa de interés competitiva y sus herramientas tecnológicas, constituyéndose en el principal competidor considerando que es una empresa líder en el mercado.

En segundo lugar, esta Caja 2, con un puntaje de 2.40, considerando que comparte el mercado del norte del país con ENTIDAD MICROFINANCIERA y donde la mayor fortaleza está en la cobertura de agencias, con un mayor número a nivel nacional. La diversidad de sus productos esta como segundo factor importante en sus fortalezas competitivas, generando un posicionamiento en los clientes de acuerdo a sus necesidades.

**Tabla 21:** *Matriz Perfil Competitivo*

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	ENTIDAD MICROFINANCIERA		CAJA 2		CAJA 1	
		CALIF.	PUNT.	CALIF.	PUNT.	CALIF.	PUNT.
Diversidad de productos.	0.25	2	0.5	2	0.5	3	0.75
Cobertura de Agencias	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Tasa de interés de créditos	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Campañas promocionales	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Presencia en redes sociales	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Herramientas tecnológicas	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>2.25</b>	<b>15</b>	<b>2.40</b>	<b>17</b>	<b>2.95</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

ENTIDAD MICROFINANCIERA obtuvo un puntaje de 2.25 y tiene su fortaleza

en la diversidad de productos con un puntaje de 0.5, principalmente en el sector microempresario con productos que han generado un crecimiento sostenido en los últimos años. La cobertura de agencias obtiene un segundo lugar considerando la política de expansión en los últimos años, con cobertura en 20 regiones del país.

### 3.2.5. Matriz EFE de Empresa

La elaboración de la matriz EFE en ENTIDAD MICROFINANCIERA, permite evaluar las oportunidades y amenazas considerando el mercado actual donde se ha posicionado, y con la entrada de nuevos competidores o Fintech ha generado un mercado de créditos bastante dinámico; así mismo ha obligado a las empresas a reformular sus estrategias y poder adecuar sus procesos a la necesidad del público actual, donde la tecnología es uno de los factores que van a regular el mercado financiero.

Esta situación ha generado que las empresas del sistema financiero establezcan campañas más agresivas, enfocados a reducción de tasas de interés o con mayores beneficios para los clientes a fin de marcar diferencias y poder ser más atractivos para sus clientes.

**Tabla 22:** Cuadro de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFIC.	PONDERADO
O1 . Acuerdos comerciales con países desarrollados	0.01	2	0.02
O2. Mantenimiento de país democrático	0.01	2	0.02
O3. Se mantiene al BCR como entidad independiente	0.02	3	0.06
O4. Política monetaria estable	0.02	1	0.02
O5. Población emprendedora	0.02	3	0.06
O6. Diversidad cultural en sus regiones	0.03	2	0.06
O7. Alta conectividad a través de telefonía celular	0.02	2	0.04
O8. Incremento de consumo de productos tecnológicos	0.03	3	0.09
O9. Diversidad de zonas ecológicas	0.03	2	0.06
O10. Nuevas empresas en productos denominados "verdes"	0.02	2	0.04
O11. Incremento de controles de la SBS	0.03	3	0.09
O12. Marco jurídico de respaldo al sistema financiero	0.02	2	0.04
O13. Nuevos modelos de negocios en el mercado	0.02	3	0.06
O14. Generación de nuevos nichos de mercados	0.03	3	0.09

O15. Alianza con Fintech para reducción de costos	0.03	2	0.06
O16. Nuevas modalidades de teletrabajo	0.03	3	0.09
O17. Alianza con proveedores para reducción de costos operativos	0.02	4	0.08
O18. Campañas diferenciadas y focalizadas	0.02	3	0.06
O19. Abrir nuevos modelos de negocios digitales	0.01	2	0.02
O20. Socios estratégicos para compartir riesgo	0.03	3	0.09
O21. Bajo nivel de bancarización	0.03	3	0.09
O22. Alta concentración en atención a través de medios físicos	0.02	2	0.04
			<b>1.28</b>
<b>AMENAZAS</b>			
A1. Incertidumbre en el rumbo político	0.01	2	0.02
A2. Cambios continuos en el gobierno local	0.03	3	0.09
A3. Incremento indicador de pobreza	0.02	1	0.02
A4. Alta dependencia de los metales	0.02	2	0.04
A5. Incremento de delincuencia y extorsión	0.02	3	0.06
A6. Baja penetración social en regiones fuera de la costa	0.02	3	0.06
A7. Baja bancarización por medios digitales	0.04	2	0.08
A8. Incremento de ataques cibernéticos	0.03	3	0.09
A9. Baja reglamentación de protección del medio ambiente	0.02	2	0.04
A10. Poca información de empresas medioambientales	0.02	3	0.06
A11. Incremento en intervenciones a entidades financieras	0.01	2	0.02
A12. Alta demora en solución de conflictos legales	0.03	2	0.06
A13. Campañas con beneficios diferenciados	0.02	4	0.08
A14. Reducción de tasas de interés para ganar mercado	0.03	3	0.09
A15. Ingreso con nuevos canales de atención digital	0.01	4	0.04
A16. Ingreso de bancos extranjeros	0.02	3	0.06
A17. Ingreso de Fintech con modelos diferentes de atención	0.03	4	0.12
A18. Incremento de rentabilidad en otras herramientas financieras	0.02	3	0.06
A19. Incremento de tasa de referencia para obtener recursos	0.02	3	0.06
A20. Pocos proveedores desarrollados en modelos digitales	0.04	4	0.16
A21. Alta competencia en tasas de interés	0.03	3	0.09
A22. Incremento de canales digitales	0.01	3	0.03
	<b>1</b>		<b>1.43</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2.71</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En la evaluación de la matriz EFE se puede evidenciar que oportunidades como el incremento del teletrabajo o el uso de medios electrónicos ha cambiado las oportunidades de las empresas, con un puntaje del 0.09 que es el más alto ya que van generando nuevos nichos de mercados, y considerando que el bajo nivel de bancarización que todavía tenemos va a permitir generar diferentes modelos de negocios que hace necesario crear nuevas herramientas y productos que nos permita

tener competitividad en el mercado. Con el puntaje final del cuadro de oportunidades de 1.28 se puede ver que todavía se cuenta con nuevas posibilidades de hacer crecer nuevos modelos de negocio en el sistema financiero.

Así mismo, este incremento del uso de medios virtuales está generando nuevas amenazas como los ataques electrónicos con puntaje de 0.09, a través de fraudes o estafas por medio de este nuevo canal virtual. También el ingreso de competidores especializados como las Fintech, con un puntaje de 0.12, genera el ingreso de más competidores con nichos más focalizados que hace que el mercado financiero tenga que evolucionar más rápidamente. El puntaje final de las amenazas con un 1.43 permite ver que el uso de medios digitales o virtuales todavía se constituyen como medios que no permiten generar un incremento en la bancarización en el sistema.

### **3.3. Análisis Interno de la Empresa:**

Esta matriz de evaluación de análisis internos nos permitirá determinar las principales debilidades internas que tiene ENTIDAD MICROFINANCIERA, así como las fortalezas, de tal forma que podamos establecer las mejores estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

#### **3.3.1 Análisis de Áreas Funcionales (AMOFHIT):**

En este ítem se busca identificar las fortalezas y debilidades de las principales áreas funcionales dentro de la institución y que tienen un impacto directo en la creación de nuevos productos y campañas crediticias:

- **Gerencia de Gestión Humana:**

Esta área desarrolla los planes de capacitación y desarrollo de la institución, implementando actividades donde el personal pueda obtener conocimiento sobre el negocio. Así mismo desarrolla planes de acción para

reducir la alta rotación del personal en las diferentes áreas.

**Tabla 23:** *Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Personas y Cultura*

GERENCIA DE DIVISIÓN DE PERSONAS Y CULTURA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Personal especializado en lo referente a Gestión Humana	D1. Alta rotación del personal del área de capacitación y desarrollo

*Fuente: Elaboración Propia*

Los programas de retención de personal generan incremento del costo operativo principalmente en áreas claves como el personal del negocio.

- **Gerencia de Tecnología de la Información:**

Esta área se encarga de implementar el desarrollo de nuevos productos y campañas crediticias en el sistema informático, permitiendo que el personal puede tener plataformas amigables y de rápida atención.

**Tabla 24:** *Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Tecnología*

GERENCIA DE DIVISIÓN DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F2. Alto conocimiento del sistema informático	D2. Demoras en la atención de requerimiento referente al área de tecnología

*Fuente: Elaboración Propia*

El conocimiento del sistema informático, así como de los programas de desarrollo van a generar tener respuestas rápidas en el personal que se encarga de promover los productos de la institución; sin embargo, la carga laboral de programación no permite tener productos en tiempos estimados.

- **Gerencia de Negocios:**

Esta Gerencia es la encargada del desarrollo de actividades para el cumplimiento de las metas de ventas institucionales, es el personal clave que

genera el ingreso institucional, así como su impacto en los resultados de rentabilidad. Tiene a cargo toda la red de agencias y el personal de atención.

**Tabla 25:** *Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Negocios*

GERENCIA DE NEGOCIOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F3. Personal con conocimiento sobre actividades del negocio y ventas	D3. Carga laboral en actividades operativas del negocio.

*Fuente: Elaboración Propia*

La cantidad de personal que se tiene en la atención al público en las agencias, generan una carga laboral operativa que no permite atender rápidamente los requerimientos del personal.

- **Gerencia de Comercial:**

Esta área desarrolla los productos y campañas que el personal de las agencias pueda salir a promocionar. El contar con productos de rápida realización, de fácil acceso y que el público vea interesante en su diseño. Es el área estratégica, considerando que, si un producto es normativamente burocrático, no va a tener la aceptación del personal generando un impacto negativo en los resultados.

**Tabla 26:** Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Comercial.

GERENCIA DE COMERCIAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F4. Personal con conocimientos sobre creación de nuevos productos. relacionadas al sector.	D4. Asignación de actividades operativas, descuidando actividades estratégicas.
F5. Amplia experiencia en microfinanzas especialmente en la aplicación de estrategias	D5. Falta de nuevos productos de rápida atención.
F6. Conocimiento en la implementación de campañas de créditos focalizadas de acuerdo con la necesidad del mercado	D6. No se cuenta con productos 100% digitales.
	D7. Falta de productos con créditos aprobados y de disponibilidad inmediata.
	D8. Deficiencia en capacidad operativa del número de personal.

*Fuente: Elaboración Propia*

Sin embargo, el congestionamiento de actividades operativas no permite enfocarse en acciones rápidas para gestionar resultados inmediatos en el personal; esto repercute en no tener campañas en tiempos cortos o nuevos productos o mejoras en los existentes para desplegarlos en el personal. Así mismo esto se refleja en la falta de creación de nuevos productos que sean 100% digitales o prestamos con líneas aprobadas.

Todas estas debilidades no permiten tener una rápida atención de acuerdo con el crecimiento del mercado y a la tendencia actual, donde el público exige una menor presencia física en las agencias.

### 3.3.2 Consolidado de Fortalezas y Debilidades:

El siguiente cuadro muestra el consolidado de este análisis, donde se visualizan las principales variables que se han identificado:

**Tabla 27:** *Consolidado de Fortalezas y Debilidades de las principales Gerencias*

CONSOLIDADO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Personal especializado en lo referente a Gestión Humana	D1. Alta rotación del personal del área de capacitación y desarrollo
F2. Alto conocimiento del sistema informático	D2. Demoras en la atención de requerimiento referente al área de tecnología
F3. Personal con conocimiento sobre actividades del negocio y ventas	D3. Carga laboral en actividades operativas del negocio.
F4. Personal con conocimientos sobre creación de nuevos productos	D4. Asignación de actividades operativas, descuidando actividades estratégicas
F5. Amplia experiencia en microfinanzas especialmente en la aplicación de estrategias	D5. Falta de nuevos productos de rápida atención.
F6. Conocimiento en la implementación de campañas de créditos focalizadas de acuerdo a la necesidad del mercado	D6. No se cuenta con productos 100% digitales.
	D7. Falta de productos con créditos aprobados y de disponibilidad inmediata.
	D8. Deficiencia en capacidad operativa del número de personal.

*Fuente: Elaboración Propia*

En este análisis se muestra la importancia de contar con personal especializado en cada área, a fin de generar valor y una respuesta inmediata a lo que requiere el personal de las agencias. Así mismo se puede indicar que las actividades operativas tienden a recargar las funciones para lo cual fueron creadas estas áreas.

Se debe indicar que considerando que la Gerencia de Comercial es un área estratégica, dentro de sus debilidades es no contar con un número de personas adecuadas para cumplir con las funciones y la implementación de productos nuevos que requiere el mercado.

### 3.4 Matriz EFI

A continuación, se detallan la matriz EFI referente a la empresa ENTIDAD MICROFINANCIERA como parte del estudio que se ha realizado:

**Tabla 28:** *Matriz EFI de ENTIDAD MICROFINANCIERA*

<b>MATRIZ EFI</b>			
	<b>PESO</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
F1. Compromiso de largo plazo con clientes	0.1	3	0.3
F2. Red de tiendas	0.11	3	0.33
F3. Soporte de incentivos para personal	0.08	2	0.16
F4. Soporte financiero	0.08	2	0.16
F5. Personal especializado en productos consumo	0.09	3	0.27
F6. Soporte informático adecuado a la necesidad del producto	0.09	2	0.18
<b>DEBILIDADES</b>			
D1. Débil base de registro de clientes	0.07	3	0.21
D2. Colas en agencias físicas para atención	0.08	2	0.16
D3. Poca promoción de los productos	0.09	3	0.27
D4. Baja digitalización de los procesos	0.1	2	0.2
D5. Baja presencia en medios digitales	0.11	3	0.33
			<b>1.17</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.57</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En la evaluación realizada, obtiene un puntaje de 2.57 visualizando que la red de tiendas y el personal especializado en productos de consumo, son sus principales fortalezas, considerando el conocimiento en estos productos por sus procesos de selección en el reclutamiento de su personal.

Así mismo dentro de las debilidades la baja presencia en medios digitales es la

principal debilidad que se tiene, considerando la necesidad de contar con presupuesto que permita generar una mayor interacción en este canal de atención y promoción.

### 3.5. Matriz FODA

A través de esta herramienta permite establecer acciones que permitan cruzar las 4 variables de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Tabla 29:** *Matriz FODA de ENTIDAD MICROFINANCIERA*

MATRIZ FODA		
ANÁLISIS INTERNO \ ANÁLISIS EXTERNOS	OPORTUNIDADES: 1. Nuevos Mercados 2. Presencia en redes sociales 3. Alianzas estratégicas 4. Nuevas regulaciones de la SBS	AMENAZAS 1. Nuevos competidores 2. Riesgos por ataques cibernéticos 3. Incremento de Fintech 4. Falta de regulación de cooperativas
FORTALEZAS 1. Compromiso de largo plazo con clientes 2. Red de tiendas 3. Soporte de incentivos para personal 4. Soporte financiero 5. Personal especializado en productos consumo	ESTRATEGIA FO 1. Elaborar campañas con lineamientos que permitan una fidelización de los clientes enfocado a clientes de baja bancarización. 2. Establecer procedimientos de atención rápida a través de la red de tiendas y utilizando herramientas digitales que otorguen eficiencia en el servicio	ESTRATEGIA FA 1. Impulsar el uso de herramientas digitales para aminorar costos operativos que permitan reducir las tasas de interés. 2. Generar campañas con impacto en el personal de agencias mediante el establecimiento de incentivo por ventas
DEBILIDADES 1. Débil base de registro de clientes 2. Colas en agencias físicas para atención 3. Poca promoción de los productos 4. Baja digitalización de los procesos 5. Baja presencia en medios digitales	ESTRATEGIA DO 1. Generar nuevos canales de atención a través de una mayor presencia en medios digitales. 2. Generar procedimientos de atención rápida en la red de agencias con un tiempo mínimo de permanencia por parte de los clientes.	ESTRATEGIA DA 1. Elaborar campaña interna para mejoramiento de base de datos de clientes que permitan incrementar la contactabilidad. 2. Establecer estrategias de promoción de los productos que permitan dar a conocer los productos y sus beneficios.

*Fuente: Elaboración Propia*

Se ha desarrollado la matriz partiendo de la información que se cuenta de los análisis realizados de las diferentes estrategias, de tal forma que nos permita identificar aquellas que generan un valor para la institución y que se puedan implementar en el mediano plazo.

El desarrollo detallado de las estrategias está definido en los siguientes

cuadros y para ello se han desarrollado las siguientes estrategias:

**Tabla 30: Estrategia FO**

<b>ESTRATEGIA FO (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)</b>
<b>F1,014,021</b>
Elaborar campañas con lineamientos que permitan una fidelización de los clientes enfocado a clientes de baja bancarización.
<b>F02,019,021</b>
Establecer procedimientos de atención rápida a través de la red de tiendas y utilizando herramientas digitales que otorguen eficiencia en el servicio

*Fuente: Elaboración Propia*

La estrategia es generar productos que permitan una atención rápida con el cliente, mediante el uso de medios digitales o virtuales, así como a través de estos medios incrementar la bancarización hacia la captación de nuevos clientes.

**Tabla 31: Estrategia DO**

<b>ESTRATEGIA DO (DEBILIDADES-OPORTUNIDADES)</b>
<b>D5, 019</b>
Generar nuevos canales de atención a través de una mayor presencia en medios digitales.
<b>D2, 013,022</b>
Generar procedimientos de atención rápida en la red de agencias con un tiempo mínimo de permanencia por parte de los clientes.

*Fuente: Elaboración Propia*

Los clientes buscan que las entidades financieras tengan procesos que permitan tener la mínima cantidad de tiempo en sus agencias o a través de canales virtuales amigables.

**Tabla 32: Estrategia FA**

<b>ESTRATEGIA FA (FORTALEZAS - AMENAZAS)</b>
<b>A21, A22, D4</b>
Impulsar el uso de herramientas digitales para aminorar costos operativos que permitan reducir las tasas de interés
<b>A13, F03</b>
Generar campañas con impacto en el personal de agencias mediante el establecimiento de incentivo por ventas

*Fuente: Elaboración Propia*

El contar con campañas que tengan un incentivo al personal de las agencias, genera un mayor dinamismo en el incremento de los resultados, principalmente porque se enfoca al pago por cumplimiento de metas.

**Tabla 33: Estrategia DA**

<b>ESTRATEGIA DA (DEBILIDADES - AMENAZAS)</b>
<b>D01,A22,A13</b>
Elaborar campañas internas para mejoramiento de base de datos de clientes que permitan incrementar la contactabilidad
<b>D03,A15, A22</b>
Establecer estrategias de promoción de los productos que permitan dar a conocer los productos y sus beneficios

*Fuente: Elaboración Propia*

El contar con una buena base de datos, con información confiable es una parte importante para el cumplimiento de esta estrategia, siendo indispensable que se activen campañas permanentes que permitan contar con una base actualizada.

### **3.6 Consolidado de las Estrategias FODA.**

A continuación, se detalla el consolidado de las estrategias FODA, siendo importante indicar que podrán establecerse prioridades de acuerdo con el enfoque que se deba determinar.

**Tabla 34: Consolidado de Estrategias**

CONSOLIDADO DE ESTRATEGIAS	
<b>F1,014,021</b>	Elaborar campañas con lineamientos que permitan una fidelización de los clientes enfocado a clientes de baja bancarización.
<b>F02,019,021</b>	Establecer procedimientos de atención rápida a través de la red de tiendas y utilizando herramientas digitales que otorguen eficiencia en el servicio
<b>D5, 019</b>	Generar nuevos canales de atención a través de una mayor presencia en medios digitales.
<b>D2, 013,022</b>	Generar procedimientos de atención rápida en la red de agencias con un tiempo mínimo de permanencia por parte de los clientes.
<b>A21, A22, D4</b>	Impulsar el uso de herramientas digitales para aminorar costos operativos que permitan reducir las tasas de interés
<b>A13, F03</b>	Generar campañas con impacto en el personal de agencias mediante el establecimiento de incentivo por ventas
<b>D01,A22,A13</b>	Elaborará campaña interna para mejoramiento de base de datos de clientes que permitan incrementar la contactabilidad
<b>D03,A15, A22</b>	Establecer estrategias de promoción de los productos que permitan dar a conocer los productos y sus beneficios

*Fuente: Elaboración Propia*

Para ello el contar con un producto que permita una atención rápida de un crédito es la principal estrategia y donde se pueda potenciar el uso de las herramientas digitales que permitan darle un plus al cliente, haciéndole ver que su tiempo es muy valioso.

### 3.7 Formulación de Objetivos Estratégicos (E)

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos del presente informe, sustentado en el análisis realizado y en las estrategias de las matrices EFI, EFE, FODA:

- **Objetivo Principal: Implementar un nuevo producto en el Área de Comercial en la empresa.**

Justificación: ENTIDAD MICROFINANCIERA, debe contar con un producto de rápida atención, con la intervención mínima del personal de agencias y que funcione generando una línea de crédito revolvente para el cliente.

- **Objetivo Secundario 1: Implementar un programa de capacitación del nuevo producto al personal del área comercial.**

Justificación: Un nuevo producto debe tener un plan de capacitación al personal responsable de la venta y debe tener una estructura que permita tener una retroalimentación continua que despeje cualquier duda o inquietud.

- **Objetivo Secundario 2: Implementar de plan de incentivos del nuevo producto en el área comercial**

Justificación: El lanzamiento de un nuevo producto, relacionado a las ventas, debe contener un plan de incentivos, con metas establecidas que motiven la colocación de este nuevo producto en el personal responsable de las ventas.

### **3.8. Plan de Mejora de Estrategias:**

#### **3.8.1 Estrategia 1 FO (Fortalezas y Oportunidades): Implementación de un nuevo producto de créditos de rápida atención:**

La implementación de este nuevo producto debe estar enfocado a aquellos clientes que cuentan con una cuenta de ahorros en la modalidad de Plazo Fijo y que permita generar una línea de crédito de inmediata realización y a disponibilidad en la red de agencias.

#### **3.8.2. Estrategia 2 DO (Debilidades y Oportunidades): Diseñar un programa de capacitación al personal sobre el nuevo producto:**

El diseñar un programa de capacitación que involucre al personal de operaciones de toda la red de agencias, debe contener una presentación clara, interactiva, en fechas y horarios que se ajusten a sus horarios laborales. Así mismo se debe tener en cuenta que deberá coordinarse con los Departamentos que pertenecen este personal, tomando en cuenta las fechas de mas baja

afluencia de público.

### **3.8.3. Estrategia 3 FA (Fortalezas y Amenazas): Elaborar un programa de incentivos**

Un programa de incentivos es fundamental para el éxito del lanzamiento del nuevo producto, donde se establezcan metas por colaborador, con un mínimo de operaciones y monto desembolsado; este incentivo debe ser de forma mensual y debe contener lineamientos mínimos que deberá cumplir el colaborador.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

En el presente capítulo, se estará presentando los resultados obtenidos luego de aplicar las estrategias explicadas, así como el impacto en el cumplimiento de los objetivos propuesto para el lanzamiento de este nuevo producto. Igualmente se indica las acciones que se han realizado para lograr las metas establecidas.

### **4.1. Estrategias para la implementación de un nuevo producto para el Departamento de Créditos Personales:**

#### **4.1.1. Estratégica Principal.**

La estrategia principal es la Implementación del producto Plazo Fijo con Línea Revolvente.

##### **4.1.1.1. Explicación de la Estrategia Principal:**

El producto Plazo Fijo con Línea Revolvente debe permitir al momento de la apertura de una cuenta de ahorros de Plazo fijo, se genere una disposición de efectivo hasta el porcentaje máximo de afectación; esta disposición deberá realizarse por el personal de ventanilla.

El nivel de competitividad del mercado actual conlleva a que la institución financiera con mayor rapidez en la atención del crédito se quede finalmente con el cliente. El otorgamiento de crédito en el área de operaciones otorgado por el gestor de ventas permitirá atender con prioridad este tipo de créditos con respaldo de garantía líquida.

Ante esto el producto Plazo Fijo con Línea Revolvente ofrece a los clientes internos y externos una disminución considerable en el tiempo de atención de un crédito a partir de su segunda operación con nuestra institución, ya que el cliente puede ir directamente a la etapa de desembolso para retirar el saldo disponible de su

línea en la red de agencias de nuestra institución, esta facilidad la puede realizar mientras que la línea del crédito se encontrara activa.

A nivel de agencias, se contará con una herramienta para captar un cliente y disminuir los tiempos en el proceso de otorgamiento de un crédito.

A nivel de institución, se captará a clientes con mejor perfil de riesgos, a quienes se realizará un seguimiento mensual para el bloqueo de la línea aprobada en caso presenten alertas de deterioro en su capacidad de pago lo que llevará a tener menor probabilidad de default.

< **Figura 3:** *Diseño de comunicación del lanzamiento del nuevo producto al personal de las agencias.*



Fuente: Correo interno de ENTIDAD MICROFINANCIERA

La implementación de este nuevo producto se llevará a cabo en 6 etapas:

### **Fase1 - Elaboración del Project Charter:**

En esta fase, el Departamento de Créditos Personales, elabora el modelo de negocio inicial, donde identificará beneficios y ventajas del nuevo

producto, contando para ello con una presentación al personal clave que deberá formar parte del equipo de trabajo, tales como el Departamento de Planificación, Departamento de Contabilidad, Departamento de Finanzas, Departamento de Tecnología y Departamento de Procesos.

En esta primera etapa, deberá ser la parte inicial de la planificación del proyecto, donde se dimensionará el tiempo de ejecución en cada una de las etapas siguientes, así como el impacto económico que se requiere para el éxito de su lanzamiento.

### **Fase 2 - Elaboración de documentos normativos:**

En esta etapa el líder del proyecto realiza el requerimiento y elabora el sustento técnico para el inicio de la elaboración de los documentos normativos, donde se identificarán los procesos y procedimientos para el correcto funcionamiento del producto, estableciendo roles de todo el personal que interviene en la puesta en marcha del nuevo producto.

Así mismo incorpora propuesta de lineamientos para el Manual de Productos y al Manual de Gestión de Créditos, donde posteriormente deberá ser presentado para su aprobación a las instancias correspondientes.

### **Fase 3 - Evaluación de Riesgos Integrales:**

La propuesta normativa es remitida a las áreas de control, entre ellas a la Unidad de Riesgos, quien evaluará y determinará los posibles riesgos integrales del proyecto con toda la información consolidada; para ello elaborará su matriz de evaluación identificando en cada uno de los procesos las funcionalidades y su impacto con la finalidad de emitir un plan de trabajo con la mitigación de los riesgos identificados.

Así mismo la Unidad de Prevención emitirá opinión respecto a posibles

riesgos de Lavado de activos y Financiamiento de terrorismo, a fin de identificar posibles implicancias relacionados lavado de dinero en diferentes modalidades.

La Gerencia de Riesgos deberá remitir el informe respectivo a la Superintendencia de Banca y Seguros sobre el análisis y evaluación de los riesgos dentro de los 10 días hábiles posteriores a la implementación del proyecto.

#### **Fase 4 - Implementación en el sistema informático:**

En esta fase, deberá generarse reuniones de entendimiento con los Analistas Funcionales del Departamento de Tecnología, donde se expondrá todo el modelo de negocio y los requerimientos que se necesitan para su implementación.

Esta es una parte fundamental, considerando que deberá mapearse todo lo referente al impacto con las diferentes áreas que intervienen en la automatización del nuevo producto. Igualmente deberán dimensionarse los tiempos de entrega, estableciéndose las pruebas necesarias para su correcto funcionamiento.

#### **Fase 5 - Plan Piloto en Agencias:**

En esta parte, deberá identificarse las agencias que estarán participando en el piloto de prueba, así como el tiempo de duración de este piloto, generándose un proceso de retroalimentación y seguimiento para medir el correcto funcionamiento; así mismo deberá tener tiempos de respuestas a las incidencias que pueden presentarse en esta fase. Una vez determinado su correcto funcionamiento, deberá elaborarse el informe de resultados de las pruebas piloto para su aprobación y su lanzamiento a nivel de toda la red de

agencias a nivel nacional.

**Fase 6 - Lanzamiento del producto:**

Para esta etapa deberá elaborarse, conjuntamente con el Departamento de Marketing el plan de trabajo con las herramientas de comunicación que se van a requerir, a través de las diferentes canales de información, como redes sociales, merchandising, material impreso como folletería, afiches, entre otros.

Se deberá coordinar igualmente con el Departamento de Comunicación Interna, estableciéndose igualmente el plan de comunicación al personal interno, tales como activaciones en las agencias mediante estrategias de BTL, concursos internos, redes sociales internas y el involucramiento de la alta gerencia para la comunicación oficial de este nuevo producto.

**4.1.1.2. Objetivo de Estrategia Principal**

El objetivo de la estrategia principal es implementar un nuevo producto que permita generar nuevas oportunidades de negocios entre los clientes que tienen una cuenta de ahorros en la modalidad de Plazo Fijo.

**Tabla 35:** *Objetivos SMART de la estrategia de lanzamiento del nuevo producto*

OBJETIVO SMART ESTRATEGIA PRINCIPAL		
S	ESPECIFICO	Generar un nuevo producto de crédito bajo la forma de una línea de crédito revolvente
M	MEDIBLE	Lograr incrementar la colocación de créditos en 1000 nuevos clientes
A	ALCANZABLE	Incrementar un crecimiento mensual del 10%
R	RELEVANTE	Aumentar el nivel de inserción de nuevos clientes bajo la modalidad de línea de crédito revolvente
T	TIEMPO DELIMITADO	Generar un crecimiento de 1 MM de soles en el 1er año

*Fuente: Elaboración Propia*

Los objetivos indicados obedecen al cumplimiento de una meta establecida que permita lograr un incremento en las colocaciones de créditos con una mayor eficiencia en los tiempos de atención, considerando que los desembolsos de créditos se generan en el personal de atención al público en la red de agencias a nivel nacional.

#### 4.1.1.3. Ficha Técnica de la Estrategia Principal

La presente estrategia fue presentada como etapa inicial el 23 de enero del 2022 y aprobada 16 de octubre del 2022. En esta primera etapa fue presentado a la Gerencia General con todos los documentos normativos, así como la evaluación de impactos de riesgos integrales con el plan de acciones para reducir el impacto. Con la aprobación del documento de lanzamiento del producto, se comunicó a la Superintendencia de Banca y Seguros sobre este nuevo producto, para su despliegue en la red de agencias.

**Tabla 36:** *Ficha Técnica de estrategia de lanzamiento del nuevo producto*

FICHA TECNICA DE ESTRATEGIAS		Cod: 001
		V:01
Elaboración: 23/01/2022	Aprobación: 16/10/2022	Vigencia: Actual
Identificación	Implementación de producto crédito Plazo Fijo con Línea Revolvente	
Objetivo	Incrementar la colocación de créditos de clientes que tienen una cuenta de ahorros en la modalidad de plazo fijo y que requieren un crédito inmediato.	
Documento	Informe de implementación y lanzamiento del nuevo producto.	
Personal a cargo	Gerente Comercial/Jefatura de Créditos Personales	
Frecuencia	Diaria	
Nivel de referencia	Cumplimiento de metas al 100%	

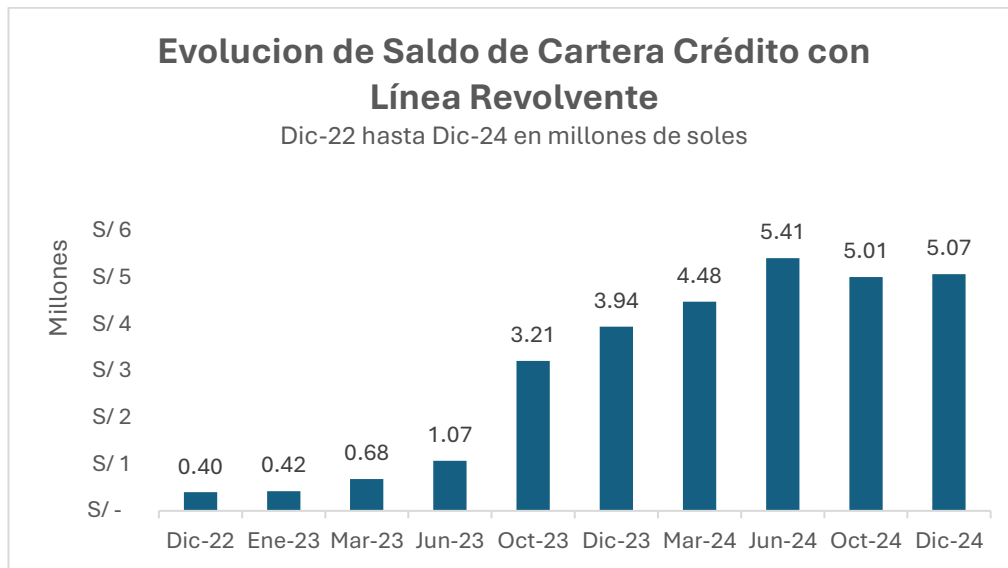
*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.1.1.4. Histórico de Resultados

Con el lanzamiento del nuevo producto en octubre de 2022, el crecimiento

del producto en el primer año fue bastante lento, sin embargo, con la aplicación de medidas como la aprobación del plan de incentivos, así como el programa de capacitación, permitió lograr un incremento sustancial, pasando de menos de 1 millón de soles de saldo de cartera a más de 5 millones al cierre del ejercicio 2024.

**Figura 4:** *Evolución de Saldo de Cartera*



Fuente: Correo interno de ENTIDAD MICROFINANCIERA

#### 4.1.1.5. Impacto de la Estrategia Principal

Con la implementación de la estrategia principal, se visualiza un cumplimiento de objetivos en la colocación de créditos del producto.

Para hacer efectivo este crecimiento, se tuvo que coordinar con áreas que permitían dar el soporte necesario para el cumplimiento de las metas, así tenemos que se coordinaron con:

- **Departamento de Operaciones:**

Tiene a cargo a todo el personal de atención en la red de Agencias, especialmente al personal encargado de la promoción y colocación de este tipo de producto como son los Gestores de Operaciones, así como los

Gestores Supervisores, generándose reuniones constantes para conocimiento de funcionamiento del producto, beneficios para los clientes, cumplimiento de metas general de cada Agencia y generar un mayor ingreso por cumplimiento individual de las metas asignadas.

- **Gerencia de Recursos Humanos:**

La coordinación de esta área permitió, establecer un cronograma de reuniones en fechas y horas específicas en cada mes. Es importante indicar que para poder vender un producto tienen que conocerlo en todas sus facetas y poder absolver cualquier duda por parte de los clientes.

- **Gerencia de Negocios:**

Esta Gerencia tiene a cargo todo lo que es la colocación de créditos a través de los Administradores de cada agencia. Se debe aclarar que dentro de las contingencias que se tuvo con esta área es que se cuenta con un producto similar pero que es atendido a través de los Analista de Créditos; sin embargo, para no generar un conflicto, se tuvo que retirar la colocación del Analista de Créditos y poner pautas para la atención cuando un cliente se acerca a solicitar un crédito bajo la modalidad de este nuevo producto. Esto genero que poco a poco se vaya desincentivando la colocación a través de este personal para ser canalizado a través del personal de operaciones.

**Cuadro comparativo antes y después de la implementación del nuevo producto:**

A continuación, se muestra el cuadro comparativo, donde se indica cuáles fueron las ventajas que se generaron con la implementación del nuevo producto Plazo Fijo con Línea Revolvente.

**Tabla 37:** Cuadro comparativo sobre el impacto del nuevo producto con un antes y un después de su lanzamiento.

COMPARATIVO DEL NUEVO PRODUCTO	
ANTES	DESPUES
- ENTIDAD MICROFINANCIERA no contaba con producto de línea revolvente	- Cuenta con un producto de línea revolvente
- No contaba con un producto de crédito otorgado por el personal de operaciones	- Es el primer producto de crédito que puede ser otorgado por el personal de operaciones
- Los créditos con garantía de Plazo Fijo eran atendidos por Analista de Créditos y solo en la agencia origen del crédito	- Pueden generar desembolsos de créditos en cualquier agencia sin importar donde fue generado el crédito
- El desembolso de un crédito con garantía de Plazo Fijo, podrían presentar demoras de hasta 1 día para generar un desembolso	- El crédito no demora más de 10 minutos en generar un desembolso del préstamo
- El personal de operaciones no comisionaba por otorgamiento de un crédito	- Pueden beneficiarse con un incentivo por colocar un crédito el personal de operaciones

*Fuente: Elaboración Propia*

Se puede visualizar dentro de las principales ventajas que se implementó el primer producto que se generaba bajo la modalidad de una línea revolvente, considerando que el único producto que se atendía era bajo la modalidad de cuotas fijas, generando una dependencia al personal de créditos y de acuerdo a su carga laboral, con esto se logró que estos préstamos se generen de forma inmediata por el personal de operaciones; así mismo pueden generar disposiciones de créditos en cualquier agencias a nivel nacional. Otro de los aspectos importantes es que, al ser el primer producto otorgado por el personal de ventanilla, podrían generar un beneficio de un incentivo monetario.

#### **4.1.2. Estrategia Secundaria N°01**

Implementar un programa de capacitación del nuevo producto Plazo Fijo con Línea Revolvente al personal del área de ventas de operaciones.

##### **4.1.2.1. Explicación de la Estrategia Secundaria**

Se identificó quienes son las personas claves para generar crecimiento en la colocación de este nuevo producto, y esta recaía principalmente al personal

que atiende directamente al público en la red de tiendas, principalmente a los cargos de Gestor de Operaciones y Gestor Supervisor.

En esta etapa se tenía que coordinar con las áreas de las cuales generaban una dependencia funcional y dependencia administrativa, la que recaían en la Jefatura de Operaciones y los Administradores de cada agencia. Para ello se tuvo que coordinar reuniones previas para identificar principalmente:

1. El horario de la capacitación, considerando que es un personal que tiene la atención al público directamente, con un horario definido tanto de entrada como de salida de cada una de sus agencias.
2. Las fechas que tengan una menor afluencia de público, considerando que no es igual la atención de un lunes como de un miércoles, así como no es lo mismo la afluencia de público en la última semana del mes como en fechas intermedias.
3. Igualmente, también se tuvo que coordinar con el Departamento de Capacitación para la programación respectiva, identificando el tiempo que debería durar las capacitaciones, así como el canal más adecuado para transmitir la información de tal forma que pueda generar una buena retroalimentación de la información impartida.
4. La aplicación de un examen a la culminación de cada capacitación, también nos debe permitir identificar si fue efectiva realmente dicha capacitación y de ser necesario programar un reforzamiento del programa.

La programación que se estableció fue de forma descentralizada, considerando que ENTIDAD MICROFINANCIERA, cuenta con agencias distribuidas en diferentes zonas, estableciéndose 5 fechas agrupadas por afinidad de las zonas.

Cada capacitación fue programada entre los días 10 y 20 del mes, y se determinó que el mejor horario, era posterior al cierre de cada agencia; es decir en el horario a partir 7:30 pm de la noche y solo los martes, miércoles y jueves; con una duración máxima de 45 minutos.

Se elaboró una presentación, detallando el proceso operativo de funcionamiento del producto, presentado las nuevas pantallas en el sistema informático.

Posterior a la exposición, se elaboró el examen respectivo de 10 preguntas como máximo, enfocado a la retención de la información impartida, con esto se pudo identificar la necesidad de realizar un reforzamiento de dicha capacitación.

Adicional a ello, la presentación fue compartida a través del intranet interno, donde cada colaborador puede descargarla para un mejor entendimiento.

#### **4.1.2.2. Objetivo de Estrategia Secundaria**

El objetivo de la estrategia secundaria es la de contar con un plan de capacitación que permita a los colaboradores entender el funcionamiento del nuevo producto, con la eliminación de dudas, estableciendo un canal de consultas.

**Tabla 38:** *Objetivos SMART de estrategia de Capacitación del nuevo producto*

OBJETIVO SMART ESTRATEGIA SECUNDARIA 1		
S	ESPECIFICO	Implementar un programa de capacitación al personal de operaciones que permita generar incremento de los créditos
M	MEDIBLE	Lograr conocimiento del producto en un 60% del personal de atención al público
A	ALCANZABLE	Generar una nota aprobatoria en el 70% del personal capacitado
R	RELEVANTE	Motivar al personal a promocionar el producto logrando cumplir sus metas en un 70%
T	TIEMPO DELIMITADO	Lograr en el primer año el contar con 2 operaciones del producto en un 50% del personal capacitado

*Fuente:*

*Elaboración Propia*

El planteamiento de este objetivo esta enfocada en realizar una medición de la efectividad del programa de capacitación y donde se pueda determinar que los colaboradores se encuentran con el conocimiento adecuado para absorber cualquier inquietud por parte de los clientes.

#### **4.1.2.3. Ficha Técnica de la Estrategia Secundaria**

La presente estrategia fue presentada con fecha noviembre del 2022 y aprobada la presentación en el mismo mes. A partir de dicha fecha se programaron las capacitaciones con cada una de las zonas.

Posterior a la capacitación realizada, así como en la medición de los resultados de los exámenes se cumplieron con el programa al 100% del cumplimiento.

**Tabla 39:** *Ficha técnica del programa de capacitación del nuevo producto.*

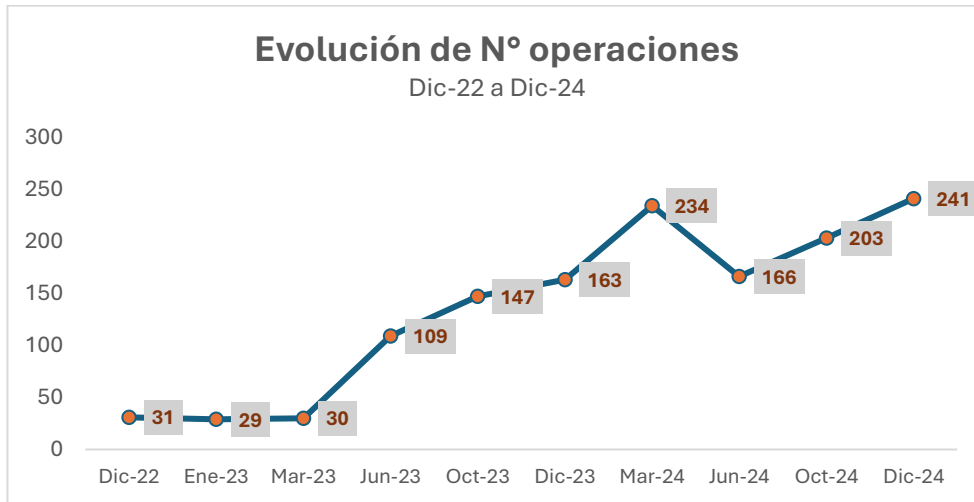
<b>FICHA TECNICA DE ESTRATEGIAS</b>		<b>Cod: 001</b>
		<b>V:01</b>
Elaboración: 05/11/2022	Aprobación: 28/11/2022	Vigencia: Actual
Identificación	Implementación programa de capacitación del producto Plazo Fijo con Línea Revolvente.	
Objetivo	Hacer que el personal de Operaciones conozca los beneficios del nuevo producto	
Documento	Informe del programa de capacitación	
Personal a cargo	Gerente Comercial/Jefatura de Consumo	
Frecuencia	5 fechas específicas	
Nivel de referencia	Nota aprobatoria en exámenes realizados	

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **4.1.2.4. Histórico de Resultados Estrategia Secundaria**

Con el lanzamiento del nuevo producto conjuntamente con el programa de capacitación al personal de operaciones de la red de agencias, se mejoró notablemente el incremento en el número de operaciones realizadas mensualmente. Este incremento ha permitido que el crecimiento del producto sea sostenido en los dos años de vigencia, considerando que es el primer producto que es promocionado y desembolsado íntegramente por esta área.

**Figura 5:** Evolución de las operaciones posterior a la capacitación.



Fuente: ENTIDAD MICROFINANCIERA

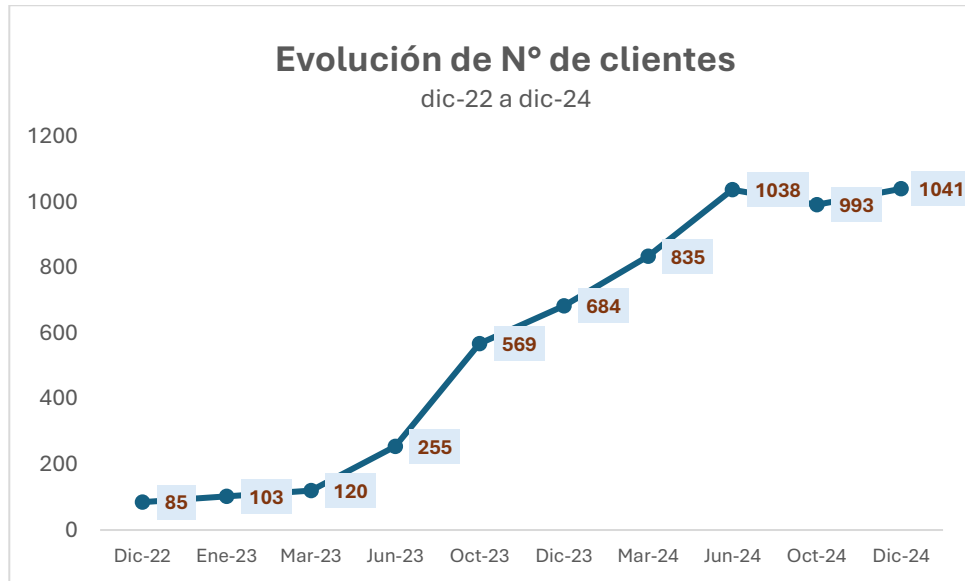
#### 4.1.2.5. Impacto de la Estrategia Secundaria

El impacto de esta estrategia es bastante significativo para la institución, principalmente:

- Es el primer crédito otorgado bajo la modalidad de línea revolving por ENTIDAD MICROFINANCIERA, lo que permite establecerse como una entidad en contar con un producto de este tipo.
- Es un producto que permite cambiar la forma de interactuar del personal de operaciones con el público, considerando que el servicio que ellos brindaban era integrante operativo y de venta de servicios o seguros. Con este nuevo producto ellos pueden vender un crédito y otorgarlo en una sola transacción.
- La necesidad de fidelizar al cliente, con un producto que puede ofrecerse inmediatamente después de la apertura de su cuenta de ahorros con plazo fijo, sin tener la necesidad de derivar a otras áreas para su atención, generando la posibilidad de pérdida del cliente.
- El incremento de nuevos clientes permite que podamos ofrecer otros productos como la venta de un seguro, afiliación al cobro de un servicio u otros tipos de

créditos, esta es la importancia de incrementar la base de prospectos.

**Figura 6:** *Evolución del crecimiento del número de clientes*



*Fuente: ENTIDAD MICROFINANCIERA*

El cuadro muestra el incremento en el número de clientes conforme el personal va conociendo más al producto y los beneficios que tiene por cumplimiento de sus metas.

#### **4.1.3. Estrategia Secundaria N°03**

Implementar un programa de incentivos que permite incrementar la colocación del nuevo producto Plazo Fijo con Línea Revolvente en el área comercial.

##### **4.1.3.1. Explicación de la Estrategia Secundaria**

Cualquier estrategia enfocada a ventas, debe contener un programa de beneficios de remuneración variable o incentivos; ya sean monetarios o no monetarios, que permita al personal responsable generar una motivación para el incremento de sus ingresos enfocado directamente con metas establecidas.

Para impulsar la colocación de los “Plazo Fijo con Línea Revolvente” se elaboró un programa de incentivos que tuvo 3 etapas:

- **Etapa 1: Elaboración del Programa de incentivos:**

Se tomo información de la red de agencias, donde se determinó las variables más importantes al momento de establecer un programa de incentivos, esto con la finalidad de identificar aquellas que generaban un mayor impacto en el personal que estarían atendiendo este nuevo producto.

Con la información, se elaboró una propuesta inicial la misma que fue coordinada con otras áreas a fin de tener una versión final de este nuevo programa.

Inicialmente se estableció que debería salir con un memorando, considerando que se tenía previsto un piloto de 6 meses, antes de incluir en la normativa vigente de manera permanente.

- **Etapa 2: Aprobación del Programa de incentivos:**

La propuesta fue presentada a las áreas de soporte y de control a fin de evaluar su impacto desde el aspecto normativo, así como el presupuestario.

Con la opinión este documento fue aprobado por la Gerencia General para poner de conocimiento al personal.

- **Etapa 3: Capacitacion del nuevo programa de incentivos:**

Antes de su lanzamiento a la red de agencias, se ejecutó un webinar a través de la plataforma Teams, con la finalidad de dar a conocer a todo el personal el nuevo programa de remuneración variable del producto Plazo Fijo con Línea Revolvente.

- **Etapa 4: Incentivos Piloto:**

Se dio inicio en el mes de marzo del 2023, donde se estableció un programa piloto por un tiempo de 6 meses. Este tiempo permitió realizar las mejoras de acuerdo con la retroalimentación que se recibió del personal de la red de

agencias.

El modelo estaba sustentado en 3 variables:

- ✓ **Monto desembolsado:** con un mínimo de monto desembolsado de 5 mil soles y con rangos de montos hasta mayores a 30 mil soles.
- ✓ **Nº de operaciones mínimas:** se estableció un número mínimo de operaciones con rangos hasta mayores a 10 operaciones.
- ✓ **Multiplicador:** el multiplicador estaba determinado por el número de operaciones, permitiendo incentivar un mayor pago a un número mayor de operaciones.

**Figura 7:** Modelo del plan de incentivos

**Modelo de incentivos:**  $\text{Monto de incentivo final} = \text{Multiplicador} * \text{Monto de sub incentivo}$

**Cuadro de incentivo:**

Monto Desemb	Monto de Sub incentivo	Rango Oper.	Multiplicador
>= 5,000	S/ 100.00	[ 3 - 4 ]	70%
>= 10,000	S/ 200.00	[ 5 - 6 ]	90%
>= 15,000	S/ 300.00	[ 7 - 8 ]	100%
>= 20,000	S/ 400.00	[ 9 - 10 ]	120%
>= 30,000	S/ 600.00		

**Consideraciones:**

- ✓ Se consideran todas las disposiciones que se realizan en el mes, independientemente de la Tienda en que se realicen. Es decir, la disposición corresponderá a la Tienda en donde se originó el crédito.
- ✓ Los créditos deben estar vigentes hasta el día 13 calendario del siguiente mes, para considerarlos como operación y desembolso.
- ✓ Se contabiliza todas la disposiciones de un mismo crédito como una operación y monto desembolsado realizadas en el mismo mes.

Fuente: ENTIDAD MICROFINANCIERA

#### 4.1.3.2. Objetivo de Estrategia Secundaria

Esta estrategia tiene como objetivo promover la colocación del producto Plazo Fijo con Línea Revolvente, entre el personal de operaciones de una agencia, donde se motive a incrementar la colocación con un premio dinerario por el cumplimiento de una meta.

**Tabla 40:** *Objetivos SMART del Programa de incentivos del personal de agencias.*

OBJETIVO SMART ESTRATEGIA SECUNDARIA 2		
S	ESPECIFICO	Implementar un programa de incentivos que permita incrementar la colocación del nuevo producto Crédito Plazo Fijo con Línea Revolvente
M	MEDIBLE	Lograr que el personal pueda acceder al programa de incentivos en un 20% del total de colaboradores
A	ALCANZABLE	Generar incrementar un ingreso adicional promedio del incentivo en s/ 300 soles.
R	RELEVANTE	Motivar al personal a generar un ingreso mayor a su sueldo básico con un ingreso variable
T	TIEMPO DELIMITADO	Generar en el primer año un crecimiento del 20% de colaboradores que generen un incentivo adicional a su sueldo básico

*Fuente: Elaboración Propia*

La medición de este objetivo es principalmente que el colaborador pueda verse beneficiado con un incremento adicional en su remuneración variable, mediante metas escalonadas donde a mayor número de operaciones y monto desembolsado, puede obtener un mayor beneficio.

#### **4.1.3.3. Ficha técnica de la Estrategia Secundaria**

La presente estrategia fue presentada en marzo del 2023 y aprobada por la Gerencia en el mes de abril del 2023, donde el principal objetivo es que este programa temporal genera motivación al personal de las agencias hacia la colocación de un mayor volumen de créditos por este producto.

**Tabla 41:** *Ficha Técnica de Estrategia del programa de incentivos referente al nuevo producto*

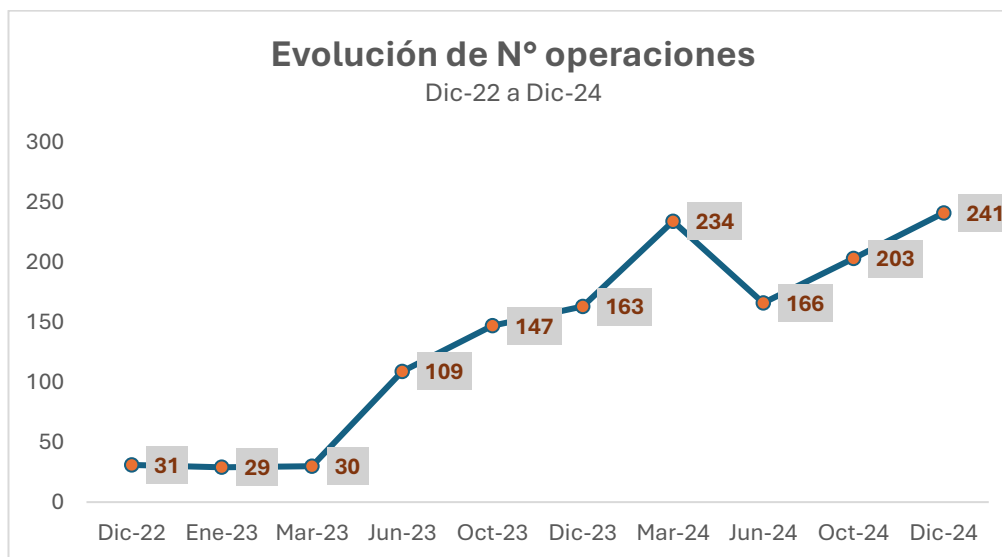
FICHA TECNICA DE ESTRATEGIAS		Cod: 001
		V:01
Elaboración: 16/03/2023	Aprobación: 15/04/2023	Vigencia: Actual
Identificación	Implementación de un programa de incentivos temporal del producto Plazo Fijo con Línea Revolvente	
Objetivo	Incrementar la colocación del producto entre el personal de operaciones	
Documento	Informe de Aprobación del Incentivo temporal	
Personal a cargo	Gerente Comercial/Jefatura Créditos Personales	
Frecuencia	Mensual	
Nivel de referencia	Cumplimiento de la meta	

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.1.4.4. Histórico de Resultados Estrategia Secundaria

Con el lanzamiento de este programa de remuneración variable temporal se visualiza el incremento en la colocación del producto. Esto se puede visualizar en los cuadros de colocaciones, principalmente en la evolución de número de operaciones, donde se puede visualizar que al mes de marzo del 2023 estaban en 30 operaciones en total y para el mes de junio ya se había triplicado llegando a 109 operaciones. A partir de allí se puede observar un crecimiento mes a mes de este indicador.

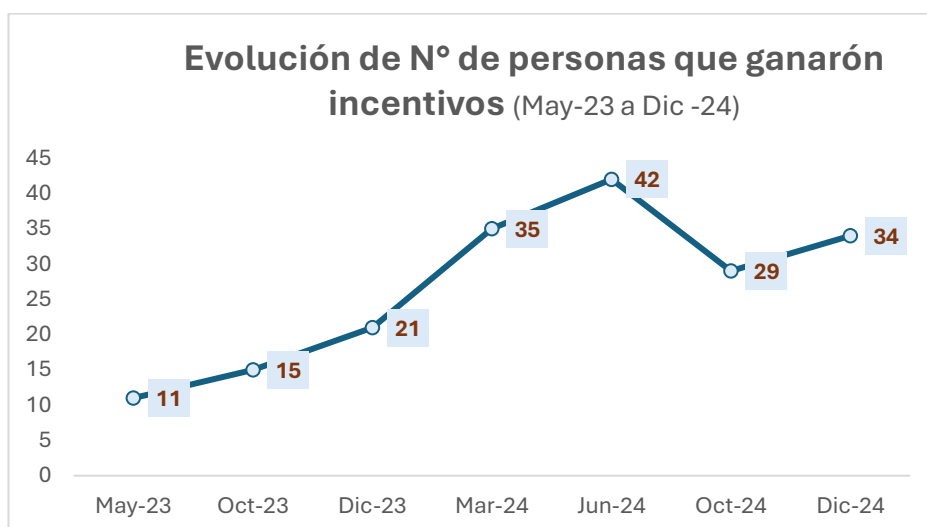
**Figura 8:** Evolución del número de operaciones del nuevo producto.



Fuente: Correo interno de ENTIDAD MICROFINANCIERA

Así mismo inicialmente, como todo programa tiene un periodo de aprendizaje, considerando que requiere un tiempo prudencial que permita al personal evaluar los beneficios que pueda brindar y especialmente cuando es económico, esto se puede visualizar en el cuadro siguiente, donde el incremento de personas que se ganaron este incentivo se ha incrementado de un mínimo de 11 personas a picos de 42 colaboradores.

**Figura 9:** Evolución del número de personal que accedieron a un incentivo



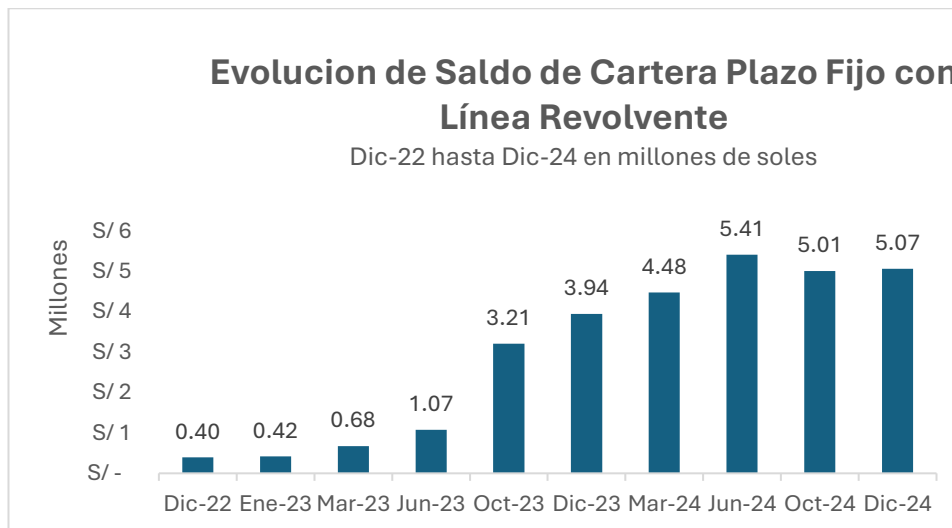
Fuente: ENTIDAD MICROFINANCIERA

El incremento del número de personas, también se llega a comunicar todos los meses, mediante el correo electrónico, se indica quienes son los ganadores de este incentivo, generando una motivación al resto del personal para ser uno de los beneficiados.

#### 4.1.4.5. Impacto de la Estrategia Secundaria

Según se aprecia en los cuadros anteriores el impacto ha sido positivo en la implementación de esta estrategia de pago de incentivos, considerando que, a partir de la puesta en vigencia de este incentivo temporal, se muestra un incremento en la colocación pasando de una variación de cartera de 680 mil soles a más de 5 millones en poco dos años.

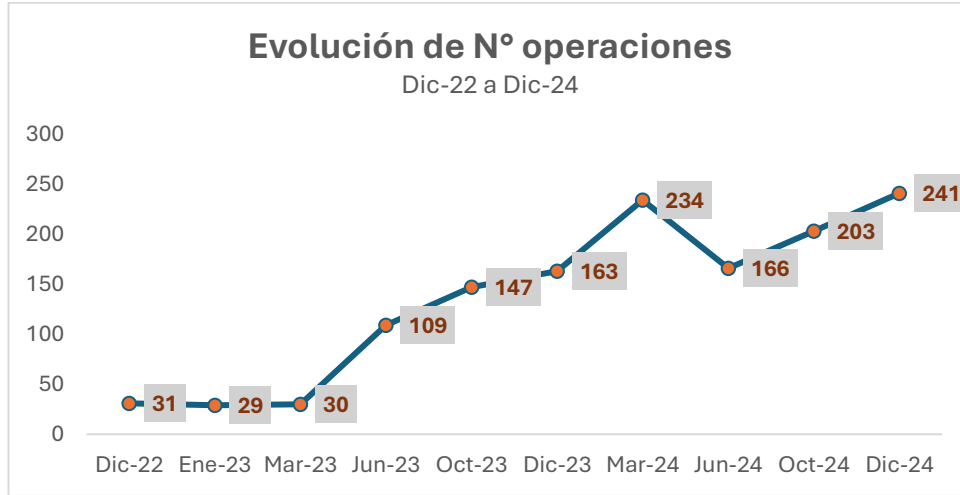
**Figura 10:** *Evolución del saldo de cartera*



*Fuente: Correo interno de ENTIDAD MICROFINANCIERA*

Así mismo en el número de operaciones que se generan al momento de realizar una disposición de un crédito de la línea de crédito asignada, también se puede apreciar un cambio en la curva de crecimiento a partir del mes de marzo del 2023.

**Figura 11:** *Evolución del número de operaciones posterior a la implementación del plan de incentivos*



*Fuente: Correo interno de ENTIDAD MICROFINANCIERA*

Con estos resultados, se realizó la evaluación respectiva que su inclusión en la norma vigente que es el Manual de Remuneración variable, el mismo que fue incluido de manera permanente a partir del mes de octubre del 2024

**Figura 12:** *Nuevo diseño de comunicación posterior al lanzamiento del nuevo producto.*



*Fuente: Correo interno de ENTIDAD MICROFINANCIERA*

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de aplicar el análisis y las estrategias descritas en el presente informe, se llegaron a las siguientes conclusiones:

### 5.1 Conclusiones:

- Considerando el entorno competitivo que se vive actualmente, las empresas deben buscar como optimizar su tiempo de atención hacia un cliente que busca rapidez y seguridad en sus operaciones financieras; donde contar con un producto que le genere un crédito en una mínima cantidad de tiempo, le genera valor y fidelización con la empresa.
- El contar con un producto donde puede convertir rápidamente en una línea de crédito con disponibilidad inmediata, convierte al Plazo Fijo con Línea Revolvente en un argumento de venta que permite marcar la diferencia con el resto de las entidades financieras.
- La capacitación al personal clave, responsable de la venta del producto, es un paso importante para asegurar el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se consolida dentro de la estrategia de lanzamiento con el fin de asegurar que todos puedan conocer los beneficios del nuevo producto, generando un canal de retroalimentación de dudas y preguntas que puedan presentarse.
- El establecer un programa de incentivos escalonados que permita a la fuerza de venta generar ingresos adicionales por el cumplimiento por encima de sus metas establecidas, es beneficioso para llegar a los objetivos establecidos con el nuevo producto, especialmente cuando el programa tiene variables sencillas, directas y fáciles de aplicar y calcular por el personal.

## 5.2 Recomendaciones:

En base a lo referente a las recomendaciones, se indica:

- Se recomienda continuar implementando productos de acuerdo con la necesidad del mercado, principalmente que tengan una atención rápida y en el mínimo tiempo de permanencia en una agencia.
- Se recomienda mantener el uso de medios virtuales y el desarrollo de productos digitales que permitan generar una buena experiencia con el cliente, enfocados hacia un servicio más eficiente.
- Se recomienda implementar una estrategia de comunicación del nuevo producto Plazo Fijo con Línea Revolvente, a través de medios de comunicación masivo, como redes sociales y otros medios.
- Se recomienda mantener capacitaciones periódicas y permanentes del nuevo producto, considerando la rotación de personal que se presenta en la red de agencias, a fin de dar a conocer los beneficios para los clientes en la obtención de una línea de crédito con la garantía de su cuenta de plazo fijo.

## REFERENCIAS

- Bavaresco, A. (2006). *Procesos metodológicos en la investigación*.
- Nicoll Lopez, (Junio 2022): <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-%C3%A1rea-comercial-en-una-empresa-ainad-empresarial/>
- Diego Francisco Gutierrez y Jairo Gutierrez (2020): *Planeación Financiera y Gestión del Valor*.
- Fred R. David (2013): *Conceptos de Administracion Estratégica*.
- Porter, M. (2006). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business review*.
- Carlos Torres Gomez (2023): *Gestión de la atención al cliente/consumidor*
- Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/>
- Bain & Company: <https://www.bain.com/es/insights/experience-is-the-new-product-heres-how-to-manage-it/>.
- David Zielinski, (2013): *Como recompensar eficazmente a un equipo de trabajo*.
- Chiavenato (2002): *Administracion de Recursos Humanos*.
- Chiavenato (2007): *Gestión del Talento Humano*
- Calderon (1997): <https://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>

## ANEXOS

**Anexo 01:** Publicación de Ranking de Agencias por cumplimiento de metas de la colocación del nuevo producto



**Anexo 02:** Ubicación de un jala vista en un punto de venta en una agencia con el nuevo producto.



Anexo 03: Reunión de Capacitación para el lanzamiento del nuevo producto en la red de agencias.

