



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y

ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA
DE NEGOCIOS DE CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO
DE TACNA S.A. Y MIBANCO AGENCIA BELLAVISTA-PUNO
PERIODO 2016-2018”.**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PRESENTADO POR:

Bach. SONNIA VERONIKA MENDOZA TUERO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO- PERÚ

2019



NOMBRE DEL TRABAJO

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA

AUTOR

SONNIA VERONIKA MENDOZA TUERO

RECUENTO DE PALABRAS

14842 Words

RECUENTO DE CARACTERES

80356 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

84 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1005.5KB

FECHA DE ENTREGA

May 30, 2023 10:54 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 30, 2023 10:56 AM GMT-5

● **12% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 12% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 20 palabras)


Dr. Ricardo E. Rodríguez Huamán
CLAD N° 000167


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas
INSTITUTO Vicerrectoral de Investigación y Desarrollo Científico y Tecnológico
PUNO PERÚ



DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de
seguir adelante, por hacerme
una mejor persona cada día, por
enseñarme que lo difícil de conseguir
es lo más apreciado y recordado.

A mis padres, por darme la fuerza
de seguir adelante, por ser ellos quienes
merecen todos los logros, por haberme
hecho de mí la persona que soy,
por darme siempre su apoyo incondicional y
por mostrarme que la vida es para ser felices.

Sonnia Mendoza.



AGRADECIMIENTOS

Mis sinceros agradecimientos:

A la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano, una institución de renombre, donde comencé mi formación profesional en la Escuela Profesional de Administración y adquirí los principios que han orientado mi carrera laboral.

También a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. y a Mibanco Agencia Bellavista por brindarme la oportunidad de adquirir experiencia laboral y proporcionarme la información necesaria para el desarrollo de mi trabajo actual.

Sonnia Mendoza.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	11
ABSTRACT.....	12
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1 REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL	15
1.1.1 Planificación del trabajo a desempeñar	16
1.1.2 Ejecución del trabajo.....	19
1.2 FUNCIONES DESEMPEÑADAS.....	21
1.2.1 Caja municipal de ahorro y crédito de Tacna S.A.	21
1.2.2 Mibanco.....	23
CAPÍTULO II	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETO DE ESTUDIO O SOLUCIÓN	
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	25
2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	27
2.2.1 Interrogante general.	27
2.2.2 Interrogantes específicas	28
2.3 ANTECEDENTES	28



2.4	OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	29
2.4.1	Objetivo general	29
2.4.2	Objetivos específicos	30

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

3.1	MARCO TEÓRICO	31
3.1.1	Bancos	31
3.1.2	Gestión financiera	34
3.1.3	El microcrédito	35
3.1.4	Inversión o inversión real	40
3.2	MARCO CONCEPTUAL	48
3.2.1	Administración	48
3.2.2	Organización	48
3.2.3	Organización administrativa	48
3.2.4	Organigrama.....	48
3.2.5	Eficiencia.....	49
3.2.6	Eficacia.....	49
3.2.7	Sistema	49
3.2.8	Satisfacción del cliente.....	49
3.2.9	Servicio	49

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	50



3.4.1	Población.....	50
3.4.2	Muestra.....	50
3.5	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	51
3.5.1	Método Deductivo.....	51
3.5.2	Método Descriptivo Analítico.....	51
3.6	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
3.6.1	Técnicas de observación	51
3.6.2	Técnica de entrevista.....	52
3.6.3	Instrumentos de recolección de datos	52
3.6.4	Fuentes de recolección de datos	52

CAPÍTULO V

ÁMBITO DE ESTUDIO

4.1	ÁMBITO DEL ESTUDIO REALIZADO.....	53
4.1.1	La caja municipal de ahorro y crédito de Tacna S.A.	54
4.1.2	Mibanco.....	55

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1	DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 01. “ANALIZAR LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TACNA S.A. Y MIBANCO AGENCIA BELLAVISTA PUNO PERIODO 2016-2018.”.	56
5.2	DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 02 “DESCRIBIR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL FUNCIONARIO DE NEGOCIOS DE CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE	



TACNA S.A. Y MIBANCO AGENCIA BELLAVISTA PERIODO 2016-2018”	61
5.2.1 Problemática de las funciones y actividades del funcionario de negocios.	73
5.3 DEL OBJETIVO ESPECIFICO N° 03 “PROPONER LINEAMIENTOS DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA BELLAVISTA PUNO - PERIODO 2016 AL 2018”	74
VII. CONCLUSIONES	77
VIII. RECOMENDACIONES	78
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS	81

Área: Administración y Finanzas

Línea: Análisis Organizacional

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 14 junio del 2019



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Agenda Comercial y de cobranza	19
Tabla 2. Descripción de Actividades Durante la etapa crediticia	61
Tabla 3. Descripción de Actividades Mibanco	69



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A.	15
Figura 2. Organigrama de Mibanco	16
Figura 3. Procesos: Evaluación crediticia – Prestamos PYME.....	24
Figura 4. Estructura orgánica analítica de la caja municipal de ahorro y crédito Tacna S.A., agencia Puno	57
Figura 5. Organigrama de Mibanco Área de Negocios.....	59
Figura 6. Etapas que integran el procedimiento de ingreso de clientes:	61
Figura 7. Procesos: Evaluación crediticia – prestamos PYME.....	67
Figura 8. Etapas que integran el procedimiento de ingreso de clientes	71



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

MYPE	: Micro y pequeña empresa.
GB	: Grameen Bank.
SBS	: Superintendencia de Banca y Seguros.
FEPMAC	: Federación de Cajas Municipales.
CTS	: Compensación por Tiempo de Servicio.
ACP	: Acción Comunitaria del Perú.
ROF	: Reglamento de Organización y Funciones
MOF	: Manual de Organización y Funciones.



RESUMEN

El presente informe de trabajo profesional, lleva por título: “ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TACNA Y MI BANCO AGENCIA BELLAVISTA-PUNO PERIODO 2016-2018”, el cual fue elaborado con el propósito de dar una descripción de la organización del área de negocios, actividades y las funciones que desarrollan los funcionarios de la caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna y de Negocios de Mi Banco Agencia Bellavista Puno periodo 2016-2018. El informe pretende contribuir para mejorar los procesos del área de negocios de la caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. y Mi Banco Agencia Bellavista Puno. En el informe de trabajo profesional se llegó a las siguientes conclusiones: Al analizar la organización del área de negocios de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. y Mibanco agencia Bellavista Puno aplicando el diseño no experimental hacia los colaboradores de ambas instituciones, como también se observó los diferentes tipos de organigramas describiendo su importancia de cada uno de sus responsables, al describir las funciones y actividades que desarrolla el funcionario de negocios de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. y Mibanco agencia Bellavista se concluye que cada actividad es importante para el correcto desempeño de sus funciones. En cuanto a las políticas de crédito, se entiende que su objetivo es reducir el riesgo al aprobar solicitudes y garantizar la devolución del préstamo a través de un historial crediticio impecable por parte de cada cliente. Sin embargo, hay ciertos lineamientos que no se adaptan a la naturaleza de la operación.

Palabras clave: Funciones, Negocios, Organización, Políticas de crédito, Riesgo.



ABSTRACT

This professional work report is entitled: "ANALYSIS OF THE ORGANIZATION AND FUNCTIONS OF THE BUSINESS AREA OF CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE TACNA AND MY BANCO AGENCIA BELLAVISTA-PUNO PERIOD 2016-2018", which was prepared with the purpose of giving a description of the organization of the business area, activities and functions carried out by the officials of the Municipal Savings and Credit Fund of Tacna and Business of Mi Banco Agencia Bellavista Puno period 2016-2018. The report aims to contribute to improve the processes of the business area of the Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. and Mi Banco Agency Bellavista Puno. In the professional work report, the following conclusions were reached: When analyzing the organization of the business area of Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. and Mibanco agency Bellavista Puno applying the non-experimental design to the collaborators of both institutions, as well as the different types of organization charts describing the importance of each of their managers, when describing the functions and activities carried out by the Caja business officer. Municipal Savings and Credit of Tacna S.A. and Mibanco agency Bellavista, it is concluded that each activity is important for the correct performance of its functions. Regarding credit policies, it is understood that their objective is to reduce the risk when approving applications and guarantee the repayment of the loan through an impeccable credit history on the part of each client. However, there are certain guidelines that are not adapted to the nature of the operation.

Keywords: Functions, Business, Organization, Credit policies, Risk.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El Banco de Ámsterdam, creado en 1605, fue el primer banco moderno en el que no predominó el carácter de sociedad familiar personal, como sucedía con los bancos italianos de la época. Su constitución se debió a la presencia de comerciantes en la ciudad y su puerto, y se convirtió en un elemento fundamental para la economía de Holanda y Alemania.

Un banco es una compañía financiera que tiene como función principal captar recursos a través de depósitos y proporcionar préstamos, así como ofrecer otros servicios financieros. El sistema bancario, o banca, consiste en un conjunto de entidades o instituciones que ofrecen servicios bancarios dentro de una economía específica. La globalización y la internacionalización han dado lugar a la creación de una banca universal. La palabra "banco" proviene del griego y su traducción literal es "mesa". En el contexto financiero, como el trabajo de los cambistas, se refiere al mostrador donde se realizan las transacciones de dinero.

En términos contables, la cuenta bancaria representa la institución donde se deposita nuestro dinero y se encuentra disponible en el momento en que se necesita.

Esta cuenta puede ser de ahorros o corriente, y se registra en el balance general como parte del activo circulante disponible, teniendo un saldo deudor en el caso de las cuentas corrientes.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. comenzó a operar el 1 de junio de 1992, y su actividad se rige por la Ley N° 26702, conocida como la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Además, esta entidad financiera está regulada por el Banco



Central de Reserva del Perú (BCRP) y es supervisada por la SBS, la Contraloría General de la República y la Federación de Cajas Municipales (FEPMAC).

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. ofrece una amplia gama de productos financieros, entre los cuales se incluyen créditos comerciales, pignoraticios, a microempresas, de consumo e hipotecarios, tanto en moneda nacional como extranjera. Desde el año 2002, la entidad ha estado canalizando recursos del Fondo Mi Vivienda a través del otorgamiento de créditos hipotecarios. Además, la institución capta recursos financieros a través de depósitos de ahorro, a plazo fijo y CTS, a lo que se suma el fondeo que mantiene con adeudados.

Hasta el 31 de diciembre de 2018, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. tenía un total de 30 agencias ubicadas en distintos departamentos como Madre de Dios, Moquegua, Puno, Tacna, Lima, Moquegua, Arequipa y Cusco, aunque en enero de 2019 se incrementó a 31 el número de agencias.

Por otro lado, Mibanco Perú inició sus operaciones en Lima en 1998, basándose en la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una organización sin fines de lucro con 43 años de trayectoria en el sector de la micro y pequeña empresa.

Mibanco recibió varios premios y reconocimientos por su excelencia en microfinanzas y campañas publicitarias. En 2006, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) le otorgó el premio a la Excelencia en Microfinanzas, mientras que en 2008 ganó el premio Effie de Plata por su campaña publicitaria "Créditos Aprobados". Además, recibió una calificación de desempeño social 4+ otorgada por Planet Rating, y en 2011, Standard & Poor's le otorgó una calificación de inversión BBB con perspectiva estable.

1.1 REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Para la realización del reporte se establecieron los organigramas de la caja municipal de ahorro y crédito Tacna S.A., así también como el organigrama de Mibanco, durante el periodo laboral del 2016 al 2018.

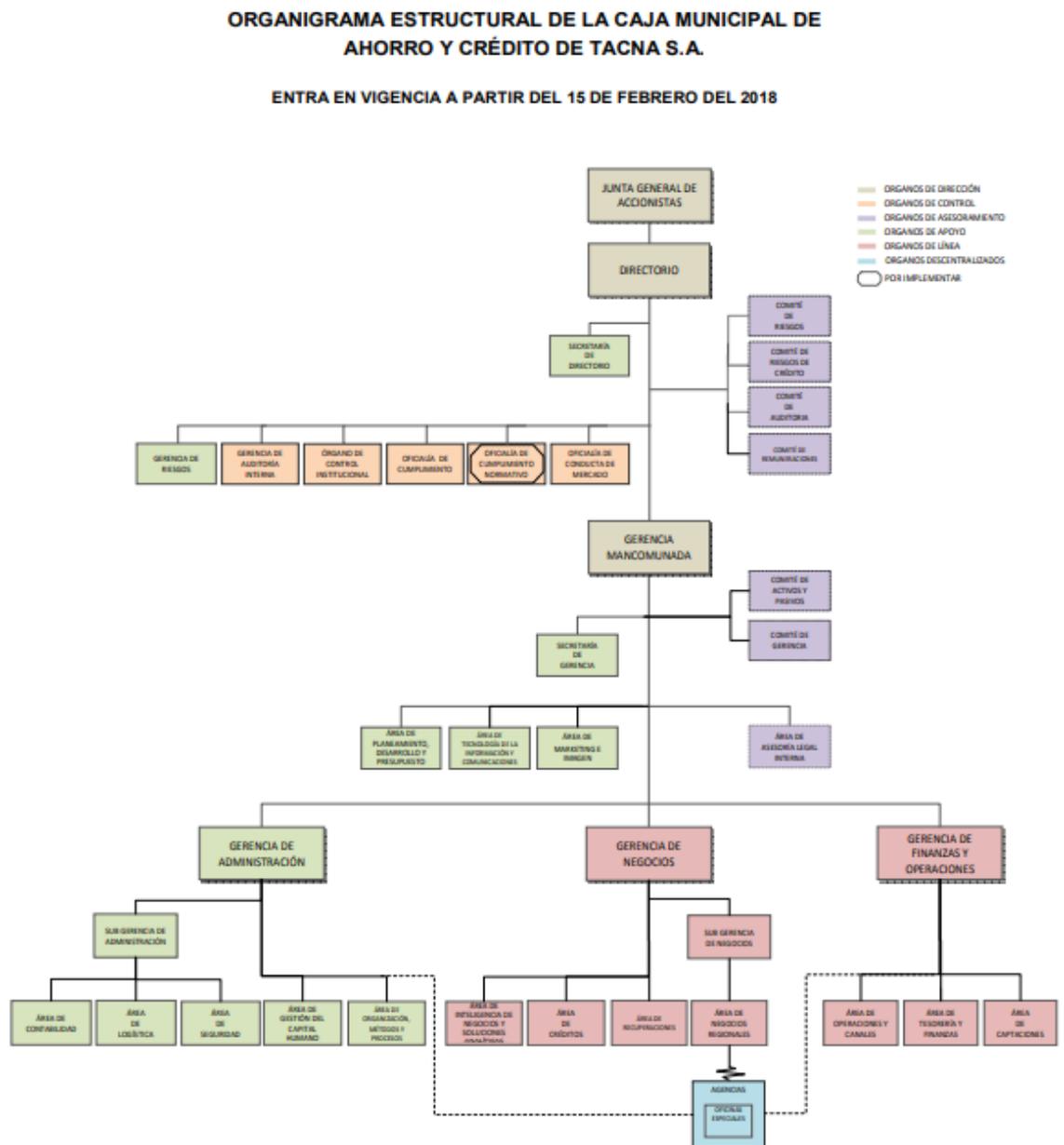


Figura 1. Organigrama Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A.

ORGANIGRAMA MI BANCO

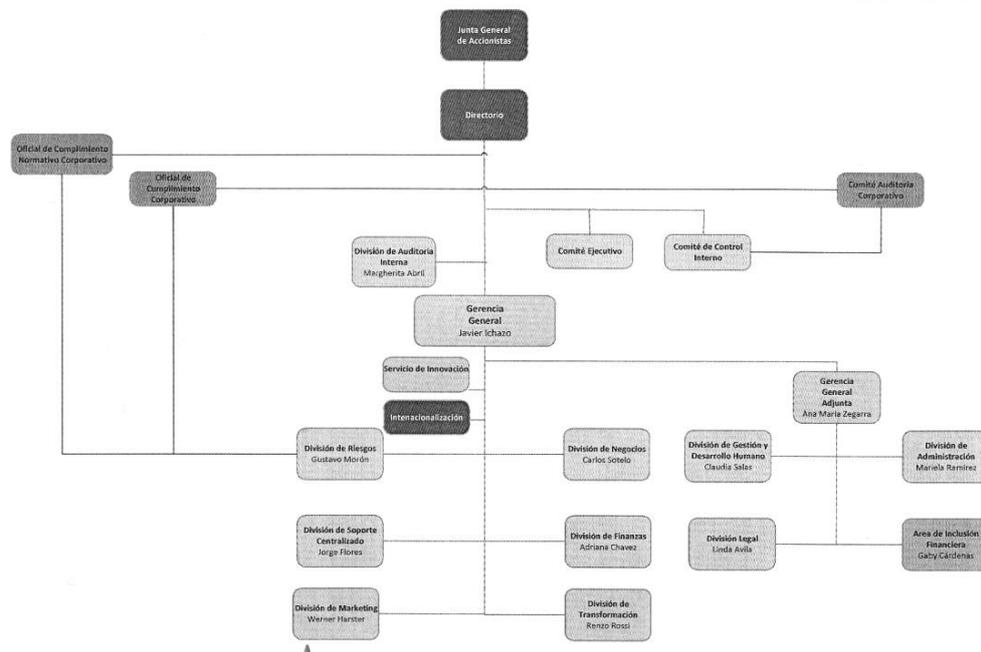


Figura 2. Organigrama de Mibanco

Las actividades profesionales realizadas durante el periodo laboral de 2016 a 2018 del área de negocios de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. y Mibanco agencia bellavista pyme se tiene:

1.1.1 Planificación del trabajo a desempeñar

a) La caja municipal de ahorro y crédito de Tacna S.A.

- Es necesario que se consulte el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y el Código de Conducta de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. para identificar cualquier transacción inusual que se detecte durante el desempeño de las funciones laborales. Es importante informar de inmediato al jefe inmediato superior y al Oficial de Cumplimiento correspondiente.



- También es esencial comunicar a la Unidad de Riesgos cualquier evento o riesgo identificado relacionado con los diferentes riesgos a los que está expuesta la institución.
- Si se detectan deficiencias en el Sistema de Control Interno en cualquier unidad dentro de la empresa, se deben reportar de manera oportuna y simultánea al OCI, la UAI y la Gerencia para que se tomen medidas correctivas rápidas.
- Proponer a su Jefatura/ Administración/ Gerencia inmediata, según corresponda, la creación, modificación o actualización de las normas internas de su área (ROF, MOF, Políticas, Reglamentos, Directivas, Manuales y Procedimientos).
- Cumplir los objetivos, iniciativas e indicadores establecidos en el Plan Estratégico y Plan Operativo asignado bajo su responsabilidad, debiendo coordinar, ejecutar y respetar el nivel de cumplimiento de acuerdo de acuerdo los procedimientos establecidos.
- Hacer entrega de cargo por motivos de vacaciones, promociones, movilidad funcional o geográfica, o cese, mediante el formato establecido por la Jefatura de Recursos Humanos.
- Proporcionar una atención adecuada y de alta calidad a todos nuestros clientes, asegurándonos de seguir rigurosamente las políticas, directrices y códigos de buenas prácticas establecidos para la atención al usuario.
- Participar en la Gestión de Continuidad del Negocio y en la Gestión de Seguridad de la información.



- Cumplir las responsabilidades asignadas en el Plan de Continuidad del Negocio y Sistema de Gestión de Seguridad de la información, ante un evento que afecte la continuidad del negocio o seguridad de la Información.
- Cumplir las responsabilidades definidas en la política de seguridad de la información y políticas de continuidad del negocio o seguridad de la información.
- Cumplir con las responsabilidades definidas en la política de seguridad de la información y políticas de continuidad del negocio, así como reportar el incumplimiento de las mismas.
- Implementar los planes de acción e informar a la Unidad de Riesgos el avance actual.
- Participar en las capacitaciones que organice la Unidad de Riesgos y cumplir con las políticas de gestión de riesgo operacional.
- Es el responsable de que los expedientes de crédito estén almacenados en sus respectivas gavetas en orden alfabético y bajo llave.
- Asegurarnos de que los préstamos propuestos cumplan con las normas y regulaciones establecidas por la SBS y la Tecnología Crediticia de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A.

B) MIBANCO

- Publicitar los productos de la empresa, detectar y sugerir a los encargados oportunidades de negocio que fomenten la expansión y variedad de la cartera de préstamos y de la captación de la sucursal.
- Implementar las tácticas establecidas para asegurar la lealtad de los clientes.



- Examinar y valorar a los clientes cuyas peticiones hayan sido promovidas por el personal o hayan sido asignadas.
- Informar al gerente de créditos o al gerente de sucursal sobre los préstamos en dificultades de recuperación, recomendando la opción más apropiada para resolver el problema.
- Cumplir con las medidas de prevención de lavado de activos.
- Servicio de atención al cliente.

Tabla 1.
Agenda Comercial y de cobranza

MODELO DE AGENDA COMERCIAL Y DE COBRANZA						
HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
8:35-8:55	KICK OFF					PLANIFICACIÓN DE VISITAS DE LA SEMANA (GERENTE AGENCIA, FUNCIONARIO, FUERZA DE VENTA)
9:00-9:30	REUNIÓN DE FUNCIONARIOS DE MI BANCO CON FUERZA DE VENTA					
9:30- 10:00	HORA TELEFÓNICA REVISIÓN DE VARIACIONES Y VENCIDOS, CAMPAÑAS, BASE VENCIDOS					
10:00-11:00	ELABORACIÓN Y ENVIÓ DE PROPUESTAS DE CRÉDITOS				OPERATIVO DE COBRANZA	
11:00-12:00	VISITAS CLIENTES TUTELADOS	VISITA CLIENTE DISPOSICIÓN DE LÍNEAS	VISITAS CLIENTES TUTELADO	VISITA CLIENTE BASE MAILING	SCI (DE UNA O DOS VECES AL MES)	REPORTE DE PLANIFICACIÓN DE LA SEMANA
12:00-1:00	VISITA DE RENOVACIÓN EVALUACIÓN	VISITA DE EVALUACIÓN	VISITA DE REVALUACIÓN EVALUACIÓN	VISITA DE EVALUACIÓN		
1:00-2:00	VISITA CLIENTES MOROSOS					
2:00-3:00	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	
3:00-4:30	ELABORACIÓN PROPUESTA DE CRÉDITOS Y ENVIÓ DE EXPEDIENTE					
4:30-5:30	ATENCIÓN A CLIENTES	ATENCIÓN A CLIENTES	ATENCIÓN A CLIENTES	ATENCIÓN A CLIENTES	ATENCIÓN A CLIENTES	
5:30-6:00	REPORTE DIARIO	REPORTE DIARIO	REPORTE DIARIO	REPORTE DIARIO	REPORTE DIARIO	

Fuente: Elaboración propia

1.1.2 Ejecución del trabajo

A) La caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A.

El trabajo efectuado como Analista de Créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. se describe de la Siguiete manera:



1. Colaborar en la elaboración del Plan de Trabajo Anual del Departamento de Créditos
2. Formar a las personas sobre los servicios que otorga la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A.
3. Evaluar a los posibles clientes.
4. Examinar la documentación de los solicitantes. Recopilar datos mediante visitas al hogar y negocio del cliente.
5. Preparar el expediente crediticio con la información necesaria, manteniéndolo organizado, legible y debidamente documentado.

B) Mibanco

El trabajo efectuado como funcionario de Mibanco se describe de la siguiente manera:

1. Gestionar en el sistema de manera anticipada la visita de los clientes, captación evaluando las propuestas, asesorándolos financieramente, llamándolos por celular, visitándolos y ofreciéndoles los diversos productos y servicios del banco, aplicando la política de prevención de lavado de activos
2. Evaluar el desempeño de sus clientes, identificando y anticipándose a futuras necesidades y riesgos, generando relaciones a largo plazo.
3. Revisar y dar seguimiento a labores de recuperación y cobranza de forma inmediata, a los clientes que tiene productos activos con el banco Mibanco y que no cumplan con las fechas pactadas y según los parámetros de gestión de cobranza establecidos, realizando un ruteo para minimizar el tiempo.
4. Participar en el comité de créditos teniendo voto y veto para la aprobación de créditos



5. Cumplir con el horario de atención al público otorgando la orientación necesaria hacia el cliente, buscando la fidelización a través del ofrecimiento de diversos productos y presentándose como su prioridad financiera, para el alcance de sus metas
6. Cumplir con las capacitaciones, evaluaciones, encuestas que nos asigna la institución el cual son supeditadas, para estar informados en cuanto a las nuevas normas emitidas por la SBS.

1.2 FUNCIONES DESEMPEÑADAS

1.2.1 Caja municipal de ahorro y crédito de Tacna S.A.

Las funciones del área de negocios se basan principalmente en tres etapas siendo de la siguiente manera:

A) CAPTACIÓN

1. Evaluar a los posibles clientes.
2. Examinar la documentación de los solicitantes. Recopilar datos mediante visitas al hogar y negocio del cliente.
3. Preparar el expediente crediticio con la información necesaria, manteniéndolo organizado, legible y debidamente documentado.

B) EVALUACIÓN

4. Asegurarse de que los préstamos propuestos cumplan con las normas y regulaciones establecidas por la SBS y la Tecnología Crediticia de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A.
5. Presentar al Comité de Crédito las solicitudes de préstamo y participar en él. Aprobar préstamos hasta el rango de aprobación permitido.
6. Realizar visitas al hogar y negocio del cliente para la evaluación, seguimiento y recuperación del préstamo.



- Visitas al domicilio: Se verifica si la dirección proporcionada por el cliente es la correcta además de preguntar a los vecinos y corroboran la información para así reducir riesgo en los créditos.
 - La sección de "Datos del Negocio": Es la primera y más importante parte de la solicitud, donde se proporciona información sobre el cliente y el negocio que se va a evaluar. En la sección de información del negocio se incluye el número de RUC (si lo tiene), años de experiencia en el negocio, dirección del negocio, número de conexión de servicios del inmueble donde se encuentra el negocio y régimen en el que opera. En la sección de información del cliente o representante legal de la empresa se incluyen detalles como el número de DNI, dirección de residencia, estado civil, número de dependientes y fecha de nacimiento. Además, se deben ingresar los datos de todos los accionistas y garantes relacionados con la empresa y/o negocio, incluyendo al cónyuge del representante legal. Como referencia de la empresa, se deben incluir todas las empresas en las que el representante legal y los accionistas tengan algún tipo de relación.
 - La impresión de filtro de riesgo: Es un informe privado que proporciona información sobre las empresas con las que el cliente tiene alguna relación comercial, la cantidad que debe al cliente a estas empresas, el número de días de atraso, las letras y facturas protestadas, las deudas con la SUNAT y las deudas en proceso de pago coactivo.
7. Ejecutar tareas de tasación, supervisión y exhibición de prendas de oro como martillero.
 8. Notificar a los clientes y avales morosos si es necesario.



9. Tomar medidas apropiadas para prevenir la morosidad y reportar la recuperación de créditos a la Gerencia de Negocios.
10. Evaluar expedientes elegibles para Créditos Automáticos.
11. Identificar clientes con pagos vencidos.

1.2.2 Mibanco

Las funciones del asesor de negocios de Mi Banco se basan en tres etapas siendo de la siguiente manera:

A) Captación

1. Promocionar realizando las ventas de los productos activos, identificar y proponer a quien corresponda las oportunidades de negocio como es el de otorgar créditos a la micro y mediana empresa, el cual permita el crecimiento y diversificación de la cartera de créditos.
2. Ejecutar las estrategias establecidas para la fidelización de los clientes potenciales.

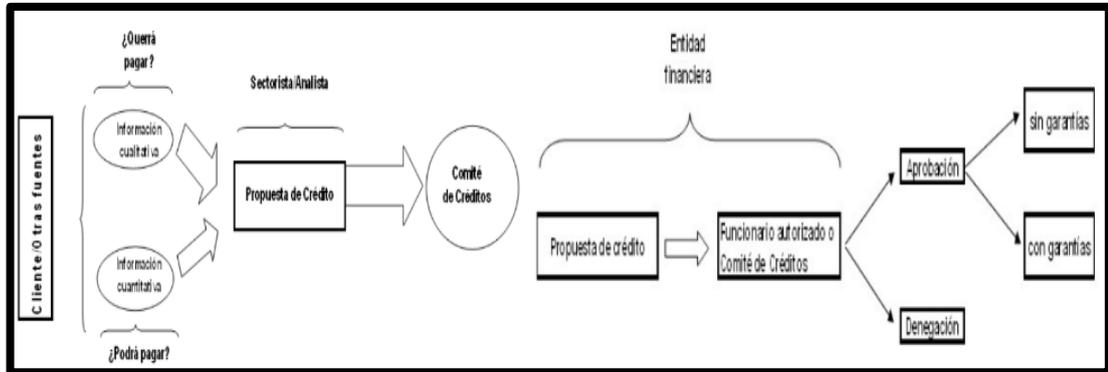
B) Evaluación

3. Evaluar y calificar a los clientes cuya solicitud haya sido promovido, realizando el levantamiento de información mediante visitas al domicilio y negocio del cliente.
4. Elaborar los expedientes de crédito con la información requerida manteniéndolo ordenado legible y adecuadamente, el cual se mantengan reguladas a las normas reguladas por la SBS, reglamento de créditos.
5. Presentar al comité de créditos las sugerencias de préstamos y asistir en el comité, autorizando los préstamos según el nivel de responsabilidad que corresponda.

C) Recuperación

1. Realizar acciones de seguimiento y recuperación de los créditos asignados a su cartera.

Figura 3. Procesos: Evaluación crediticia – Prestamos PYME



Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETO DE ESTUDIO O SOLUCIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. comenzó a operar el 1 de junio de 1992, y está sujeta a la Ley N° 26702, que es la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros, así como a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Además, la institución es supervisada por la SBS, la Contraloría General de la República y la Federación de Cajas Municipales (FEPMAC).

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. tiene una variedad de productos disponibles, entre los que se incluyen créditos comerciales, prendarios, para microempresas, de consumo e hipotecarios en moneda nacional y extranjera. Desde el año 2002, la organización ha estado concediendo préstamos hipotecarios y canalizando recursos del Fondo Mi Vivienda. Además, la institución también recibe recursos financieros a través de depósitos de ahorro, a plazo fijo y CTS, además de los fondos obtenidos mediante adeudados.

Hasta el 31 de diciembre de 2018, la Caja tenía 30 agencias en diferentes ubicaciones geográficas en los departamentos de Madre de Dios, Moquegua, Puno, Tacna, Lima, Arequipa y Cusco. En enero de 2019, la institución aumentó su número de agencias a 31.

Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., fue fundado el 2 de marzo de 1998 en Lima y recibió la autorización para operar el 7 de abril del mismo año a través de la Resolución SBS N° 356-98. Se convirtió en el primer banco privado comercial del Perú enfocado en microfinanzas el 4 de mayo de 1998, basándose en la experiencia de Acción



Comunitaria del Perú (ACP). Además, la institución goza de un prestigio internacional bien merecido gracias a su excelente gestión en el área de las microfinanzas.

En diciembre de 2015, las acciones de Mibanco se redistribuyeron entre los accionistas existentes y los nuevos accionistas provenientes de Edyficar, en función de las relaciones de canje establecidas en el Proyecto de Escisión. Las acciones de Edyficar se reasignaron al BCP, su accionista mayoritario, y al resto de los accionistas minoritarios, según su participación en el capital social de Edyficar. Como resultado, Financiera Edyficar dejó de ser accionista de Mibanco. En diciembre de 2016, el BCP se convirtió en el accionista mayoritario de Mibanco con una participación del 93,6%. Actualmente, Mibanco cuenta con el respaldo del BCP y Credicorp, el mayor holding financiero del país. Es importante destacar que el BCP es la principal institución financiera del país, con activos y patrimonio neto en diciembre de 2016 de S/ 118.400 MM y S/ 13.600 MM, respectivamente. Además, tiene una calificación de largo plazo nacional de AAA (pe) otorgada por Apoyo & Asociados y una calificación internacional de A otorgada por FitchRatings, ambas con perspectiva estable. Entre las principales empresas del Grupo se encuentran el Banco de Crédito (BCP), Prima AFP, Pacifico Seguros, Credicorp Capital y Mibanco.

Mibanco es una entidad financiera de gran importancia en el ámbito local, especialmente para la atención de las necesidades financieras de micro y pequeños empresarios, así como de personas con bajos ingresos en el Perú. La institución cuenta con una amplia gama de productos financieros diseñados para satisfacer las necesidades específicas de este grupo social, tales como el financiamiento para capital de trabajo (Mi capital), la adquisición de bienes muebles (Mi equipo), la construcción y remodelación de locales comerciales (Mi local), los créditos rurales (individuales y solidarios), los



préstamos para mejoramiento de viviendas como Mi casa y Habitación Urbana, y los créditos hipotecarios bajo el nombre de Mi vivienda, entre otros.

Mibanco es una entidad financiera que se dedica a proveer servicios financieros a micro y pequeñas empresas en el país. En su división de Negocios, enfocada en la atención a clientes en segmentos de micro y pequeña empresa, se encuentra el Área de Créditos encargada de revisar las operaciones crediticias en estos segmentos para detectar y minimizar los riesgos que puedan afectar a futuro. Su modelo de otorgamiento de créditos a microempresas se basa en atender las necesidades de los clientes y brindar el servicio correspondiente.

De la labor que realiza el Área de Negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. en el cargo de Analista de Crédito, perteneciente a la agencia Puno. Observándose los siguientes problemas, la organización del área de negocios, el desempeño de las funciones del área de negocios y el tiempo de atención de los clientes, debido al modelo de los procesos establecidos por la institución, y otros aspectos relacionados a su organización y funcionamiento.

2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Después de considerar los aspectos presentados, se ha identificado la cuestión problemática mediante la siguiente pregunta:

2.2.1 Interrogante general.

¿Cómo es la organización del área de negocios y cuáles son las funciones y actividades que desarrolla el Analista de créditos y/o Asesor de Negocios de Caja Municipal de ahorro y Crédito de Tacna y Mibanco Agencia Bellavista – Puno periodo 2016-2018?



2.2.2 Interrogantes específicas

¿Es factible analizar la organización del área de Negocios de Caja Municipal de ahorro y crédito de Tacna S.A. y Mibanco Agencia Bellavista – Puno periodo 2016-2018?

¿Es posible Describir las funciones y actividades que desarrolla Analista de créditos/ el Asesor de Negocios de Caja Municipal de ahorro y Crédito de Tacna y Mibanco Agencia Bellavista – Puno periodo 2016-2018?

¿De qué manera se puede proponer lineamientos de mejora en el desempeño de funciones y organización en el Área de Negocios de Mibanco Agencia Bellavista – Puno periodo 2016-2018?

2.3 ANTECEDENTES

En la biblioteca de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas se hallaron antecedentes sobre organizaciones, aunque no se detallan de manera precisa, entre los cuales se encontraron los siguientes:

Ibáñez (1998) en su tesis titulada: “Análisis del sistema de Créditos y Cobranzas y su incidencia en la situación Financiera 1996-1997” concluye que:

El objeto de estudio del presente proyecto de investigación es el análisis de la situación organizacional, operativa y de gestión del sistema crediticio y de cobranzas de Intercoop-Puno, así como su impacto en la situación financiera de la organización. Asimismo, se presenta una propuesta de lineamientos para el sistema de créditos y cobranzas de la empresa.



Dávila (2001) en su tesis titulada: “Incidencia de procedimientos de recuperación en el comportamiento de la Cartera de Créditos del PECSA en Puno, periodo 1998-1999”, Concluye que:

Se llevó a cabo un trabajo de investigación con el objetivo de analizar los métodos utilizados para recuperar los créditos concedidos a través del fondo rotatorio por parte de PECSA. Se buscó determinar cómo estos procedimientos afectaron el comportamiento de la cartera de créditos durante el primer semestre del año 2001 y, a partir de ello, se propusieron procedimientos de recuperación más efectivos con el fin de lograr una mayor recuperación de los fondos rotatorios.

Apaza (1998) en su informe profesional titulado “Análisis de la colocación de créditos Caja Municipal Arequipa-Agencia Juliaca”, periodo 1995-1998. Concluye que:

El informe está orientado en el análisis del procedimiento de evaluación de los factores que determinan la morosidad, así mismo analizar la colocación de créditos microempresa y la evaluación de las colocaciones de la Caja Municipal Arequipa Agencia Juliaca, periodos diciembre 1995 a octubre 1998.

2.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.4.1 Objetivo general

Describir la organización del área de negocios, las funciones y actividades que desarrolla el Asesor de negocios de Caja Municipal de ahorro y Crédito de Tacna S.A. y Mibanco Agencia Bellavista-Puno periodo 2016-2018



2.4.2 Objetivos específicos

Analizar la organización del Área de Negocios de Caja Municipal de ahorro y Crédito de Tacna y Mibanco Agencia Bellavista Puno periodo 2016-2018.

Describir las funciones y actividades que desarrolla el funcionario de Negocios de Caja Municipal de ahorro y Crédito de Tacna S.A. y Mibanco agencia Bellavista periodo 2016-2018.

Proponer lineamientos de mejora en el desempeño de funciones y organización del Área de Negocios de Mibanco Agencia Bellavista Puno - Periodo 2016 al 2018.



CAPÍTULO III

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Bancos

Un banco es una compañía financiera que se encarga de recolectar recursos en forma de depósitos y otorgar préstamos, además de proporcionar servicios financieros. La banca, o sistema bancario, está conformado por una serie de entidades o instituciones que ofrecen servicios bancarios dentro de una economía en particular. La globalización y la internacionalización han dado lugar a la creación de la banca universal. La palabra "banco", al igual que su equivalente en español, proviene del término griego "trápeza", que significa literalmente "mesa". En el ámbito financiero, como el de los cambistas, se refiere a la superficie utilizada para la transacción de dinero (Ortega, 2014).

La familia Fugger estableció una dinastía de banqueros y comerciantes en Alemania, cuya fortuna estaba estrechamente ligada a la corona. Fugger se convirtió en el prestamista de Carlos V y su familia fue reconocida por su habilidad en las finanzas y los negocios. La prominencia financiera y comercial que comenzó en Italia se extendió hacia Holanda y el norte de Europa.

En 1605 se fundó el Banco de Ámsterdam, que fue el primer banco moderno en no tener carácter de sociedad familiar personal como los bancos italianos. Este banco estaba integrado por comerciantes debido a su ubicación



geográfica en el puerto de la ciudad y se convirtió en un factor clave para la economía de Holanda y Alemania.

Desde una perspectiva contable, el término "banco" hace referencia a la cuenta que representa a las instituciones financieras donde depositamos nuestro dinero y podemos acceder a él en el momento en que lo necesitamos.

Se puede entender por cuentas bancarias, desde un punto de vista contable, a aquellas que representan a las instituciones donde se deposita el dinero y del cual se puede disponer en el momento en que se necesite. Estas cuentas pueden clasificarse en cuentas de ahorro o cuentas corrientes, y se registran en el balance general de la empresa como parte del activo circulante disponible. Además, las cuentas corrientes por lo general tienen saldo deudor.

3.1.2 Las funciones y operaciones de los bancos

Las operaciones bancarias son transacciones financieras que las personas pueden realizar mediante el uso de cuentas bancarias, con el fin de obtener algún beneficio económico.

3.1.3 Las cuentas bancarias

a) Cuentas Corrientes

Estos son depósitos corrientes que pueden ser retirados en cualquier momento a petición del titular de la cuenta. Los bancos ofrecen este servicio como una forma de almacenamiento de depósitos, y los clientes acuden a él debido a la comodidad, seguridad y control que se les brinda para guardar sus fondos en el banco. Aunque los saldos en este tipo de cuenta no generan intereses, generalmente el banco no cobra por este servicio (Zaratiegui, 1999).

b) Depósito de ahorros o cuentas de ahorro.



Los depósitos de ahorro son un tipo de depósito en el que se depositan fondos en entidades financieras que se dedican a captar fondos. Estos fondos permanecen en poder y a disposición de la entidad por períodos más largos que los depósitos en cuentas corrientes.

c) Depósito de ahorro corriente

Los depósitos de ahorro dan lugar a las llamadas cuentas de ahorro, que se pueden abrir con montos que varían según el banco y pueden ser muy pequeños en algunos casos, como en las cajas de ahorro. Los titulares de estas cuentas pueden depositar y retirar dinero a su conveniencia, pero solo ganan intereses sobre los saldos que se mantienen por un período específico de tiempo.

d) Depósito a plazo fijo

Estos depósitos son acuerdos entre el banco y el cliente que se registran a través de un documento o certificado, y se acuerdan por una cantidad y un período de tiempo específicos. Durante el plazo acordado, no se permiten retiros o aumentos en el depósito.

e) Operaciones pasivas

Se refiere a los depósitos de la clientela, que son fondos depositados en el banco y que éste puede utilizar para sus operaciones de préstamo e inversión. Estos depósitos son considerados como pasivos del banco y se registran en el lado derecho del balance de situación. La captación de pasivos es una actividad importante para los bancos, ya que les permite obtener fondos de los clientes y crear una reserva suficiente para conceder préstamos e inversiones, así como hacer frente a las solicitudes de retiro de efectivo. Los depósitos son esenciales para el



crecimiento y desarrollo de los bancos, ya que les permiten generar dividendos a través de sus operaciones y mantener la confianza y satisfacción de sus clientes.

f) Cuentas de depósitos

Los fondos depositados por los clientes pueden ser clasificados como depósitos "a la vista" o "a término", y pueden ser "con intereses" o "sin intereses", y pueden venir con o sin facilidades crediticias. La ley 42 establece reglas para el uso de las expresiones "y/o" y "o" en las cuentas bancarias de depósito. La creación de una cuenta bancaria es más que una simple relación basada en la confianza mutua.

g) Depósito a plazo

"Todos aquellos que no sean pagaderos a la vista Se dividen en dos categorías: Depósitos de ahorro y depósito a plazo fijo".

El artículo 48 de la Ley Bancaria establece claramente las condiciones para el pago de intereses en las cuentas de depósito. De acuerdo con la ley, solamente se pagarán intereses en las cuentas de depósito a plazo, incluyendo aquellas de ahorros. No se permite esta modalidad de pago de intereses en cuentas corrientes de cualquier tipo.

3.1.2 Gestión financiera

La gestión financiera es el conjunto de acciones que se desarrollan en el ámbito financiero tendientes a administrar los recursos financieros, persiguiendo un rendimiento superior tanto en la captación como en la aplicación de recursos y establecer mecanismos de evaluación a fin de prevenir desviaciones en su ejecución, comprende las etapas de planificación, organización, ejecución, control y toma de decisiones (Álvarez, 2008).



La gestión financiera proporciona las herramientas tendientes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la empresa, como así también reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves, en una época de cambios constantes en el mundo (Llano, 2007).

La gestión financiera proporciona las herramientas tendientes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la empresa, como así también reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves, en una época de cambios constantes en el mundo (Soto & Fajardo, 2007).

3.1.3 El microcrédito

El concepto de micro crédito se origina en la década de los setenta con el nacimiento del Grameen Bank (GB) en Bangladesh. Se creó un banco bajo la dirección de Muhamed Yunus con el propósito de disminuir la pobreza en las zonas rurales, ofreciendo préstamos de pequeñas cantidades a individuos que no cumplen con los requisitos de garantía impuestos por el sistema de préstamos tradicional.

A través de la aplicación de la estrategia de prestar dinero a las personas más necesitadas a tasas de interés del mercado y utilizando la garantía solidaria como un tipo alternativo de colateral, el sistema de microcréditos desarrollado por el banco ha ganado terreno como una alternativa al mercado informal de préstamos con altas tasas de interés, y ha contribuido a la reducción de la pobreza de aquellos que han tenido acceso al crédito. El modelo del GB ha logrado disminuir los costos de transacción y ha alcanzado un repago del 97%. El GB



presenta la evidencia necesaria para que el concepto de micro crédito se extienda se amplié hacia otros servicios financieros denominados Microfinanzas.

A nivel teórico, existen diferentes enfoques en el concepto de microcréditos, uno de ellos es el enfoque restringido que se refiere específicamente al otorgamiento de créditos de pequeña cantidad dirigidos a microempresas, con el objetivo de fortalecer estas organizaciones productivas.

El enfoque amplio del concepto de microcréditos se refiere a préstamos de pequeñas cantidades que no necesariamente están destinados a microempresas. Este enfoque considera que cualquier crédito de pequeña cantidad puede ser considerado un microcrédito, incluso para personas marginadas del sistema tradicional de crédito que no necesariamente se dedican a actividades productivas (Gutiérrez & Serrano, 2007).

Otros enfoques:

La cumbre de Microcrédito de 1997 llevada a cabo en Washington define el micro crédito como: Programas que proporcionan pequeños préstamos a personas muy pobres, para proyectos de autoempleo generadores de renta (Yunus, 2006).

El microcrédito se define como un tipo de crédito dirigido a personas que están excluidas del sistema financiero tradicional, incluyendo pequeños productores rurales, y se destina a financiar actividades productivas. Este tipo de crédito se enfoca principalmente en el sector productivo rural, como la agricultura, la ganadería, la agroindustria y las microempresas rurales, entre otras actividades similares.



El término microcrédito o microfinanzas se refiere a la entrega de servicios financieros a hogares pobres que carecen de acceso a instituciones financieras convencionales. Estos servicios incluyen préstamos, depósitos y seguros. Los préstamos se utilizan para financiar microempresas, mejorar la vivienda, invertir en educación y salud, y cubrir emergencias familiares (Martinez *et al.*, 2004).

El término de microfinanzas se refiere a la oferta de servicios financieros que incluyen préstamos, ahorro, seguros y transferencias dirigidos a hogares con bajos ingresos. Si bien el crédito no es el único factor determinante para el desarrollo económico, es un medio para que las personas de bajos recursos adquieran su activo inicial y utilicen de manera más efectiva su capital humano y productivo. Los pobres pueden además emplear los servicios de ahorro y seguro para planificar futuras necesidades de fondos y reducir el riesgo ante posibles variaciones en sus ingresos y gastos (Mena, 2001).

Los programas de microcrédito están enfocados en personas que se encuentran en situación de pobreza y que no tienen acceso a préstamos de bancos comerciales u otras instituciones públicas. A pesar de ello, estas personas tienen la habilidad de emprender actividades que pueden incrementar sus ingresos, por lo que se les conoce como "pobres emprendedores". Es importante distinguirlos de aquellos pobres que no tienen las capacidades o habilidades necesarias para emprender actividades económicas o que se encuentran en una situación de indigencia extrema, quienes deberían recibir asistencia a través de otros programas sociales. No obstante, algunos programas de microcrédito se las han arreglado para asistir a los extremadamente pobres (Martinez *et al.*, 2004).

La manera típica cómo funciona el microcrédito es otorgando un préstamo pequeño, cuyo monto está determinado por la capacidad de pago del prestatario,



durante un periodo corto. Una vez que el prestatario ha pagado su primer préstamo, puede solicitar un segundo préstamo de mayor cantidad, ya que ha demostrado ser un buen pagador y ha aprendido a manejar sus inversiones de manera efectiva. Si continúa pagando a tiempo, puede tener acceso a préstamos cada vez mayores. Sin embargo, el tamaño máximo del próximo préstamo dependerá del historial de pagos y disminuirá en una cantidad determinada por cada cuota no pagada a tiempo. Se establece un límite máximo de cuotas no pagadas a tiempo que puede hacer que el prestatario pierda su elegibilidad para nuevos préstamos. Este mecanismo de control de pagos es dinámico, ya que las personas en situación de pobreza generalmente no tienen activos que puedan utilizarse como garantía, lo que representa un obstáculo significativo para acceder a préstamos de instituciones bancarias convencionales.

Una forma común de asegurar el pago de los préstamos es a través del sistema de grupos solidarios. Los prestatarios son organizados en grupos conformados por personas de la misma comunidad, como amigos o familiares, y cada grupo tiene un líder que cambia periódicamente. Las instituciones donantes otorgan los préstamos al grupo en su conjunto, y los miembros del grupo se reúnen semanal o mensualmente para discutir y aprobar los proyectos individuales que serán financiados. El sistema de grupo no solo brinda garantía de pago, sino que también reduce los costos administrativos del financiamiento, ya que es el propio grupo el que administra los préstamos individuales. Esto tiene un efecto positivo en la identidad individual de los miembros y propicia el desarrollo de la identidad colectiva y la participación comunitaria, preparando a los miembros de la comunidad para enfrentar los problemas y resolverlos de manera endógena (Martinez *et al.*, 2004).



En este sentido es importante que los servicios ofrecidos satisfagan las necesidades del grupo. Para garantizar el éxito de los servicios financieros, es necesario proporcionar acceso rápido y sencillo al crédito y acompañarlos con servicios no financieros, que incluyen información y capacitación. Además, es importante personalizar los servicios financieros y ofrecer diferentes productos de préstamo y ahorro para adaptarse a las necesidades individuales de cada cliente, ya que no todos progresan al mismo ritmo. Al hacer esto, se puede atraer a nuevos clientes y hacer crecer el sistema financiero. Por último, el esquema debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las condiciones locales.

Ferrari (2013) afirma que una empresa micro financiera exitosa debe ser sustentable, eficiente y eficaz. La sostenibilidad financiera de un programa de microcrédito depende de cinco factores principales:

1. Alcanzar un volumen crítico de operaciones que permita una operación eficiente y efectiva.
2. Mantener un diferencial satisfactorio entre la tasa de interés activa y el costo de los fondos.
3. Controlar los costos operativos del programa.
4. Controlar los pagos de capital e intereses de los préstamos.
5. Reinvertir los beneficios del programa (tasa de capitalización) para aumentar el patrimonio y, en consecuencia, los montos prestados.

En un programa de microcrédito bien administrado, los costos operativos suelen estar entre el 10% y el 25%, mientras que la tasa de préstamos no recuperados es del 1% al 2%. Además, los costos de fondeo suelen ser subsidiados, lo que ayuda a mantener los costos generales bajos.



Y con respecto a la tasa de capitalización, ésta debería oscilar entre un 5 y un 15 por ciento para obtener un crecimiento adecuado del capital de la institución en el largo plazo (Sanhueza, 2011). A medida que aumenta el capital de una persona o entidad, se amplían las oportunidades de obtener recursos de la banca comercial u otras instituciones financieras.

3.1.4 Inversión o inversión real

Se utiliza para referirse al aumento de la cantidad de activos productivos como bienes de capital (equipos, estructuras, existencias), sólo hay inversión cuando se crea capital real (Samuelson & Nordhaus, 2011).

La inversión juega un papel clave en la macroeconomía, ya que tiene dos efectos principales:

Por un lado, las variaciones bruscas en la inversión pueden tener un impacto significativo en la demanda agregada, lo que afecta la producción y el empleo a corto plazo.

Por otro lado, la inversión también influye en el crecimiento económico a largo plazo, ya que la acumulación de capital tiene un impacto en la producción potencial y en la oferta agregada.

En una economía teórica o simple, la decisión de inversión depende directamente de las decisiones de consumo o ahorro de los individuos. El ahorro significa el excedente del ingreso sobre los gastos de consumo (Andrade, 2005). El ingreso que se obtiene puede ser utilizado de dos maneras: para consumo o para ahorrar. Si se decide ahorrar, ese dinero se convierte en capital disponible para invertir. Sin embargo, la existencia de intermediarios financieros, como instituciones bancarias, pueden multiplicar los ahorros disponibles para la



inversión, lo que se conoce como crédito. De esta manera, el capital disponible para la inversión se ve afectado por la existencia de estas entidades o personas encargadas de intermediar los fondos.

En una economía, el ahorro cumple la función de aumentar los recursos disponibles para la inversión a través del crédito. Este proceso se lleva a cabo mediante el depósito de los fondos ahorrados, los cuales son captados por entidades financieras que actúan como intermediarios y los multiplican al aumentar la oferta de crédito. Para realizar esta intermediación, se incurre en costos operativos y financieros que se cubren con el precio del crédito, que es conocido como tasa de interés activa.

A) Costos de operación

Los costos de operación incluyen los gastos en los que incurre la entidad financiera para llevar a cabo sus actividades, tales como salarios, alquiler de oficinas, publicidad, servicios públicos, entre otros.

B) Costos financieros

Los costos financieros o primarios (Ferrari, 2013), son los que la entidad financiera debe pagar por los depósitos de los ahorradores. Se podría parafrasear de la siguiente manera: Cuando las personas deciden ahorrar, renuncian a la oportunidad de invertir o gastar ese dinero en otra cosa, lo que se conoce como costo de oportunidad. El costo financiero de ahorrar es la tasa de interés que se recibe por depositar el dinero en una institución financiera, que se conoce como tasa de interés pasiva.

C) Tasa interés activa



En un mercado competitivo, la tasa de interés activa se compone de la tasa de interés pasiva y los costos operativos, lo que resulta en un incremento sobre la tasa de interés pasiva. Sin embargo, en un mercado no competitivo, la tasa de interés activa también incluirá una ganancia monopólica, lo que significa que la tasa será aún más alta que la tasa de interés pasiva y los costos operativos.

3.1.7 Servicio

A) Definición de servicio

“Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones, la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico” (Payne, 2009).

“Servicio es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.

Las características que poseen los servicios, y que los distinguen de los productos son:

- **Intangibilidad:** La principal característica de los servicios es su intangibilidad, lo que significa que no se pueden ver, probar, sentir, oler ni oír antes de ser adquiridos. Esta particularidad hace que los servicios no puedan ser inventariados ni patentados, y que sea difícil explicarlos o representarlos de manera clara. Además, la intangibilidad de los servicios dificulta la medición de su calidad antes de ser prestados.



- **Heterogeneidad: (o Variabilidad)** La similitud entre dos servicios nunca implica que sean idénticos o iguales. Esto se debe a diversos factores, como el hecho de que los servicios son proporcionados por personas a otras personas en diferentes momentos y lugares. Incluso un pequeño cambio en cualquiera de estos factores podría significar que el servicio no es el mismo, incluso el estado de ánimo de la persona que proporciona o recibe el servicio puede influir. Por lo tanto, es importante prestar atención a las personas que prestan servicios en nombre de la empresa.
- **Inseparabilidad:** En los servicios, la producción y el consumo suelen ocurrir al mismo tiempo o en momentos muy cercanos entre sí. En algunos casos, también se puede incluir la función de venta en esta dinámica. Es importante destacar que esta característica de simultaneidad se aplica a menudo a la persona que presta el servicio y que es una parte integral de la experiencia del cliente.
- **Perecibilidad:** Debido a que la producción y consumo de los servicios son simultáneos, estos no pueden ser almacenados para su uso posterior. Esto significa que si un servicio no es prestado en un momento determinado, no podrá ser ofrecido en otro momento. Por ejemplo, en un vuelo comercial, un asiento vacío en un vuelo no puede ser recuperado y vendido en un vuelo posterior.
- **Ausencia de Propiedad:** Los consumidores de servicios obtienen un privilegio o acceso a recibir una prestación, utilización o alquiler de algo, pero no obtienen la propiedad de este algo. Después de la prestación, lo que queda son únicamente las experiencias vividas.

3.1.8 Servicio al cliente



La prestación de servicios por parte de un proveedor se compone de una serie de acciones relacionadas entre sí, cuyo objetivo es asegurar que el cliente reciba el producto o servicio en el momento y lugar adecuados, y que se haga un uso correcto del mismo.

1. ¿Cómo podemos determinar qué servicios ofrecer para satisfacer la demanda del cliente? Una forma es realizar encuestas periódicas para identificar qué servicios son los más buscados y cuál es su nivel de importancia para el consumidor. También es importante compararse con los competidores más cercanos para detectar oportunidades de mejora y ser líderes en el mercado.
2. ¿Qué nivel de servicios debe ofrecer? Una vez identificados los servicios que demanda el cliente, es necesario determinar el nivel de calidad y cantidad que desean recibir. Para hacerlo, se pueden utilizar diferentes herramientas como comparativas de compras, encuestas regulares a los consumidores, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos. De esta manera, la empresa podrá asegurarse de satisfacer las expectativas del cliente y mantenerse competitiva en el mercado. Los bloques finales son muy útiles ya que permiten maximizar la posibilidad de conocer los niveles de satisfacción del cliente y detectar las áreas en las que se están teniendo dificultades.
3. ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios? Se debe tomar una decisión acerca del precio y la forma en que se suministra el servicio. Por ejemplo, en el caso de un fabricante de computadoras, existen tres opciones para el servicio de reparación y mantenimiento: ofrecerlo de forma gratuita durante un periodo determinado, venderlo como un servicio adicional al equipo o no ofrecerlo en absoluto. En cuanto al suministro, el fabricante podría tener su propio personal técnico para realizar mantenimiento y reparaciones en cada uno de sus puntos



de distribución autorizados, o podría acordar con sus distribuidores para que presten el servicio, o incluso permitir que empresas externas lo suministren.

Servicio al cliente elementos:

- Instalaciones.
- Correspondencia
- Contacto cara a cara.
- Reclamos y cumplidos
- Relación con el cliente.

La importancia del servicio al cliente radica en que puede ser un factor de promoción de ventas muy efectivo, tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

3.1.9 Estrategia de servicio al cliente

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio (Toso, 2003).

En una empresa u organización, hay dos tipos de clientes:

- **El Cliente Interno:** Quien es un empleado de la organización y aún necesita los servicios de sus compañeros de trabajo.
- **El Cliente Externo:** Que es alguien ajeno a la empresa y es a quien se dirige la atención, ofreciendo productos y servicios.

Se puede notar que, al tener dos tipos de clientes, es importante atender las necesidades de cada uno de ellos sin descuidar ninguno.



Cada cliente merece una atención adecuada ya que es fundamental para cualquier negocio. A continuación, se detallan algunas estrategias que deben considerarse para proporcionar un buen servicio al cliente.:

- La base de la cadena es el liderazgo de la alta gerencia.
- La satisfacción de los empleados se impulsa mediante la calidad interna, lo que a su vez impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad, lo que a su vez impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio a su vez impulsa la satisfacción del cliente, y la satisfacción del cliente impulsa su lealtad.
- La lealtad del cliente a su vez impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Albrecht (1991) presentan una perspectiva de servicio basada en un triángulo de servicio. Este triángulo se compone de cuatro componentes principales: el cliente, el personal, las estrategias involucradas en la prestación del servicio y los sistemas utilizados para respaldar el servicio. A continuación, se detallan cada uno de estos componentes:

- **Los Sistemas:** En esta categoría se engloban todos los sistemas relacionados con el servicio, tales como los procedimientos a seguir, el equipo y las instalaciones necesarias para proporcionar el servicio, así como la gestión de tareas y responsabilidades de los empleados encargados de prestar el servicio.
- **Las Estrategias:** Estas son construidas en base a la información que se tenga de los clientes y tiene dos funciones, una de ellas es la interna que se centra en el interior de la organización y la externa que se enfoca a los clientes (Enciclopedia Financiera, 2017).



3.1.10 Diseño organizacional y estructura organizacional

Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Las metas que los administradores establecen como resultado del proceso de planificación suelen ser de larga duración, ambiciosas y no tienen una fecha de finalización definida. Es importante para los gerentes asegurarse de que sus organizaciones sean sostenibles a largo plazo. Por lo tanto, los miembros de la organización necesitan un marco claro y estable en el cual trabajar juntos para lograr los objetivos de la organización. El proceso gerencial implica tomar decisiones para crear este marco, asegurando que las organizaciones sean capaces de sobrevivir a largo plazo y continuar operando en el futuro.

Los gerentes deben considerar tanto el presente como el futuro entorno de la organización al tomar decisiones para adaptar las metas, planes y capacidades a los factores del entorno. Esta adaptación implica un proceso crucial de diseño organizacional que surge de la planificación. La estructura organizacional es el patrón específico de relaciones creado por los gerentes en este proceso, lo que les permite dividir y coordinar las actividades de los miembros de la organización. Debido a que las estrategias y circunstancias del entorno organizacional varían, existen varias estructuras posibles para la organización.



3.2 MARCO CONCEPTUAL

3.2.1 Administración

Es el proceso de utilizar los recursos de la organización o empresas para obtener objetivos específicos a través de las funciones de planificación, organización, dirección y control debiendo tenerse en cuenta: Los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos físicos y los recursos tecnológicos.

3.2.2 Organización

Es el sistema, método u orden como ha de establecer o reformarse una cosa, sujetando a reglas el número, armonía y dependencias de las partes que la componen o han de componerla.

3.2.3 Organización administrativa

Orientada en el sentido de disponer las cosas en forma tal que todas las operaciones realizadas se hallen en dependencias distintas, distribuyendo el trabajo con separación y comprobación de las operaciones, y a la vez que cada uno de los organismos administrativos tenga bien fijadas sus atribuciones, y dentro de cada organismo, lo mismo con cada persona o agente, para que se obtenga la determinación perfecta de la responsabilidad, si la hubiera y se eviten posibles conflictos de ejecución de operaciones.

3.2.4 Organigrama

Estructura de la organización de una empresa, representada gráficamente en un sistema de relaciones entre los distintos puestos de trabajo, los cuales resultan individualmente de una jerarquía de funciones y de una definición de las misiones particulares o individuales.



3.2.5 Eficiencia

Es la optimización de la relación insumo- producto. Es la utilización racional de los recursos material-potencial humano y el tiempo en la producción de bienes y servicios.

3.2.6 Eficacia

Es un parámetro que nos da la información de lo que hemos cumplido, es decir consiste en ampliar en forma oportuna y con eficiencia lo que se ha programado.

3.2.7 Sistema

Conjunto de elementos que se estructuran en un proceso para alcanzar una finalidad. En una organización las funciones y actividades que trabajan juntas para alcanzar los propósitos de las organizaciones.

3.2.8 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

3.2.9 Servicio

En términos generales los servicios son acciones, procesos y ejecuciones, conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo de investigación se utilizó un diseño no experimental y descriptivo, lo que significa que se observaron fenómenos en su contexto natural sin manipular deliberadamente las variables independientes. Esto significa que en la investigación no experimental no se manipulan intencionalmente las variables independientes, sino que se observan los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

En la presente investigación se utilizó un diseño de investigación transaccional, lo que significa que se recolectaron datos en un solo momento y en un tiempo único.

El objetivo de los diseños descriptivos es investigar la incidencia y los valores en los que se manifiestan una o más variables.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1 Población

Está constituido por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. y la Agencia Mibanco Agencia Bellavista Puno, con sus trabajadores y clientes de negocios.

3.4.2 Muestra

El sistema de muestreo es no probabilístico y por conveniencia del investigador siendo el 100% de la población.



3.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.5.1 Método Deductivo

Implica partir de una situación general e incierta para llegar a la determinación de los datos concretos y específicamente conocidos que constituyen los elementos estructurales de la investigación, es decir, las variables.

3.5.2 Método Descriptivo Analítico

Se enfoca en la descomposición de un todo en unidades de análisis y la observación de sus componentes para entender su naturaleza, causas y posibles defectos. Este método implica separar los elementos y observarlos periódicamente de forma individual.

3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1 Técnicas de observación

Observación documental. - Los registros escritos, conocidos como documentos, son una forma de expresión que se conservan en algunos casos también en sonidos e imágenes. Pueden ser:

- Documentos escritos: En el contexto de la presente investigación, se tomaron en cuenta documentos escritos como libros, revistas, tesis y monografías.
- Documentos numéricos: e utilizaron datos estadísticos como documentos numéricos.

También se empleó la ficha o cédula de observación como apoyo a la observación documental, la cual puede ser estructurada o no estructurada.

Observación de conductas. - La técnica de contacto con el personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna y Mibanco implica una experiencia



enriquecedora, en la que se registra cualquier interacción en un cuaderno de campo. Durante estas interacciones se registran los datos de las conversaciones, nombres de los informantes, lugar de la información, entre otros.

3.6.2 Técnica de entrevista

La técnica de entrevista implica una relación interpersonal directa entre un entrevistador y un entrevistado, durante la cual se recopila información sobre el objeto de estudio a partir de las preguntas formuladas por el entrevistador.

3.6.3 Instrumentos de recolección de datos

- Guía de observación.
- Ficha de entrevista.

3.6.4 Fuentes de recolección de datos

- Caja Municipal de ahorro y Crédito de Tacna S.A.
- Banco Mibanco Agencia Bellavista Puno.
- Biblioteca de la FCCA.



CAPÍTULO V

ÁMBITO DE ESTUDIO

4.1 ÁMBITO DEL ESTUDIO REALIZADO

Se efectuará en el ámbito geográfico de la ciudad de Puno. Puno (San Carlos de Puno, 4 de noviembre de 1668) es una ciudad del sureste del Perú, capital del departamento de Puno y provincia de Puno.

Su Festividad Virgen de la Candelaria fue declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Unesco el 27 de noviembre de 2014.

La ciudad de Puno según el Instituto Nacional de Estadística e Informática es la vigésima segunda ciudad más poblada del Perú y albergaba en el año 2017 una población de 135.288 habitantes aproximadamente. Su extensión abarca desde el centro poblado de Uros Chulluni al noreste, la zona urbana del distrito de Paucarcolla al norte, la urbanización Ciudad de la Humanidad Totorani al noroeste (carretera a Arequipa) y se extiende hasta el centro poblado de Ichu al sur y la comunidad Mi Perú al suroeste (carretera a Moquegua).

El espacio físico está comprendido desde la orilla oeste del lago Titicaca, en la bahía interior de Puno (antes Paucarcolla), sobre una superficie ligeramente ondulada (la parte céntrica), rodeada por cerros. La parte alta de la ciudad tiene una superficie semiplana (Comunidad Mi Perú, Yanamayo). Oscilando entre los 3810 a 4050 msnm (entre las orillas del lago y las partes más altas). Puno es una de las ciudades más altas del Perú y la quinta del mundo. Actualmente tiene una extensión de 1566,64 ha, la cual representa el 0,24 % del territorio de la provincia de Puno.



4.1.1 La caja municipal de ahorro y crédito de Tacna S.A.

La caja Municipal de ahorro y crédito de Tacna S.A. se ubica en la ciudad de Puno. Teniendo como:

a) Propósito

El propósito de esta sociedad anónima es captar recursos del público y especializarse en realizar operaciones de financiamiento preferentemente a pequeñas y micro empresas.

b) Misión

“Somos una Institución que ofrece servicios financieros al sector micro y pequeña empresa de manera eficiente y oportuna contribuyendo a su desarrollo sostenible”.

c) Visión

“Ser una empresa micro financiera con sólida presencia en la región sur y mejora continua de su nivel de competitividad e innovación”.

d) Valores corporativos

- Integridad
- Vocación de servicio.
- Trabajo en equipo.
- Proactividad.
- Innovación.



4.1.2 Mibanco

a) Propósito

Nos proponemos ser el principal impulsor de la inclusión financiera y acompañar a nuestros clientes en cada etapa de su progreso. Esto implica un compromiso mayor con nuestros estándares de desempeño, especialmente al formar parte de Credicorp. Confiamos en que, gracias a nuestro compromiso y profesionalismo, estaremos a la altura del desafío.

b) Misión

“Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú”.

c) Visión

“Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de colaboradores talentosos y con sentido de trascendencia”.

d) Principios culturales

- Integridad en todas nuestras acciones.
- Gestionamos los riesgos con responsabilidad.
- Apasionados por servir responsablemente al cliente.
- Comprometidos con el desarrollo de nuestra gente.
- Somos pioneros y promovemos el cambio.



CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 01. “ANALIZAR LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TACNA S.A. Y MIBANCO AGENCIA BELLAVISTA PUNO PERIODO 2016-2018.”.

Para poder realizar el análisis de la organización del área de negocio en las cajas municipales de ahorro y crédito Tacna S.A. Agencia Puno y Mibanco agencia Bellavista Puno en los años 2016 – 2018, se analizaron los organigramas de cada institución, describiendo las funciones que existen en estas dos entidades, como se muestra a continuación:

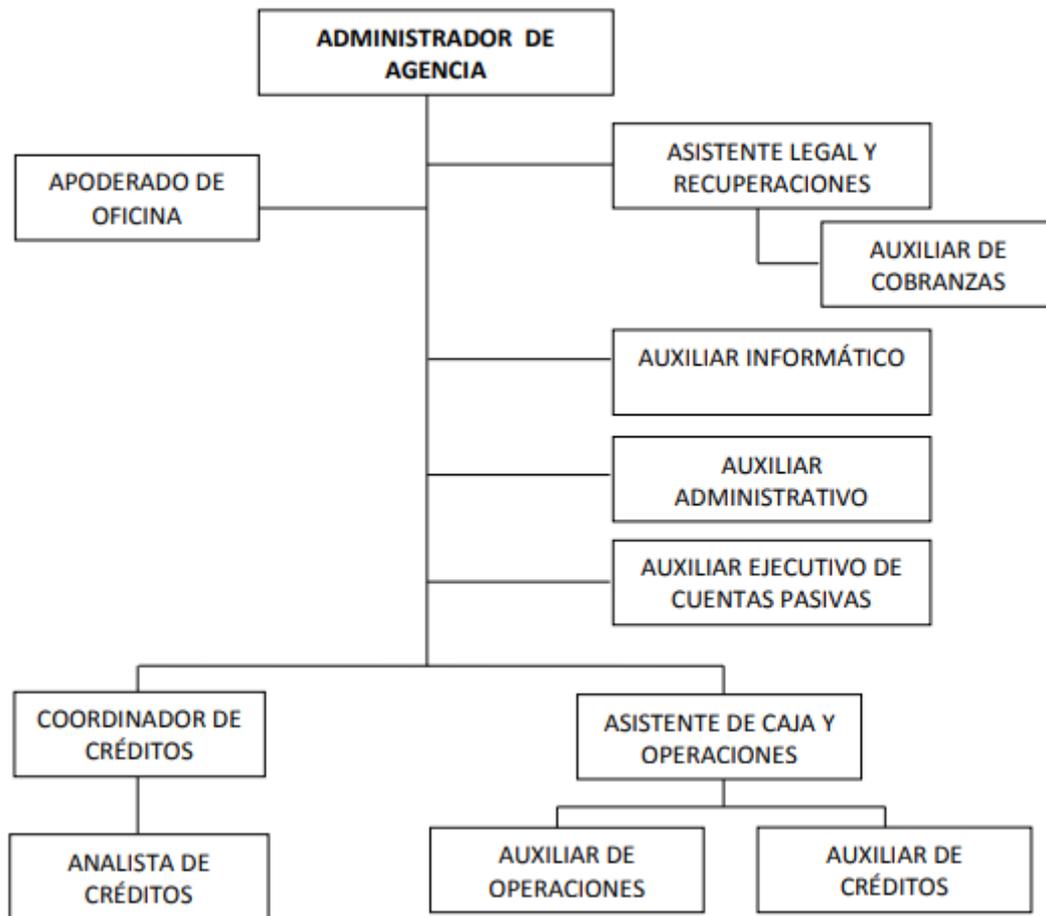


Figura 4. Estructura orgánica analítica de la caja municipal de ahorro y crédito Tacna S.A., agencia Puno

Fuente: MOF Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna

En el análisis real de la organización del área de créditos de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A., está conformado por dos coordinadores de créditos que depende jerárquicamente del administrador de la Agencia Puno, a su vez depende de él 10 analistas de créditos que pertenecen al área de créditos, teniendo las siguientes categorías:

- 01 analista master.
- 02 analista senior.
- 04 analistas semi senior.
- 03 analistas junior.



Cuyas funciones y obligaciones están establecidos en los siguientes documentos normativos:

- Reglamento interno de trabajo (RIT)
- Manual de Organización y funciones
- Reglamento de créditos.

Siendo sus funciones generales:

- Dirigir y controlar las actividades operativas de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. en el ámbito administrativo, de ahorro y de créditos de acuerdo a las metas establecidas y designadas.

Problemática que se encontró:

- Como se ve en el organigrama, se expresa de forma distinta las relaciones de los puestos y cargos en comparación con la realidad que se ha descrito en el análisis, como es en el caso del cargo de coordinador de créditos, en la realidad existen dos personas y estos a su vez cumplen las funciones de analistas de créditos lo que no permite un adecuado control de la admisión de créditos.
- Existe inadecuado reclutamiento del personal para el área de créditos, lo que impide un efectivo desempeño del personal en sus funciones.

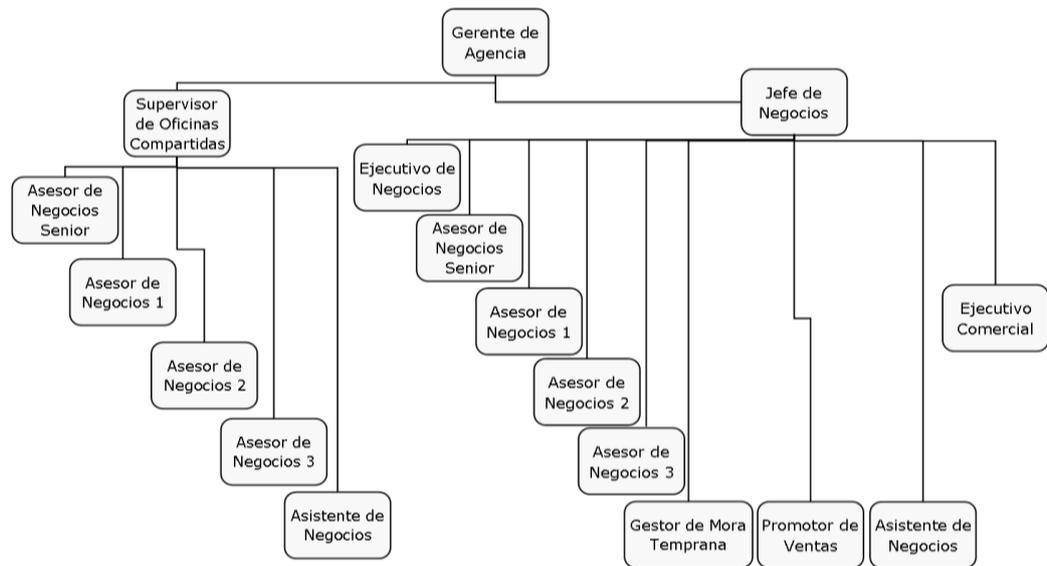


Figura 5. Organigrama de Mibanco Área de Negocios

Fuente: MOF de Mibanco

En el análisis que se observa a diario, se denota que el gerente de agencia es el responsable del personal de toda la agencia de Bellavista, pero para el trabajo del área de negocios se sub divide en dos equipos de trabajo. El primero que está bajo la responsabilidad del gerente de agencia y tiene bajo su cargo el siguiente personal:

- 02 asesor de Negocio Senior.
- 03 asesor de negocio 1
- 03 asesor de negocio 2
- 02 asesor de negocio 3
- 03 asistente de negocio (fuerza de ventas)

El segundo equipo de trabajo está bajo la responsabilidad del jefe de negocios y tiene a su cargo el siguiente personal:

- 02 ejecutivos de negocios
- 02 asesores de Negocios Senior



- 02 asesor de negocios 1
- 02 asesor de negocios 2
- 02 asesor de negocios 3

Cuyas funciones y obligaciones están establecidos en los siguientes documentos normativos:

- Reglamento interno de trabajo (RIT)
- Manual de Organización y funciones
- Reglamento de créditos.
- Reglamento de excepciones.

Siendo sus funciones generales:

El encargado tiene la responsabilidad de manejar de forma eficiente y sostenible el portafolio de préstamos de la agencia o de otros puntos de atención designados, a través de la planificación y ejecución de todo el proceso de otorgamiento y recuperación de préstamos, así como de la formación y crecimiento del equipo a su cargo.

Problemática que se encontró:

- Como se ve en el organigrama se expresa de forma distinta las relaciones de los puestos y cargos en comparación con la realidad que se ha descrito en el análisis. Como es el caso, el cargo de supervisor de oficinas compartidas no existe en la realidad, así como el supervisor de crédito comercial y el gestor de mora temprana.
- Lo que genera mayor carga asignada, lo que no permite el control adecuado en el cumplimiento eficiente de la misma, en cuanto a la planificación, ejecución del proceso de otorgamiento, recuperación de créditos.

5.2 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 02 “DESCRIBIR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL FUNCIONARIO DE NEGOCIOS DE CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TACNA S.A. Y MIBANCO AGENCIA BELLAVISTA PERIODO 2016-2018”.

El trabajo efectuado como Analista de Créditos de Caja Municipal de ahorro y crédito Tacna S.A. se describe las funciones generales de la siguiente manera:

1. Contribuir en la elaboración del Plan de Trabajo Anual del departamento de Créditos.
2. Dar a conocer al público los servicios que ofrece la CMAC Tacna S.A.
3. Evaluar la viabilidad crediticia de los potenciales clientes.
4. Verificar la documentación de los solicitantes, recopilando información mediante visitas al domicilio y al negocio del cliente.
5. Preparar el expediente de crédito con la documentación necesaria, asegurándose de que esté organizado, legible y adecuadamente registrado.

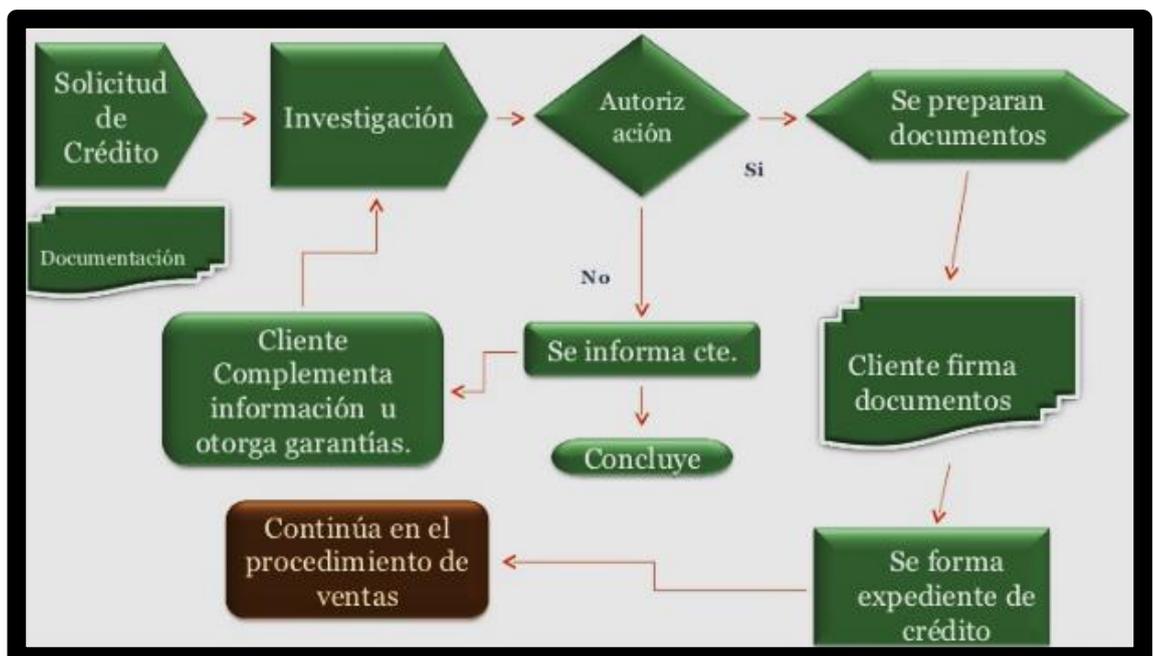


Figura 6. Etapas que integran el procedimiento de ingreso de clientes:

Tabla 2.

Descripción de Actividades Durante la etapa crediticia

N ^o	Actividad	Responsable	Soporte	Consideraciones
1	Inicio. Participar en la formulación del Plan de Trabajo Anual del Área de Créditos	ANALISTA DE CRÉDITOS COORDINADOR DE CRÉDITOS		Planificación para realizar las actividades durante el año.
2	Promocionar los servicios que brinda Caja Tacna.	ANALISTA DE CRÉDITOS	Visitas a los negocios.	Realizar actividades para optimizar la retención de clientes en la cartera dignada.
3	Evaluar y calificar a los clientes cuya solicitud haya sido promovido ¿Precalificación favorable?	ANALISTA DE CRÉDITOS		Levantar información del cliente en campo de acuerdo a la Metodología de Mibanco.
4	Revisar los documentos de los solicitantes.	ANALISTA DE CRÉDITOS	Visitas a domicilio. Visitas al negocio.	Realizar el análisis cualitativo, horizontal y vertical.
5	Preparar el expediente de crédito con la información requerida.	ANALISTA DE CRÉDITOS	Normas SBS. Reglamento de créditos.	Armar el expediente de crédito con la documentación requerida.
6	Elevar al comité de créditos las propuestas de crédito ¿Los resultados son favorables? Sí , se otorga el crédito. No , indicar al cliente el motivo del rechazo. Fin.	COORDINADOR DE CRÉDITOS COMITÉ DE CRÉDITOS		El comité aprueba los créditos de acuerdo a la revisión del expediente.
7	Realizar acciones de seguimiento y recuperación de los créditos	ANALISTA DE CRÉDITOS	Normativa. Parámetros legales vigentes.	Aplicar estrategias de cobranza y negociación. Asegurar la minimización de riesgos operacionales.

Elaboración: propia

Otras Funciones

- Revisar el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, así como el Código de Conducta de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A., y reportar cualquier transacción inusual detectada durante el desempeño de sus funciones a su jefe inmediato superior y al Oficial de Cumplimiento correspondiente.



- Comunicar a la Unidad de Riesgos todos los eventos y riesgos identificados asociados con los diferentes tipos de riesgos que enfrenta la institución.
- Cualquier deficiencia en el Sistema de Control Interno identificada por cualquier unidad dentro de la empresa deberá ser reportada oportunamente y simultáneamente a la OCI, la UAI y la Gerencia, con el fin de adoptar medidas para su pronta corrección.
- Proponer a su Jefatura/ Administración/ Gerencia inmediata, según corresponda, la creación, modificación o actualización de las normas internas de su área (ROF, MOF, Políticas, Reglamentos, Directivas, Manuales y Procedimientos).
- Cumplir los objetivos, iniciativas e indicadores establecidos en el Plan Estratégico y Plan Operativo asignado bajo su responsabilidad, debiendo coordinar, ejecutar y respetar el nivel de cumplimiento de acuerdo de acuerdo los procedimientos establecidos.
- Hacer entrega de cargo por motivos de vacaciones, promociones, movilidad funcional o geográfica, o cese, mediante el formato establecido por la Jefatura de Recursos Humanos.
- Nuestro compromiso es ofrecer una atención excepcional y de alta calidad a nuestros clientes, siguiendo rigurosamente las políticas, directrices y códigos de conducta para garantizar una atención óptima a los usuarios.
- Participar en la Gestión de Continuidad del Negocio y en la Gestión de Seguridad de la información.
- Cumplir las responsabilidades asignadas en el Plan de Continuidad del Negocio y Sistema de Gestión de Seguridad de la información, ante un



- evento que afecte la continuidad del negocio o seguridad de la Información.
- Cumplir las responsabilidades definidas en la política de seguridad de la información y políticas de continuidad del negocio o seguridad de la información.
 - Cumplir con las responsabilidades definidas en la política de seguridad de la información y políticas de continuidad del negocio, así como reportar el incumplimiento de las mismas.
 - Implementar los planes de acción e informar a la Unidad de Riesgos el avance actual.
 - Participar en las capacitaciones que organice la Unidad de Riesgos y cumplir con las políticas de gestión de riesgo operacional.
 - Es el responsable de que los expedientes de crédito estén almacenados en sus respectivas gavetas en orden alfabético y bajo llave.
 - Asegurarse de que los préstamos propuestos cumplan con las regulaciones de la SBS y se ajusten a la tecnología crediticia establecida por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna.

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DIARIO

CAPTACIÓN

1. Evaluar a los posibles clientes.
2. Analizar la documentación de los solicitantes y recopilar datos visitando tanto su domicilio como su negocio.



3. Elaborar un expediente de crédito completo, organizado y fácilmente comprensible, que contenga toda la información necesaria.

EVALUACIÓN

1. Asegurarse de que los créditos propuestos cumplan con las normas y regulaciones de la SBS y la Tecnología Crediticia de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A.

2. Presentar las propuestas de crédito al Comité de Crédito y asistir a las reuniones. Autorizar créditos dentro del Rango de Aprobación permitido.

3. Visitar tanto el domicilio como el negocio del cliente para evaluar, supervisar y recuperar los créditos.

- Visitas al domicilio: Se verifica si la dirección proporcionada por el cliente es la correcta además de preguntar a algunos vecinos y corroboran la información para así reducir riesgo en los créditos.

- Datos del negocio: La sección de "Datos del negocio" es la primera y fundamental parte de la solicitud de crédito, donde se proporciona información sobre el cliente y el negocio a evaluar. En la información del negocio, se solicita el número de RUC (si lo tuviera), la experiencia en el negocio, la dirección del negocio, el número de conexión de los servicios del inmueble donde se encuentra el negocio, el régimen empresarial, mientras que en la información del cliente o representante legal de la empresa se proporciona información como el número de DNI, la dirección de su vivienda, estado civil, número de dependientes y fecha de nacimiento. También se deben incluir en la solicitud todos los relacionados con la



empresa, como accionistas y/o avales, y todos los relacionados con el representante legal, como su cónyuge. Además, se debe ingresar información de referencia sobre todas las empresas en las que el representante legal y los accionistas tengan algún tipo de relación.

- Impresión de filtro de riesgo: Es un sistema de evaluación de riesgo que proporciona información sobre las empresas con las que el cliente tiene algún tipo de relación comercial, la cantidad de deuda que el cliente tiene con estas empresas, el número de días de retraso en los pagos, protestos de letras y facturas, obligaciones fiscales pendientes con la SUNAT y deudas que están siendo procesadas por vía de pago coactivo.

RECUPERACIÓN

1. Comunicar a los clientes en situación de morosidad y, en caso necesario, a sus avales sobre su estado.
2. Tomar las acciones necesarias para prevenir la morosidad y notificar a la Gerencia de Negocios sobre la recuperación de los créditos.
3. Detectar clientes con obligaciones vencidas, realizando el seguimiento respectivo para su recuperación.

PROCESOS: EVALUACIÓN CREDITICIA

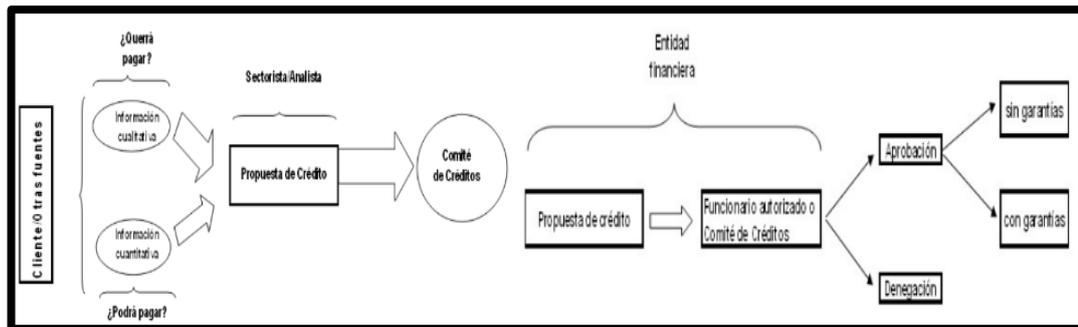


Figura 7. Procesos: Evaluación crediticia – préstamos PYME

Fuente: Elaboración propia

MIBANCO AGENCIA BELLAVISTA PUNO

El trabajo efectuado como Asesor de Negocios de Mibanco se describe de la siguiente manera:

Función General

Ampliar los mercados y los ámbitos de atención a través de la captación, evaluación y fidelización de clientes. Ser responsable de la recuperación de los préstamos asignados a su cartera.

Funciones Específicas

- Utilizar estrategias para captar y fidelizar clientes: Trabajar con clientes referidos, con asociaciones, entre otros.
- Promover y utilizar las campañas y los convenios generados por Mibanco.
- Ejecutar acciones para mejorar la fidelización de clientes en la cartera asignada.
- Informar e identificar posibilidades de crecimiento en el área geográfica asignada para su atención.



- e. Planificar la ruta de evaluación en función de otras actividades programadas para el día.
- f. Recolectar información del cliente en el terreno siguiendo la metodología de Mibanco.
- g. Realizar el análisis cualitativo del cliente con base en la información obtenida durante la visita de campo.
- h. Analizar la información financiera obtenida en la evaluación de manera vertical y horizontal.
- i. Preparar la propuesta y recopilar la documentación necesaria para armar el expediente de crédito.
- j. Programar las visitas por realizar y preparar el material adecuado, todo en relación a las otras actividades asignadas para el día.
- k. Hacer seguimiento a los pagos atrasados desde el primer día de atraso.
- l. Implementar tácticas de recuperación y negociación dentro de los parámetros legales vigentes.
- m. Participar en actividades grupales de recuperación en su agencia.
- n. Asegurar la minimización de riesgos operacionales, seguridad y cumplimiento los asesores cumplirán estas funciones y dentro de sus labores diarias tenemos:

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:

Tabla 3.

Descripción de Actividades Mibanco

N°	Actividad	Responsable	Soporte	Consideraciones
1	Inicio. Promocionar el otorgamiento de créditos a la micro y mediana empresa	ASESOR DE NEGOCIOS		Utilizar estrategias para captar clientes.
2	Fidelización de los clientes potenciales	ASESOR DE NEGOCIOS		Realizar actividades para optimizar la retención de clientes en la cartera dignada.
3	Evaluar y calificar a los clientes cuya solicitud haya sido promovido ¿Precalificación favorable?	ASESOR DE NEGOCIO	Visitas a domicilio. Visitas al negocio.	Levantar información del cliente en campo de acuerdo a la Metodología de Mibanco.
4	Elaborar los expedientes de crédito con la información requerida manteniéndolo ordenado legible	ASESOR DE NEGOCIO	Normas SBS. Reglament o de créditos.	Realizar el análisis cualitativo, horizontal y vertical. Armar el expediente de crédito con la documentación requerida.
5	Elevar al comité de créditos las propuestas de crédito ¿Los resultados son favorables? Sí , se otorga el crédito.	ASESOR DE NEGOCIO COMITÉ DE CREDITOS		El comité aprueba los créditos de acuerdo a la revisión del expediente.
6	No , indicar al cliente el motivo del rechazo. Fin. Realizar acciones de seguimiento y recuperación de los créditos	ASESOR DE NEGOCIO	Normativa. Parámetros legales vigentes.	Aplicar estrategias de cobranza y negociación. Asegurar la minimización de riesgos operacionales.

Fuente: Mibanco

Elaboración: propia



OTRAS FUNCIONES

- Cumplir con las responsabilidades definidas en la política de seguridad de la información, así como reportar el incumplimiento de las mismas.
- Participar en las capacitaciones virtuales que realice Mibanco

Tabla 1.

Agenda Comercial y de cobranza

MODELO DE AGENDA COMERCIAL Y DE COBRANZA						
HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
8:35-8:55	KICK OFF					PLANIFICACIÓN DE VISITAS DE LA SEMANA(GERENTE AGENCIA, FUNCIONARIO, FUERZA DE VENTA
9:00-9:30	REUNIÓN DE FUNCIONARIOS DE MI BANCO CON FUERZA DE VENTA					REPORTE DE PLANIFICACIÓN DE LA SEMANA
9:30-10:00	HORA TELEFÓNICA REVISIÓN DE VARIACIONES Y VENCIDOS, CAMPAÑAS, BASE VENCIDOS					AGENCIA, FUNCIONARIO, FUERZA DE VENTA
10:00-11:00	ELABORACIÓN Y ENVIÓ DE PROPUESTAS DE CRÉDITOS				OPERATIVO DE COBRANZA SCI (DE UNA O DOS VECES AL MES)	REPORTE DE PLANIFICACIÓN DE LA SEMANA
11:00-12:00	VISITAS CLIENTES TUTELADOS	VISITA CLIENTE DISPOSICIÓN DE LÍNEAS	VISITAS CLIENTES TUTELADO	VISITA CLIENTE BASE MAILING		
12:00-1:00	VISITA DE RENOVACIÓN EVALUACIÓN	VISITA DE EVALUACIÓN	VISITA DE REVALUACIÓN EVALUACIÓN	VISITA DE EVALUACIÓN		
1:00-2:00	VISITA CLIENTES MOROSOS					
2:00-3:00	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	ALMUERZO	
3:00-4:30	ELABORACIÓN PROPUESTA DE CRÉDITOS Y ENVIÓ DE EXPEDIENTE					
4:30-5:30	ATENCIÓN A CLIENTES	ATENCIÓN A CLIENTES	ATENCIÓN A CLIENTES	ATENCIÓN A CLIENTES	ATENCIÓN A CLIENTES	
5:30-6:00	REPORTE DIARIO	REPORTE DIARIO	REPORTE DIARIO	REPORTE DIARIO	REPORTE DIARIO	

Fuente: Mibanco

Elaboración propia

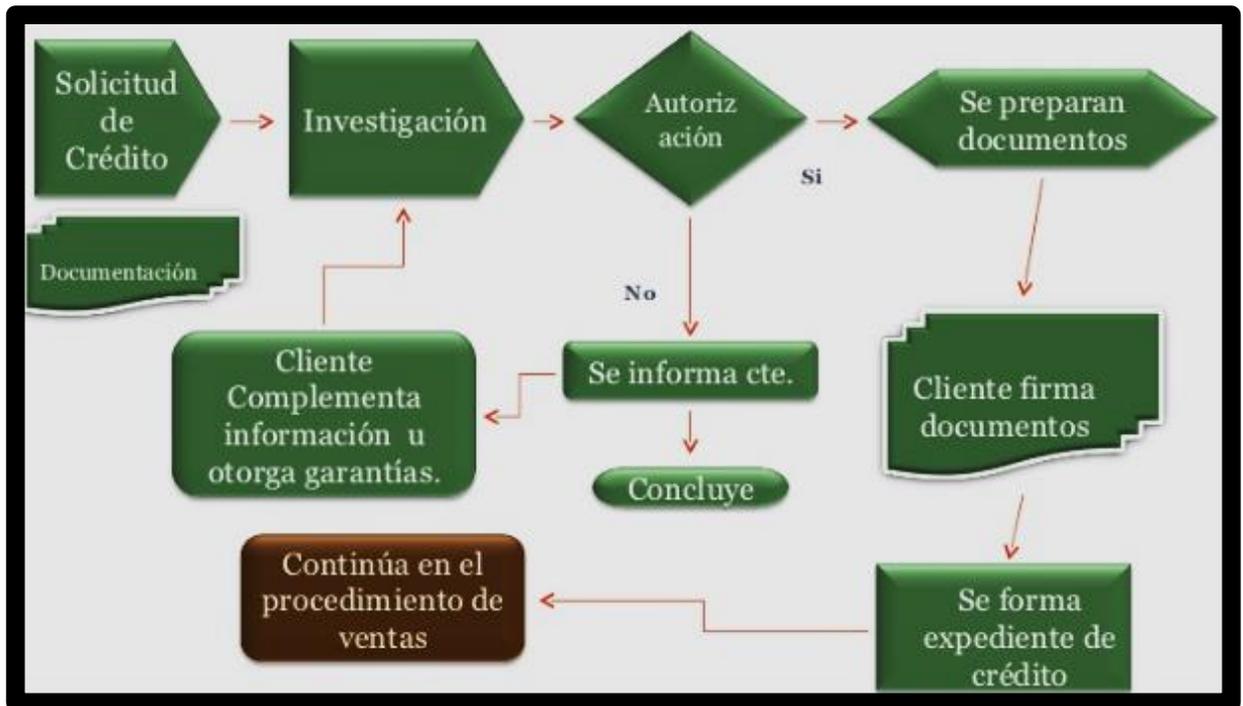


Figura 8. Etapas que integran el procedimiento de ingreso de clientes

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DIARIO

El trabajo efectuado como asesor de Mibanco se describe de la Siguiete manera:

- Planificar y registrar en el sistema de manera anticipada las visitas a los clientes, llevando a cabo la evaluación y captación de propuestas, brindándoles asesoría financiera, contactándolos por vía telefónica o visitándolos en persona, y ofreciéndoles los distintos productos y servicios que ofrece el banco, todo esto cumpliendo con la política de prevención de lavado de activos.
- Cumplir con responsabilidad y profesionalismo en el horario de ingreso atención al público y salida.



CAPTACIÓN

1. Promocionar realizando las ventas de los productos activos, identificar y proponer a quien corresponda las oportunidades de negocio como es el de otorgar créditos a la micro y mediana empresa, el cual permita el crecimiento y diversificación de la cartera de créditos.
2. Ejecutar las estrategias establecidas para la fidelización de los clientes potenciales.
3. Visitas al negocio
 - A diario se realizan Visitas de Campo a los negocios de los clientes para obtener información y documentación adicional a la proporcionada en la solicitud inicial. Dependiendo del tipo de negocio, se puede solicitar información sobre la propiedad de la mercancía, muebles o inmuebles, cronogramas de pagos de otras entidades y datos de personas no mencionadas anteriormente en la solicitud, como una nueva pareja, conviviente, hijos mayores, entre otros, que estén involucrados en el negocio. El objetivo de estas visitas es validar la información y asegurarse de que todos los aspectos relevantes del negocio sean considerados en la evaluación.
 - Es posible ofrecer al mismo cliente más de un producto, siempre y cuando su capacidad de pago lo permita y se ajuste a la segmentación en la que se encuentra clasificado. En el caso de que se trate de un negocio en régimen especial se halla la segmentación por el promedio de los tres últimos PDTS.



EVALUACIÓN

4. Evaluar y calificar a los clientes cuya solicitud haya sido promovido, realizando el levantamiento de información mediante visitas al domicilio y negocio del cliente.
5. Elaborar los expedientes de crédito con la información requerida manteniéndolo ordenado legible y adecuadamente ordenado, el cual se sujeta a la norma regulada por la SBS, reglamento de créditos.
6. Elevar al comité de créditos las propuestas de crédito y participar del Comité, aprobando los créditos según el nivel de autonomía que corresponda.

RECUPERACIÓN

7. Realizar acciones de seguimiento y recuperación de los créditos asignados a su cartera.
8. Revisar y monitorear de manera inmediata las actividades de recuperación y cobranza de los clientes que mantienen productos activos con Mibanco y que no cumplen con los plazos acordados, de acuerdo con los estándares establecidos para la gestión de cobranza, y planificar una ruta para minimizar el tiempo.

5.2.1 Problemática de las funciones y actividades del funcionario de negocios.

A) CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TACNA S.A.

Dentro de las labores diarias que desarrollan los Analista de Créditos de Caja Municipal de ahorro y crédito Tacna se observan los siguientes problemas:

- La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. agencia Puno, evalúa de manera cuantitativa y no de manera cualitativa.
- La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A. agencia Puno, no fideliza a sus clientes potenciales debido a que por políticas crediticias (experiencia



crediticia y nivel de endeudamiento), no se otorgan el monto solicitado según las necesidades del cliente, lo que ocasiona que el cliente acuda a otra institución financiera para el cumplimiento de sus necesidades (plan de Inversión) ocasionándole sobre endeudamiento.

B) MIBANCO AGENCIA BELLAVISTA - PUNO

Dentro de las labores diarias que desarrollan los asesores de Mi Banco se observan los siguientes problemas:

- Los asesores de negocio de Mibanco, evalúa a sus clientes de manera cuantitativa, ya que la realidad del mercado y la presión de las metas asignadas no se logra evaluar la parte cualitativa del cliente (referencias del cliente).
- Para el otorgamiento de créditos no existe rigidez en la evaluación de créditos teniendo un formato genérico en el sistema, que no permite sincerar y caracterizar al tipo de cliente en la evaluación según su actividad que realiza.
- No se realiza un seguimiento adecuado a los clientes en mora temprana lo que ocasiona el crecimiento del nivel de morosidad de la cartera de clientes de Mibanco.

5.3 DEL OBJETIVO ESPECIFICO N° 03 “PROPONER LINEAMIENTOS DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE NEGOCIOS DE MIBANCO AGENCIA BELLAVISTA PUNO - PERIODO 2016 AL 2018”

Después de realizar el análisis de las funciones y la organización del área de Negocios de Mibanco, en cuanto a la planificación del trabajo diario se propone los siguientes lineamientos de acuerdo a sus funciones:



EN CUANTO A LA CAPTACIÓN

En cuanto a la captación se propone reformular las metas asignadas de acuerdo al mercado para una eficiente captación de las metas, a la vez se plantea generar las referencias del cliente debido a que existen muchos problemas cuando no se realizan estas, y es la vez también una de las máximas debilidades debido a la presión de la carga asignada a cada asesor.

EN CUANTO A LA EVALUACIÓN

En Mibanco, se propone crear sistemas informáticos, donde la evaluación a los clientes sea detallada, que permita sincerar la información proporcionada por los que solicitan créditos, con el fin de pedir mayor información, como son ingresos diarias y costos, lo que permitirá realizar una mejor evaluación de cada préstamo.

EN CUANTO A LA RECUPERACIÓN

Se propone reajustar el nivel de metas asignadas a los asesores de créditos de tal forma que permita realizar un seguimiento adecuado para recuperar el crédito a partir del primer día de mora. Lo que ocasionara reducir la morosidad de Mibanco.





VII. CONCLUSIONES

PRIMERA: Al analizar la organización del área de negocios de Caja Municipal de ahorro y crédito de Tacna S.A. y Mibanco agencia Bellavista Puno, se observó los diferentes tipos de organigramas describiendo su importancia de cada uno de sus responsables.

SEGUNDA: Al describir las funciones y actividades que desarrolla el funcionario de negocios de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. y Mibanco agencia bellavista se concluye que cada actividad tiene su importancia en el desempeño de sus funciones.

TERCERA: En cuanto a las políticas de créditos, se sobreentiende que estas están formuladas para minimizar el riesgo al momento de aprobar una solicitud y se asegure el retorno del préstamo a través de un impecable récord de créditos de cada cliente, sin embargo, hay lineamientos que no se ajustan a la naturaleza de la operación.



VIII. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda que las solicitudes que fueron inicialmente rechazadas por el oficial de crédito pueden ser reconsideradas y sometidas a un proceso adicional de evaluación, en casos donde se presenten circunstancias favorables como operaciones con garantías sólidas, negocios con un alto volumen de ventas o solicitudes que excedan el monto máximo permitido según las políticas de crédito establecidas.

SEGUNDA: Se recomienda que al analizar la organización del área de negocios se describan la importancia del personal que se tiene a cargo. Al describir las funciones y actividades que desarrolla el funcionario de negocios se recomienda analizar sus fortalezas y amenazas

TERCERA: Se sugiere generar horarios de atención, estos podrían ser después de las consultas del Área de Ventas y después de las visitas de campo, con lo que ya no se interrumpiera el trabajo oficial de créditos en cuanto a la resolución de solicitudes de créditos.



IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1991). La excelencia en el servicio. *Editorial Legis*.
- Álvarez, J. (2008). *Proyectos de Inversión en el Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP*. Grijley.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía*. Editorial Andrade.
- Apaza, E. (1998). *Análisis de la Colocación de Créditos en la Caja Municipal Arequipa – Agencia Juliaca Periodo 1995-1998*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Dávila, F. (2001). *Incidencia de procedimientos de recuperación en el comportamiento de la Cartera de Créditos del PECSA en Puno, periodo 1998-1999*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Enciclopedia Financiera. (2017). *Enciclopedia de finanzas y Economía*.
<http://www.encyclopediainanciera.com/>
- Ferrari, A. (2013). Digcomp: A framework for developing and understanding digital competence in Europe. *European Commission*.
- Gutiérrez, B., & Serrano, C. (2007). Factors Explaining the Rating of Microfinance Institutions”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 3.
- Ibáñez, E. (1998). *Análisis del sistema de Créditos y Cobranzas y su incidencia en la situación Financiera 1996-1997*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Llano, P. (2007). *Modelo de gestion financiera*. MacGraw-Hill.
- Martinez, M., Roy, S., Archuletta, A., Wentzell, P., Arriola, S., Rodriguez, A., Aragon, A., Quiñones, G., Allen, C., Werner, M., & Martinez, M. (2004). Genomic Analysis of Stationary-Phase and Exit in *Saccharomyces cerevisiae*: Gene Expression and Identification of Novel Essential Genes. *Mol Biol Cell*, 12, 15.
<https://doi.org/10.1091/mbc.E03-11-0856>
- Mena, B. (2001). Microcréditos: un medio efectivo para el alivio de la pobreza. *Rimisp*,



10.

Ortega, A. (2014). *Hacienda pública las finanzas del Estado. Ecoe Ediciones.*

Payne, A. (2009). *La esencia de la mercadotecnia de servicios* (Universidad APEC (ed.); 1era edición).

Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2011). *Economía* (10ma.). Mc Graw Hill.
http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f46f83_economiasamuelsonnordhausedi18..pdf

Sanhueza, P. (2011). *Microempresa y Microfinanzas como Instrumento de Desarrollo Local Evaluación de Impacto del Microcrédito en la Región de La Araucanía, Chile. (Tesis doctoral)* [Universidad Autónoma de Madrid].
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/5981/36865_sanhueza_martinez_paulina_alejandra.pdf?sequence=1

Soto, C., & Fajardo, M. (2007). *Gestión Financiera Empresarial*. Editorial UTMACH.

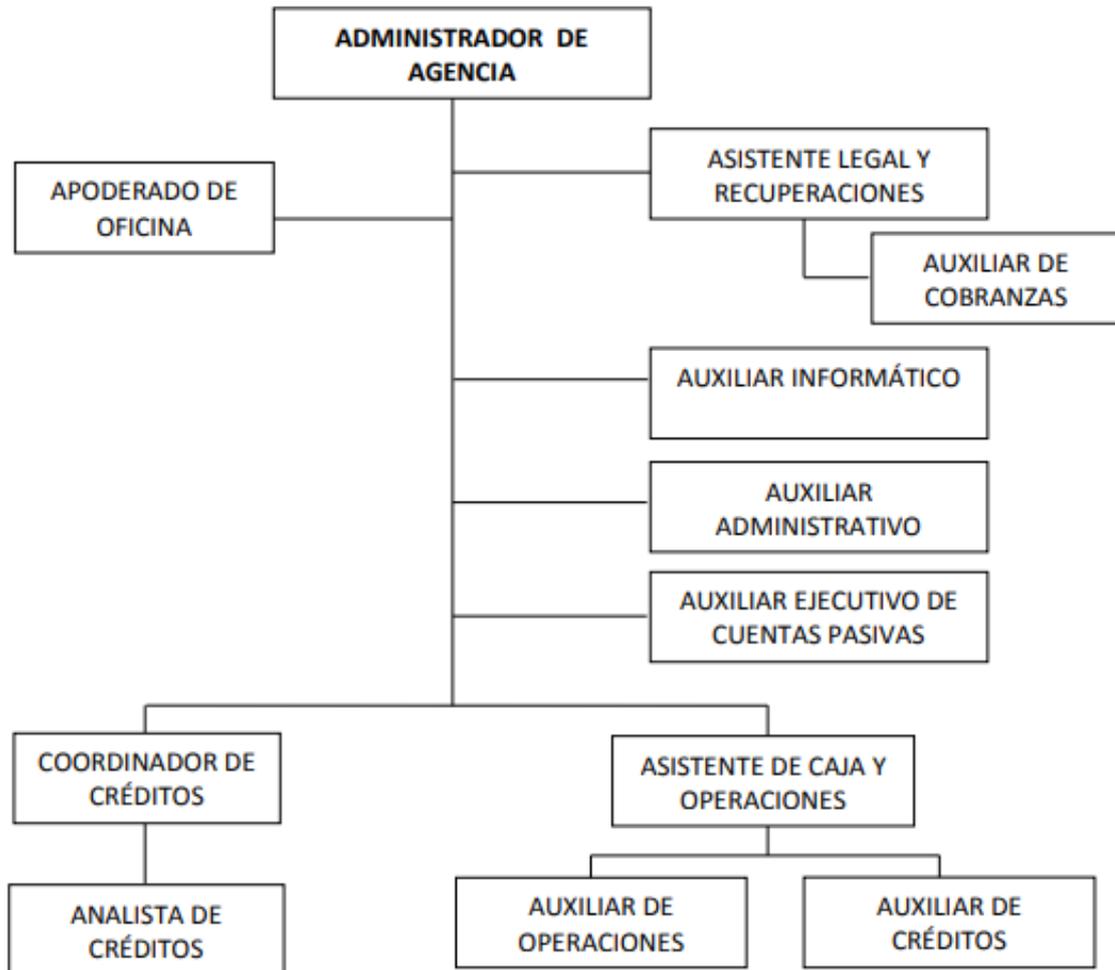
Toso, K. (2003). *Atención al Cliente*. Editora Business.

Yunus, M. (2006). *El banquero de los pobres. Los microcréditos y la batalla*. Editorial Paidós.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa.
Economía Industrial, 82–83.

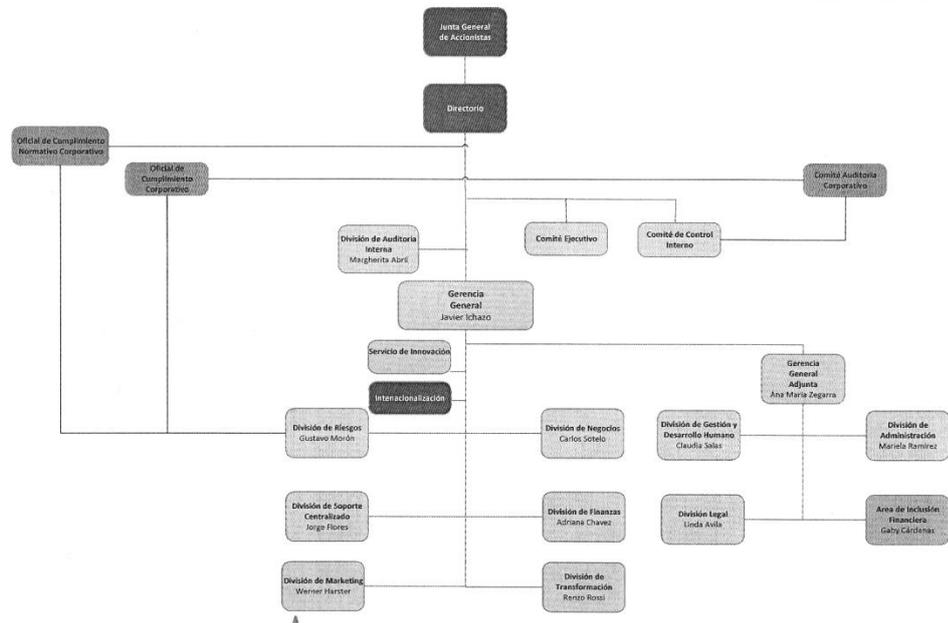
ANEXOS

ANEXO 1: Organigrama



ANEXO 2: Organigrama Mibanco

ORGANIGRAMA MI BANCO



ANEXO 3: Organigrama gerencia mancomunada

