



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**

### **ADMINISTRATIVAS**

#### **ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**



## **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DEL ÁREA DE OPERACIONES DE MI BANCO AGENCIA TÚPAC AMARU – JULIACA PERIODO 2012 - 2015**

### **TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

#### **PRESENTADO POR:**

**Bach. MARISOL RAMOS MAMANI**

#### **PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO – PERÚ**

**2023**



NOMBRE DEL TRABAJO

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DEL ÁREA DE OPERACIONES DE MI BANCO AGENCIA T**

AUTOR

**MARISOL RAMOS MAMANI**

RECUENTO DE PALABRAS

**15697 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**89828 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**88 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.4MB**

FECHA DE ENTREGA

**Feb 2, 2024 10:07 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Feb 2, 2024 10:09 PM GMT-5**

### ● 13% de similitud general

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

- 13% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)





## DEDICATORIA

A mis padres Rolando e Hilda (QEPD), por su apoyo incondicional.

A mi esposo e hija Dayana Nikole, que son mi fuente de inspiración.

A toda la gran familia que me rodea y apoya en todo momento.

**Marisol Ramos**



## AGRADECIMIENTOS

*A la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, a los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas por haberme impartido sus sabias y acertadas enseñanzas en mi formación profesional.*

*A la empresa Mibanco Agencia Túpac Amaru Juliaca, por acogerme y permitir desenvolverme de forma profesional y personal.*

**Marisol Ramos**



# ÍNDICE GENERAL

Pág.

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**ÍNDICE GENERAL**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**RESUMEN ..... 9**

**ABSTRACT..... 10**

**INTRODUCCIÓN ..... 11**

## **CAPÍTULO I**

### **REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**1.1. CONTEXTO EN LA QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA..... 12**

**1.2. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN..... 14**

**1.3. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES ..... 14**

**1.4. ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA EMPRESA ..... 14**

**1.5. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE MIBANCO S.A. .... 16**

**1.6. FUNCIONES ESPECÍFICAS RELACIONADAS AL INFORME  
PROFESIONAL..... 17**

1.6.1. Descripción del Área Donde Realiza sus Actividades Profesionales..... 17

1.6.2. Funciones desempeñadas..... 18

1.6.3. Cargos desempeñados..... 20



## CAPÍTULO II

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD

#### PROFESIONAL

<b>2.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2. OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL .....</b>	<b>31</b>
2.2.1. Objetivo general .....	31
2.2.2. Objetivos específicos.....	31

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL

<b>3.1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>32</b>
3.1.1. Sistema financiero peruano .....	32
3.1.2. Entes reguladores del sistema financiero peruano.....	32
3.1.3. Clasificación del sistema financiero peruano .....	34
3.1.4. Estructura.....	39
3.1.5. Estructura Organizacional .....	39
3.1.6. Tipos de Estructura Organizacional .....	41
3.1.7. Reestructuración Organizacional.....	44
3.1.8. Capacidades.....	45
3.1.9. Capacidades organizacionales .....	47
<b>3.2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>48</b>

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

<b>4.1. METODOLOGÍA .....</b>	<b>51</b>
4.1.1. Método Deductivo .....	51
4.1.2. Método Descriptivo .....	51



4.1.3. Método Sintético..... 51

## **CAPÍTULO V**

### **EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

<b>5.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
5.1.1. Análisis del primer objetivo específico .....	54
5.1.2. Análisis del segundo objetivo específico.....	57
5.1.3. Análisis del tercer objetivo específico.....	64
<b>5.2. DIFICULTADES ENCONTRADAS .....</b>	<b>68</b>
<b>5.3. LOGROS ALCANZADOS.....</b>	<b>69</b>
<b>5.4. PLANTEAMIENTO DE MEJORAS .....</b>	<b>71</b>
5.4.1. Metodologías o lineamientos propuestas.....	71
5.4.2. Descripción de la implementación. ....	76
5.4.3. Análisis .....	78
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>80</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>85</b>

**Área:**

**Línea:**

**FECHA DE SUSTENTACIÓN:**



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Matriz FODA.....	27





## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Frontis de la oficina principal de Mibanco – Lima .....	13
<b>Figura 2</b> Principales Productos de Mibanco .....	15
<b>Figura 3</b> Organigrama Institucional de Mibanco .....	16
<b>Figura 4</b> Organigrama a nivel de Agencia .....	17
<b>Figura 5</b> Cargos desempeñados .....	19
<b>Figura 6</b> Estructura organizacional – área de operaciones agencia Tupac Amaru .....	55
<b>Figura 7</b> Flujograma del proceso y secuencia de apertura de cuentas de ahorros .....	61
<b>Figura 8</b> Proceso y secuencia de la operación de apertura de una cuenta de ahorro .....	62
<b>Figura 9</b> Proceso y secuencia de la operación de la venta de Soat .....	63
<b>Figura 10</b> Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.....	73
<b>Figura 11</b> Proceso y secuencia operativa de la metodología del “Índice de productividad individual” .....	75



## RESUMEN

El presente informe de experiencia profesional describe las actividades realizadas y la estructura organizacional del Área de Operaciones en Mibanco S.A., actividades como Representante de Banca de Servicio, Supervisor de Banca de Servicio y asumir la encargatura de Jefa de Banca de Servicio; es parte principal del contenido del presente informe, así como establecer políticas de lineamiento para la mejora de atención en el área de operaciones de la Agencia Túpac Amaru de la ciudad de Juliaca. Sin embargo, para desempeñar las actividades descritas, es preciso señalar que algunas operaciones a pesar de estar establecidas en lineamientos y políticas internas del banco, no son pragmáticas; por lo cual de acuerdo a las capacidades adquiridas durante el desempeño profesional se recomienda lineamientos en base experiencias y labores inherentes al cargo desempeñado.

**Palabras clave:** Atención, Estructura, Lineamientos.



## ABSTRACT

This professional experience report describes the activities carried out and the organizational structure of the Operations Area at Mibanco S.A., activities carried out as Service Banking Representative, Service Banking Supervisor and assume the position of Chief of Service Banking; it is a main part of the contents of this report, as well as establishing guidelines for the improvement of care in the area of operations of the Tupac Amaru Agency of the city of Juliaca. However, in order to carry out the activities described above, it should be noted that some operations, although set out in the bank's internal policies and guidelines, are not adequate to the reality; therefore according to the acquired capacities During professional performance, guidelines are recommended based on the experiences and tasks inherent to the position performed.

**Keywords:** Attention, structure, guidelines.



## INTRODUCCIÓN

Mibanco es una organización dedicada a ayudar a los microempresarios con financiamiento para mejorar su calidad de vida. Las organizaciones en todo el país pueden ofrecer estos servicios financieros a los mercados objetivo atrayendo nuevos clientes, lo que ayuda a mantener y mejorar la inclusión social, todo esto bajo la supervisión de la SBS.

El actual Informe de Trabajo Profesional se sitúa estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, se desarrolló el reporte de actividades como Representante de banca de servicio y la labor como Supervisora de Banca y Servicio.

Capítulo II, se desarrolla el diagnóstico situacional y objetivos, en donde a través de las actividades realizadas se propone las interrogantes específicas.

Capítulo III, se menciona Marco Teórico y Conceptual, que propugna el informe.

Capítulo IV, la Metodología aplicada, que nos muestra los métodos y técnicas que nos ayudan a obtener nuestros objetivos.

Capítulo V, se muestra el análisis de los resultados alcanzados, que fueron elaborados a partir de la interpretación de resultados obtenidos de la experiencia profesional.



## CAPÍTULO I

### REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

#### 1.1. CONTEXTO EN LA QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA

- Descripción entidad

Mibanco (Banco de la Microempresa S.A.) es uno de los primeros bancos privados para micro y pequeñas empresas, constituido en Lima el 2 de marzo de 1998 mediante escritura pública otorgada por el Notario Dr. Ricardo Fernandini Barreda.

Mibanco abrió su primera operación en Lima en mayo de 1998, basándose en la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ahora Grupo ACP), una sociedad civil sin fines de lucro con experiencia en microfinanzas y pequeñas empresas con 41 años de experiencia. El Grupo ACP tiene una excelente reputación global y mantiene relaciones estables y fluidas con bancos nacionales y extranjeros y organizaciones multilaterales y bilaterales. El crecimiento y éxito de Mibanco son el resultado de la integración del Grupo ACP en Perú y América Latina.

## Figura 1

*Frontis de la oficina principal de Mibanco – Lima*



*Nota.* Mibanco (2013).

- Infraestructura

Mibanco incluye Lima y Chiclayo, Chimbote, Cusco, Huacho, Huancayo, Huaraz, Huánuco, Ica, Iro, Iquitos, Juliaca, Madre de Dios, Pisco, Piura, Pucallpa, Puno, Tacna, Tarapoto, Tarma, Trujillo, Tumbes.

- Áreas de Mibanco

La organización de Mibanco está compuesta por seis departamentos de soporte: Riesgos, Recursos Humanos, Negocios, Marketing, Operaciones y Procesos, y Control y Finanzas. (figura 3)



## **1.2. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

- Nombre Comercial: Mibanco Banco de la Microempresa S. A.
- RUC: 20382036655
- Dirección Sede Principal: Av. Domingo Orué N° 165 – Suquillo -Lima.

## **1.3. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES**

- Visión

Ser el líder y referente de la banca con un marcado compromiso social, donde las personas sienten orgullo de pertenecer a la comunidad de clientes y colaboradores de Mibanco.

- Misión

Brindamos oportunidades de progreso y damos acceso al sistema financiero, con compromiso social.

## **1.4. ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA EMPRESA**

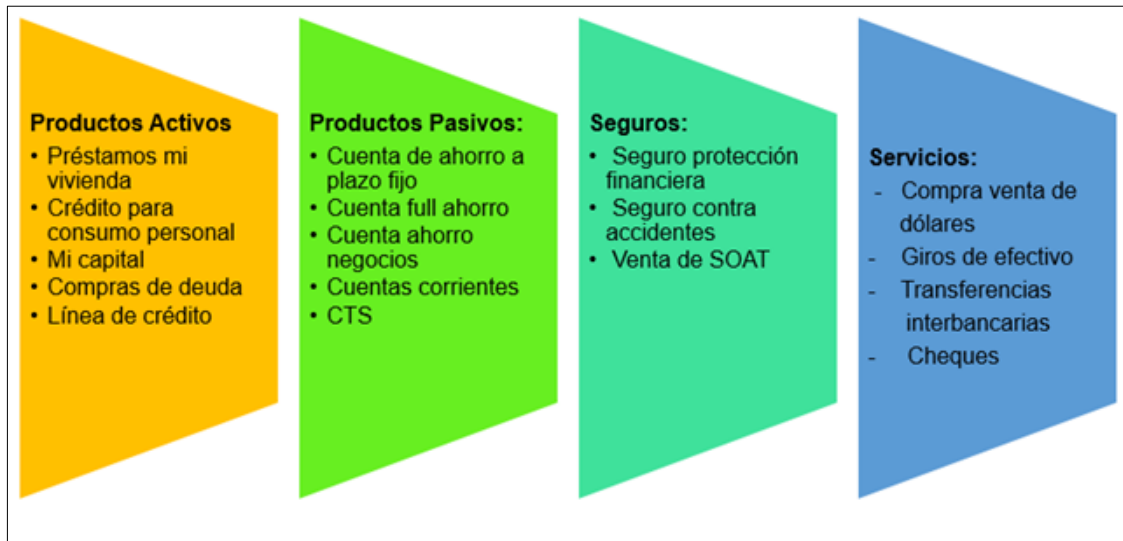
Mibanco es un banco para el sector de las micro y pequeñas empresas que tiene como objetivo captar ahorros y otorgar créditos con mejores beneficios en el ámbito empresarial. Para promover la inclusión financiera, ofrece oportunidades de inversión en los sectores formal e informal.

En el Perú, las micro y pequeñas empresas representan un sector económico importante, ya que representan aproximadamente el 40% del PIB y, por lo tanto, emplean a más del 70% de la Población Económicamente Activa (PEA). Por lo cual, agrupa a más del 99% de las empresas, pero representa sólo el 15% de la deuda del sistema financiero.

Los principales productos que ofrece el banco son los siguientes:

## Figura 2

### *Principales Productos de Mibanco*



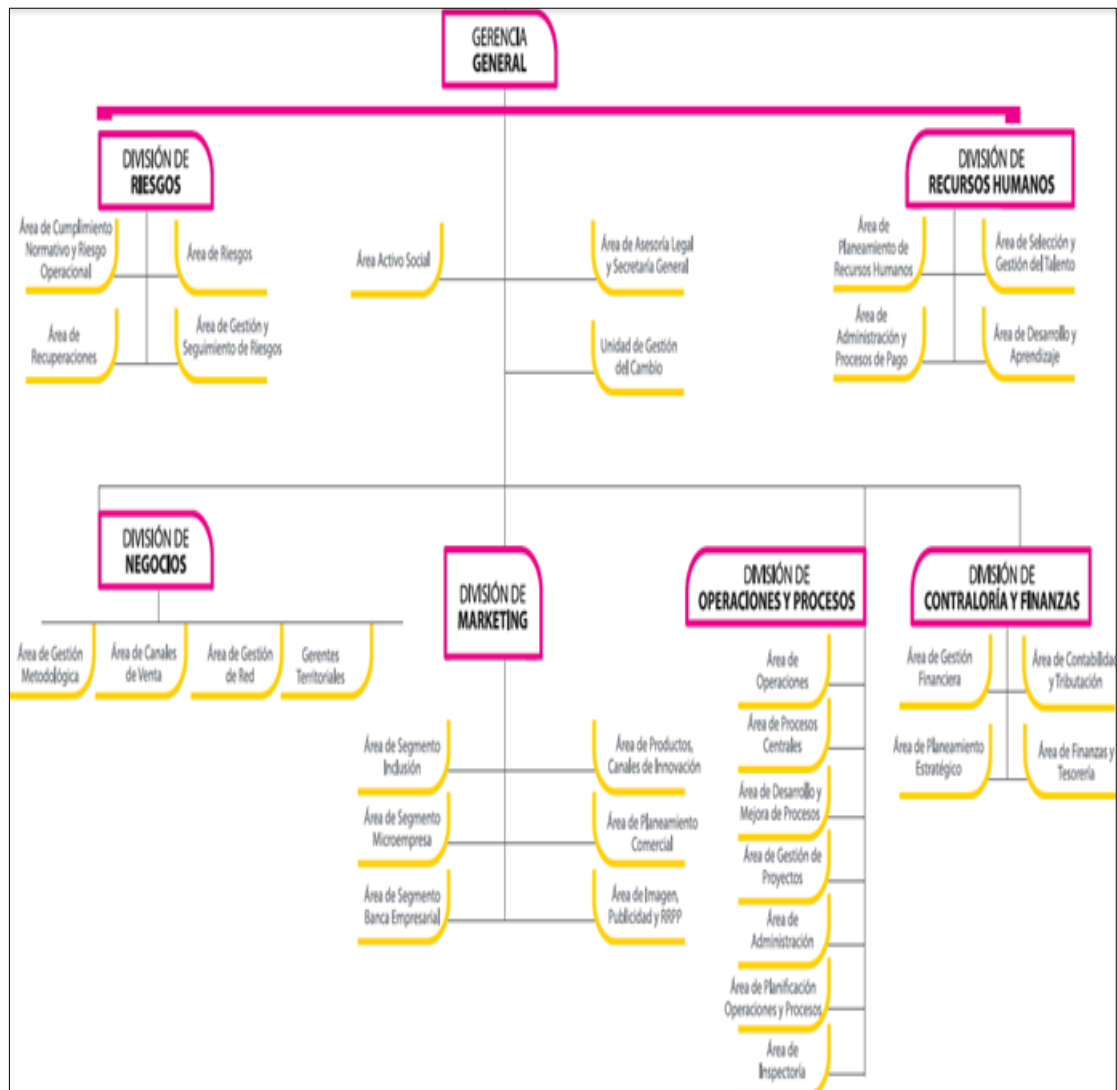
*Nota.* Mibanco (2013).



## 1.5. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE MIBANCO S.A.

**Figura 3**

*Organigrama Institucional de Mibanco*



*Nota.* Mibanco (2013).

## 1.6. FUNCIONES ESPECÍFICAS RELACIONADAS AL INFORME PROFESIONAL

### 1.6.1. Descripción del Área Donde Realiza sus Actividades Profesionales

El presente trabajo de Informe Profesional se desarrolló en la ciudad de Juliaca en la Agencia Túpac Amaru ubicada en el Jr. Túpac Amaru N.º 885 la cual se encuentra dividida en tres áreas como son:

#### Figura 4

*Organigrama a nivel de Agencia*



*Nota.* Elaboración Propia.

**Área de Operaciones;** El área de negocio es el área de atención al cliente, que proporciona a los usuarios información diversa sobre los productos activos y pasivos que ofrece el banco. Es el área de negocio encargada de emitir los documentos de los productos adquiridos a solicitud del cliente, y la firma del usuario se considera una señal de cumplimiento del contrato suscrito con el banco. En este ámbito, los clientes también pueden presentar sus propios reclamos basados en quejas o agravios.



El Supervisor del Banco de Servicios es responsable de supervisar y optimizar las operaciones en esta área con el apoyo del Supervisor del Banco de Servicios y los representantes del Banco de Servicios que desempeñan responsabilidades en esta área.

**El Jefe de Banca de Servicio** se encarga de supervisar y optimizar las operaciones del área con el apoyo de los Supervisores de Bancos de Servicios y Representantes de los Bancos de Servicios quienes son los responsables de desempeñar las responsabilidades del área.

**El Supervisor de Banca de Servicio** es la mano derecha del Supervisor de Servicios Bancarios y es el responsable de velar por el correcto funcionamiento del área de caja, el buen servicio, el arqueo de efectivo y las sorpresas al final del día. Es responsable de supervisar la dualidad de llaves y llaves de la bóveda, ya que, según la jerarquía, el jefe de banca debe ingresar al área de la bóveda con una persona de su confianza.

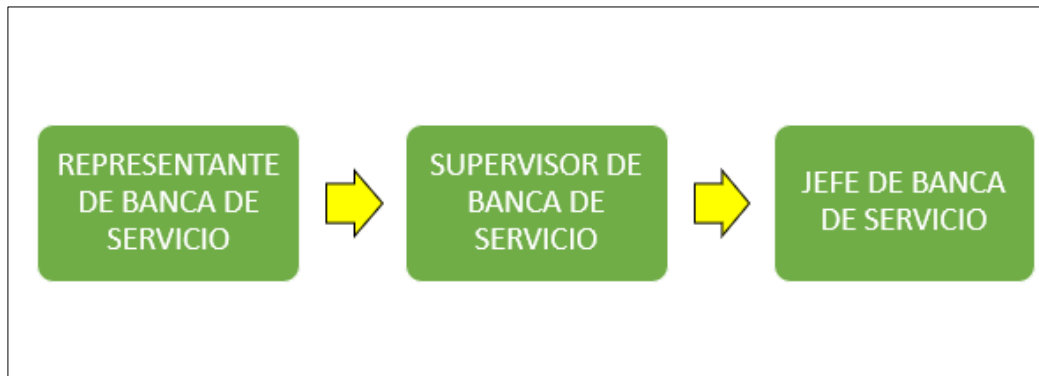
**El Representante de Banca de Servicio** responsable de recibir y procesar las recaudaciones y pagos de los clientes en caja para dar cumplimiento el correcto desarrollo de las operaciones y el esmero de los procedimientos de la empresa y la atención a los clientes y otras tareas relacionadas o complementarias que le asigna el superior inmediato.

### **1.6.2. Funciones desempeñadas**

Actividades desarrolladas e interacción con las funciones desempeñadas durante la prestación laboral del periodo comprendido de abril 2012 a abril 2015 en la Agencia Túpac Amaru.

## Figura 5

### *Cargos desempeñados*



*Nota.* Elaboración propia.

- Descripción

En abril de 2012 comencé a trabajar en el área de operaciones de Mibanco Agencia Túpac Amaru en Juliaca, comenzando como Representante de banca de servicio (caja ventanilla cobros y pagos) llevando a cabo las operaciones principales y más comunes de la entidad bancaria. Después de dos años trabajando en el área, fui convocado internamente para Supervisor de Banca de Servicio, donde se realizaron etapas de capacitación y capacitación. La primera etapa consistió en el filtro de cumplimiento de requisitos, mientras que la segunda etapa consistió en entrevistar al personal que participó en la evaluación, La evaluación psicotécnica estableció la tercera etapa y la cuarta etapa fue llevada a cabo por el comité de evaluación con el respaldo de la Jefatura Zonal de Banca de Servicio (Macrorregión sur, que agrupa Puno, Cuzco, Arequipa y Tacna). Después de eso, ascendí al cargo de supervisor de banca de servicio, donde las operaciones requieren un mayor desempeño y conocimiento de los procedimientos del área, como desembolsos, atención y también asumir el cargo de Jefe de Banca de



Servicio si es necesario en caso de que la agencia necesite cubrir el puesto, siempre y cuando la agencia tenga licencia, permiso, vacaciones u otros permisos.

### **1.6.3. Cargos desempeñados**

#### **1.6.3.1. Representante de banca de servicio**

A partir de abril de 2012, comencé a trabajar como Representante de Banca de Servicios en el área de caja, que pertenece al área de operaciones. Esto me permite garantizar que todas las transacciones de cobro y pago de los clientes sean procesadas correctamente.

Las principales funciones del representante de banca de servicio:

- Realizar abonos y débitos de los activos y pasivos del banco.
- Ejecutar el balance a la culminación de la jornada laboral.
- Otorgar información respecto de los productos y servicios bancarios, como ahorros, corrientes, CTS, depósitos a plazo fijo, seguros, SOAT y acuerdos de compra/venta de productos financieros.
- Administrar y mantener el fondo de caja pequeño.
- Comunicar sobre cualquier situación irregular o sospechosa que pueda afectar la seguridad de los clientes y las instalaciones.
- Realizar procedimientos transparentes y evitar el lavado de activos.
- Ayudar con la organización logística de la organización (Economato).
- Mantener los cheques de O/B.
- Unificar los formularios de registros de transacciones en efectivo.
- Realizar colocaciones.



- Realizar otras tareas relacionadas o complementarias que se le otorguen por parte del superior inmediato.

### **1.6.3.2. Supervisor de banca de servicio**

Trabajé como Supervisor de Banca de Servicio desde mayo del 2014, después de haber desempeñado funciones como Representante de Banca de Servicios hasta el final del contrato.

Como Supervisor de Banca de Servicio, las responsabilidades incluyen establecer y determinar procesos de operaciones como desembolsos, atendiendo diligentemente los reclamos y sugiriendo información a sus clientes, cumplir con los estándares de la calidad de prestación de asistencia otorgada, establecidos para facilitar la realización de actividades y el proceso de operaciones.

Las principales funciones del Supervisor de Banca de Servicio:

- Registro de todas las operaciones que realizan los clientes y el público en general en el sistema.
- Atender y revisar los registros de los clientes antes del desembolso de los créditos.
- Realizar el retiro de activos y ordenamientos relacionadas a los productos pasivos que ofrece el Banco.
- Emitir y/o reemplazar tarjetas de débito de acuerdo con las regulaciones del banco.
- Liderar el cuadro de la bóveda de efectivos y abastecer a los representantes de banca en los horarios establecidos.



- Apoyo en la supervisión del área de caja y el control interno de estas operaciones.
- Registrar los contratos firmados por los clientes.
- Disponer y mantener los registros en hojas de las operaciones cotidianas del banco.
- Realizar acciones con el Jefe de Banca de Servicio la gestión operativa del banco.
- Trabajar con el Jefe de Banca de Servicio para idear mejoras para el área de operaciones y todas las oficinas del banco.
- Proporcionar información rápida y precisa sobre los bienes y servicios que ofrece el Banco, así como requisitos y otras condiciones.
- Replicar solicitudes, consultas y requerimientos.
- Gestionar y preservar los registros de crédito.
- Registrar y almacenar documentos como pagarés, contratos y registros).
- Las cuentas pasivas se han abierto (Ahorros, Corrientes, CTS y Depósitos a Plazo Fijo).
- Actualizar los canales de transparencia de la agencia.
- Reemplazar al Jefe de Banca de Servicio, dependiendo de si está de vacaciones, ausencia o permiso.
- Una tarea que el Jefe de Banca y Servicio, o el jefe inmediato, le asignará es arquear sorpresivamente el efectivo en las cajas. Auditoría y supervisión mensual de valorados, efectivo, bóveda y ATM en las agencias designadas por el Jefe Zonal.



### 1.6.3.3. Jefe de banca de servicio

Durante el período de diciembre de 2014 y hasta la finalización del contrato, se desempeñó como apoyo y colaboración en un procedimiento de reemplazo requerido por la entidad, ya que la persona responsable renunció y asumió la responsabilidad del cargo.

El Jefe de Banca de Servicio es la persona encargada de supervisar el establecimiento y ejecución de actividades en los canales de atención de acuerdo con las instrucciones prescritas de manera que se asegure un servicio eficaz a los clientes internos y externos y contribuir al logro del fin de la institución.

Las principales funciones realizadas son:

- Gestionar la adquisición oportuna y eficiente de fondos para inversiones en activos y pasivos, así como gastos administrativos de la institución.
- Siendo el responsable directo del personal de ventanilla, supervisa las necesidades de entrenamiento, refuerzo, vacaciones, permisos y licencias del personal del Área de Operaciones de la oficina a su cargo.
- Aumentar la venta de productos y servicios de RBS en ventanilla, manteniendo niveles de productividad equitativos y garantizando el cumplimiento de los objetivos de producto.
- Mantener al personal del área informado y asegurarse de que esté al tanto de los estándares, circulares y mensajes relacionados con las operaciones y la seguridad.
- Controlar las operaciones y la Caja Interna.





- Controlar y supervisar el control operativo de la agencia, la bóveda, el ATM y los valores de acuerdo con las regulaciones vigentes.
- Verificar la atención eficiente a los clientes internos y externos.
- Promover la venta de varios tipos de seguros y SOAT.
- Aperturas de cuentas pasivas (Ahorros, Corrientes, CTS, Depósitos a Plazo Fijo).
- Verificación por Prevención de Lavado de Activos.
- Actualizar los canales de transparencia de la agencia.
- Realizar el plan de contingencia y seguridad de la organización.
- Verificar las actividades de los colaboradores a cargo (RBS y SBS).
- Propiciar un buen ambiente laboral.
- Respuesta eficiente y adecuada a las evaluaciones de auditoría interna.
- Controlar el adecuado llenado y custodio de los documentos valorados (pagarés, contratos y expedientes).
- Registrar y conectar las garantías que respaldan los créditos.
- Utilizar el departamento de logística para administrar el suministro de materiales de trabajo.
- Proteger la alarma inalámbrica y las claves de la agencia, como el inicio y el final del día.
- Realizar informes administrativos y financieros, como diarios, mensuales o trimestrales.
- Responda a las consultas, solicitudes y reclamos de los clientes.
- Realizar otras tareas relacionadas o complementarias que se le otorguen por el superior inmediato.



## CAPÍTULO II

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

#### 2.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., fue fundada en Perú el 2 de marzo de 1998. El 31 de diciembre de 2015, el Banco De Crédito Del Perú, una subsidiaria de Credicorp Ltda., fue su principal accionista con una participación del 93.6% en la empresa.

El banco tiene su sede legal en la Av. Domingo Orué 165, Surquillo, Lima, Perú. El banco ha expandido sus operaciones y, al 31 de diciembre de 2015 y 2014, tenía 74 oficinas en Lima y provincias, respectivamente. Una de las agencias del banco es la Agencia Túpac Amaru, que se encuentra en jirón Túpac Amaru Nro 885, distrito Juliaca, departamento de Puno.

- Identificación y Diagnóstico de la Agencia Túpac Amaru Juliaca

En Perú, el mercado financiero ha crecido rápidamente, con una gran cantidad de cooperativas, financieras, bancos, aseguradoras y personas naturales que realizan préstamos informales en respuesta a las necesidades globales. Como resultado, la competencia ha aumentado significativamente en los últimos años. Para contrarrestar esta situación, se estableció la Agencia Túpac Amaru – Juliaca. La agencia se distingue por su valor agregado, además de los estándares que el banco como institución exige a sus empleados, como las tasas preferenciales atractivas, las facilidades de apertura de cuentas, entre otros servicios, lo que la convierte en una de las instituciones financieras más amigables de la Ciudad de Juliaca.



Es importante destacar que el mercado financiero del departamento de Puno, en particular en la Agencia Túpac Amaru Juliaca, se adapta a las políticas generales de Mibanco y a las necesidades de la población. Actualmente, se observa una expansión financiera significativa debido a que la agencia busca establecerse en el sector ofreciendo créditos a tasas reducidas y abriendo cuentas de ahorros.

De acuerdo con las políticas internas de Mibanco S.A., las áreas de la Agencia Tupac Amaru – Juliaca se dividen en áreas de operaciones, áreas comerciales y áreas de recuperación.

Se ha descubierto que, además de las responsabilidades habituales de Representante de Banca de Servicios y Supervisor de Banca de Servicios, existen obstáculos para el cumplimiento de los objetivos mensuales y anuales como la adquisición de activos, pasivos, seguros y servicios relacionados con el Área de Operaciones y en conjunto con la Agencia Túpac Amaru – Juliaca.

El siguiente cuadro muestra el análisis del diagnóstico situacional FODA de la Agencia Túpac Amaru Juliaca:



**Tabla 1**

*Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Excelente Imagen Corporativa</li><li>2. Importes mensuales para el desarrollo de actividades de marketing.</li><li>3. (S/ 200.00 por mes y S/ 500 por fechas festivas)</li><li>4. Disposición al mercado micro y pequeño empresario.</li><li>5. Oferta de prestaciones bancarios diversos que otras entidades financieras como cajas municipales y cooperativas de ahorro, no cuentan.</li><li>6. Adecuada infraestructura para una buena atención al público</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de trabajo en equipo entre las áreas de negocio y operativas. Cada departamento se centra en sus propios objetivos e intereses.</li><li>2. Carencia de estrategias innovadoras y fracaso en lograr una gestión de marketing óptima para atraer y retener nuevos clientes.</li><li>3. El público en general carece de conocimiento de los servicios prestados por los bancos en comparación con las empresas financieras.</li><li>4. Los empleados carecen de habilidades persuasivas.</li></ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elevado incremento financiero en el mercado de Juliaca.</li><li>2. Alta presencia de público interesado en créditos y cuentas de ahorro. financiero en el mercado de Juliaca.</li><li>3. Alta demanda e interés de público microempresario.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Presencia de financieras y cooperativas con atractivas ofertas tanto en préstamos como en cuentas de ahorro.</li><li>2. Incertidumbre en los usuarios de adquirir algún producto o servicio del banco, por la fusión de la institución.</li></ol>

*Nota.* Elaboración propia.

- Estrategias FO



- **F3; F4 – O1; O2; O3:** Implementar un plan de integración para expandir las oportunidades y servicios que ofrece con créditos y cuentas de ahorros con tasas preferenciales por su continuidad, de acuerdo a la real demanda y las necesidades del público microempresario.
- **F5 – O2; O3:** Utilizar las vitrinas de los murales del frontis de la Agencia Túpac Amaru – Juliaca para promover el interés del público en los productos ofrecidos por Mibanco.
- **F1 – O1; O3:** Incentivar a la población, especialmente a la población urbana, a colaborar con una entidad bancaria para promover los productos y servicios de Mibanco. Enfaticé los beneficios de las transacciones financieras, como la obtención de crédito y ahorros, mediante la implementación de horarios semanales de salida a campo.
- Estrategias DO
  - **D3 – O1; O2; O3:** Promocionar productos y servicios frente a la tienda mediante módulos de informes, ganar ruedas y sorteos de premios para atraer la curiosidad del público, ya que son bien conocidos los beneficios de trabajar con Mibanco, y utilizar técnicas persuasivas para convencer al público de trabajar con Agencia Túpac Amaru – Juliaca.
  - **D2 – O1; O2; O3:** Efectuar una alianza estratégica entre el área de negocios y el área de operaciones para apoyar mutuamente en ambas partes. Esto le permite obtener clientes y derivarlos según sus necesidades, además de obtener sus datos básicos, su número de teléfono y cualquier tipo de necesidad que necesite. Los asesores comerciales profesionales no solo buscarán solicitantes de préstamos, sino también cuentas de ahorro u otros artículos relacionados con los objetivos del área



de operaciones; En la caja también se buscarán clientes interesados en préstamos mediante un filtro previo para cada comprador, que registra su estado crediticio en el sistema. Si el comprador cumple con los requisitos básicos del banco para obtener un préstamo, esta información se transmitirá al jefe de negocios para que pueda asignarlo a un asesor.

- **D2; D3; D4 – O1; O2; O3:** Las reuniones mensuales deben incluir propuestas de mejoras para que todo el personal las implemente durante el mes, así como en las formas de trabajo como en las destrezas comerciales para atraer a los clientes y alcanzar los objetivos de cada área. Esto coadyuvará una cultura de mejora continua que con el tiempo mejorará las actividades diarias, unirá más a los equipos y construirá una sólida organización no solo dentro del ámbito.
- Estrategias FA
  - **F1;- F3; F4 – A1:** Con la ayuda del área de operaciones, impulsar la campaña de compras de deuda en la división de negocios y difundir esta información a los clientes interesados y potenciales con el fin de atraer clientes de otras entidades y mantenerlos en contacto con La agencia de Tupac Amaru en Juliaca. Esta promoción es crucial porque más del setenta por ciento de los clientes de productos pasivos son los mismos que compran primero un producto activo, representado por los créditos otorgados en este caso. La Gerencia también tiene la oportunidad de utilizar una nueva forma de guardar las compras de deuda realizadas por otras instituciones, con el fin de detener su intención de expulsar a los consumidores del banco a través de programas de refinanciamiento o recompra de deuda.



- **F3;- F4; A2 – A3:** Incentivar a los clientes a abrir cuentas de "Cuenta de ahorro de negocios", que es la cuenta más accesible porque no requiere depósito para abrir, no cobra ningún tipo de mantenimiento y fomenta el buen hábito de ahorro. A pesar de la escasa capacidad económica del público del sector popular, el banco podrá captar más cuentas de ahorro con esta estrategia, lo que aumentará el número de clientes.
- **F2;- F3;- F5;- A1:** Realizar promociones relevantes de sorteos de regalos para clientes en días festivos según el calendario, como útiles escolares para el regreso a clases, canasta de verduras para la semana del Día de la Madre, platos, teteras, planchas, ventiladores, relojes de pared y otros obsequios para fiestas patrias, etc. Mediante regalos para los niños, canastas de comida y panetones para la Navidad. Asimismo, es posible que estas actividades sean organizadas por un maestro de ceremonias o un payaso y anfitriones, quienes podrían apoyar a las compañeras más atractivas y carismáticas de la Agencia Tupac Amaru en Juliaca.
- Estrategias DA
  - **D2; D4 - A1:** Con el objetivo de difundir el nombre de Mibanco en la provincia de San Román y atraer nuevos clientes, la Agencia Túpac Amaru – Juliaca fortalece su imagen corporativa mediante publicidad radial, promociones en el frontis del local y captación de clientes en campo.
  - **D3 - A1:** Reforzar la publicidad exterior del local mediante la adquisición de banners que muestren claramente los servicios, promociones de campaña que ofrece la Agencia Tupac Amaru en Juliaca y que la mayoría del público no conoce: como la venta del Seguro Obligatorio de



Accidentes de Tránsito, transacciones, intercambio de moneda y cuentas de ahorro.

- **D4 – A1:** efectuar una nueva estrategia de ventas basada en la persuasión con resultados para concretar las colocaciones de los productos que se ofrecen para que los clientes interesados puedan comprar y utilizar nuestros servicios sin dejar que puedan cotizar en otras instituciones convenciéndolo inmediatamente.

## **2.2. OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

### **2.2.1. Objetivo general**

Examinar la estructura organizacional del área de operaciones, las capacidades y actividades que desarrolla el supervisor de banca de servicio de Mibanco Agencia Túpac Amaru -Juliaca periodo 2012-2015.

### **2.2.2. Objetivos específicos**

-Describir la estructura organizacional del Área de Operaciones de Mibanco Agencia Túpac Amaru - Juliaca periodo 2012 – 2015.

-Describir las capacidades y actividades que desarrolla el Supervisor de Banca de Servicio de Mibanco Agencia Túpac Amaru - Juliaca periodo 2012 – 2015.

-Proponer lineamientos de mejora de capacidades y la estructura organizacional del Área de Operaciones de Mibanco Agencia Túpac Amaru - Juliaca periodo 2012 - 2015.





## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL

#### 3.1. MARCO TEÓRICO

##### 3.1.1. Sistema financiero peruano

El sistema financiero peruano está conformado por el conjunto de instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público y privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguros, que operan en la intermediación financiera, actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizadas a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones (Baca Fernandez, 2012).

Es la agrupación de instituciones delegada a la circulación del dinero, cuya misión principal es dirigir el dinero de los ahorradores hacia aquellos que quieren realizar inversiones productivas. Instituciones que realizan esta tarea se llama “intermediarios financieros” o “mercados financieros” (Ambrosini Valdez, 2004).

##### 3.1.2. Entes reguladores del sistema financiero peruano

###### 3.1.2.1. Banco Central de Reserva del Perú

Entidad encargada de regular la moneda y el crédito en el Sector financiero del sector público y privado.

Principales operaciones son:

- Promover la libre determinación competitiva de tipos de interés en el sector financiero y normalizar el mercado.



- Regular la oferta monetaria.
- dispersión de billetes y monedas.

### **3.1.2.2. Superintendencia de Banca y Seguro (SBS)**

La Superintendencia del Sistema Financiero del Estado supervisa empresas bancarias, financieras y de seguros, así como otras personas físicas y jurídicas que operan con fondos del Estado. Un organismo autónomo llamado Control Bancario y de Seguros tiene la tarea de supervisar al Banco Central del Perú, al Banco Nacional y otras instituciones financieras. La función fiscalizadora de la superintendencia puede ser ejercida en forma fiscalizadora de la superintendencia puede ser ejercida en forma amplia sobre cualquier operación o negocio (SBS, 2013).

### **3.1.2.3. Superintendencia de mercado de valores**

El objetivo del organismo público en el ámbito de la Economía y Finanzas es fomentar el mercado de valores, garantizar la gestión adecuada de las empresas y establecer estándares contables para ellas. Goza de autonomía funcional administrativa y económica y tiene personería jurídica de derecho público (SBS, 2013).

### **3.1.2.4. Superintendencia de Administración de Fondos de Pensiones (SAFP).**

Semejante que la SBS, es el organismo de control del Sistema Nacional de AFP.



### 3.1.3. Clasificación del sistema financiero peruano

- Sistema financiero bancario

Este sistema está conformado por la agrupación de instituciones bancarias de país. En la actualidad el sistema financiero bancario está integrado por el Banco Central de Reserva del Perú, el Banco de la Nación y la Banca Comercial y de ahorros (Baca Fernandez, 2012).

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP): Autoridad monetaria responsable de la emisión de la moneda nacional, la gestión de las reservas internacionales del país y la supervisión de los procedimientos del sistema financiero nacional.
  - Banco de la Nación: El banco de la nación, establecido en 1996, es una empresa pública que administra las cuentas del tesoro público y ofrece servicios financieros al gobierno para administrar los fondos públicos.
  - Banca Comercial: Instituciones financieras cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras cuentas de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado (Navarro Gomez, 2012). Las cuales contamos como: Banco de crédito BCP, BBVA, Scotiabank, Banco Financiero, Mi Banco, Banco GNB, Banco Ripley, Falabella, Banco Azteca y otros. (Navarro Gomez, 2012).
- Sistema financiero no bancario



- Financieras: Está integrado por organismos que captan recursos del público y se especializan en proporcionar la emisión de valores, la negociación de valores negociables y la prestación de asesoramiento financiero. Las cuales son: Compartamos Financiera, Nueva Visión, TFC, Edyficar, Crediscotia, Confianza, Proempresa, Mitsui, Uno y Qapac S.A. (Navarro Gomez, 2012).
  - Cajas Municipales De Ahorro Y Crédito: Entidades financieras que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas. Entre estas tenemos: Arequipa, Cusco, Del Santa, Trujillo, Huancayo, Ica, Maynas, Paita, Piura, Sullana y Tacna (Navarro Gomez, 2012).
  - Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa Edpyme: Instituciones cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa. Entre estas tenemos: Acceso Crediticio Alternativa, BBVA Consumer, Finance, Credivision, Credijet, Inversiones La Cruz, Mi Casita, Marcimex (antes Pro Negocios), Raíz y Solidaridad (Navarro Gomez, 2012).
  - Caja de Municipal de Credito Popular: Entidad financiera especializada en otorgar créditos al público en general, encontrándose para efectuar operaciones y pasivas con los respectivos Consejos Provinciales, Distritales y con las empresas municipales dependientes de los primeros, así como para brindar servicios bancarios a dichos consejos y empresas (Navarro, 2012).
- Cajas Rurales: Se trata de comunidades que captan recursos del público y cuya particularidad es el sector financiero preferentemente para pequeñas



y microempresas. Entre estas tenemos: Cajamarca, Chavín, Credinka, Incasur, Los Andes, Los Libertadores de Ayacucho, Prymera, Señor de Luren y Sipan (Navarro, 2012).

- **Administración**

La administración se encuentra referido a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. La palabra proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia). Sin embargo, el significado original de esta palabra ha cambiado mucho. Según (Chiavenato, 2011), la tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo.

La Dirección es el proceso de proyectar, disponer, orientar y supeditar el empleo de los bienes para lograr las metas organizacionales. Para (Koontz, 2003), administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

Esta descripción requiere profundizarse en:

- Gerentes, las personas realizan encargos administrativos: planificación, organización, dotación de personal, seguimiento y control.
- La gestión se aplica a todo tipo de organizaciones.



- También se entrega a los gerentes en todos los grados de la organización.
- La misión de todos los directivos es el mismo: crear valor añadido.
- La gestión se dedica a la utilidad, lo que significa eficiencia y eficacia.

Por lo tanto, la gestión se aplica a sociedades grandes y pequeñas, empresas con y sin fines de lucro e industrias manufactureras y de servicios y el agregado de estos dos para la eficiencia. Según Dorado (1996), administrar es: un conjunto de sistemas y procedimientos diseñados para convertir en realidad un conjunto de metas, ideas o tareas mediante la aplicación adecuada de conocimientos y habilidades. La gestión es una actividad profesional realizada por profesionales que, a través de sus conocimientos, dirigen, asesoran y guían a otros e influyen en las personas para alcanzar objetivos previamente fijados.

- **Proceso Administrativo**

Según Louffat (2010), el proceso administrativo contempla los siguientes elementos:

- Planeación

Es el elemento responsable de determinar el estado actual de la empresa, así como los planes futuros, para lo cual la empresa debe definir claramente su misión, visión y objetivos. Una vez definidos estos, luego de analizar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se deben definir las opciones estratégicas para alcanzarlos, finalizando con la definición de criterios operativos y la elaboración de presupuestos y cronogramas que permitan su implementación. ellos en la realidad.

- Organización



Elemento responsable de crear la estructura organizativa más idóneo a la realidad institucional. Para ello es indispensable delimitar un modelo organizativo, que se contextualice con los parámetros estratégicos definidos con anterioridad durante la planificación. Una vez establecido el modelo, se debe crear un organigrama que represente técnicamente la instalación utilizando los parámetros de ubicación, nomenclatura, datos y cifras de sus distintas unidades orgánicas y ubicación de las estaciones.

Además de los organigramas, es importante considerar la creación de manuales organizacionales, que establecen oficialmente los deberes y derechos de las unidades orgánicas y las tareas que componen la estructura organizacional.

- Dirección

Responsable de garantizar que la ejecución se lleve a cabo de manera planificada y organizada. Ya sean gerentes o subordinados distribuidos en diferentes unidades orgánicas, los beneficios de implementar las medidas administrativas estimadas corresponden al personal de la institución. Es necesario utilizar técnicas de gestión, motivación, comunicación y negociación basadas en los soportes psicológicos y sociológicos de la organización que permitan la armonización interna para que el personal se sienta comprometido e identificado con su organización. comportamiento tanto en las relaciones personales como en las grupales.

- Control

Responsable de garantizar que la planificación, organización y ejecución de la gestión sean eficientes y efectivas. Para lograrlo, debe usarse antes, durante



y después de las acciones administrativas, y debe hacerlo utilizando indicadores, estándares o parámetros de medición que permitan un seguimiento continuo.

#### **3.1.4. Estructura**

La estructura, en términos generales, es la distribución de las partes de un cuerpo. El concepto, que proviene del latín estructura, se refiere al orden y disposición de las partes dentro de un todo.

La estructura administrativa es el "sistema de relaciones formales que se establecen dentro de una organización/empresa para que alcance sus objetivos de conservación, productividad y económicos".

Una organización es un grupo de personas que se han reunido deliberadamente para trabajar juntos y lograr objetivos específicos. En la mayoría de los casos, es necesario crear un esquema o modelo que permita que los elementos interactúen entre sí para lograr los objetivos propuestos. Después de eso, la estructura será la herramienta que ayudará a la organización a lograr sus objetivos.

Permite lograr una disposición específica de sus recursos, facilita la realización de actividades y facilita la coordinación de sus funciones. De esta manera, se puede llevar a cabo un esfuerzo colaborativo que lleve a la consecución de objetivos, definiendo las conexiones y los aspectos más o menos estables de la organización.

#### **3.1.5. Estructura Organizacional**

El diseño y la estructura de una organización son factores importantes que afectan el comportamiento de los miembros y grupos organizacionales. Además,





el autor mencionado explica cómo se organiza la actividad de la empresa, especificando cómo dividir, organizar y coordinar sus operaciones, así como las relaciones entre los directivos y los empleados y entre ellos.

Según su autor, la estructura organizativa de una empresa se compone de:

- El conjunto de elementos (tareas y responsabilidades) que la componen.
- Funciones asignadas a cada estación.
- Relaciones jerárquicas y funcionales entre varios elementos (ubicaciones).

Por otra parte, el autor señala que las partes claves que deben integrar la estructura de la organización son:

- Altos mandos estratégicos: Son los líderes más altos y responsables de todo el sistema, ya que están en el puesto más alto. para implementar la misión, la visión y el plan estratégico; ejemplo: gerentes y empresarios.
- Línea central: expertos que están a cargo de áreas funcionales, departamentos, secciones y procesos, como las extremidades de cada área.
- Núcleo funcional: está formado por empleados operativos que realizan tareas básicas como compras, producción y ventas.
- Tecnoestructura: son analistas que tienen a su cargo la investigación, planificación y control de la organización, normalizar las actividades de la empresa; ejemplo: gerentes de control de calidad, diseñadores, desarrolladores y científicos de dominio.
- Personal de apoyo: Son unidades especializadas que brindan asesoramiento en temas especiales, tributarios, financieros o cualquier profesional que asesore al gerente en procesos y decisiones.



La estructura organizativa de una empresa es importante porque le permite organizar y administrar, ayuda a crear estrategias y compartir la responsabilidad para lograr metas y objetivos, define las tareas, responsabilidades y actividades de cada empleado, define las autoridades y subordinados de cada empleado y lo que cada empleado debe hacer para participar activamente en el logro de las metas. La planificación organizacional requiere establecer cuatro elementos fundamentales. Lo primero a tener en cuenta es el modelo organizativo, es decir. la estructura organizativa interna más adecuada y adecuada a las estrategias que se persiguen en la institución. (...) El segundo es un organigrama, que consiste en un gráfico cuya tarea es representar la estructura de la organización en base a un modelo previamente elegido. En tercer lugar, vienen los manuales organizacionales y finalmente los factores contingentes y los componentes organizacionales.

### **3.1.6. Tipos de Estructura Organizacional**

Existe una amplia variedad de estructuras que las empresas pueden emplear, según las características y necesidades propias de cada una, así como del contexto que las rodea, cada una de las cuales posee elementos que las distinguen y ofrecen múltiples ventajas. A continuación, se presenta la tipología según (Robbins, 2009).

- Estructura Simple

Las estructuras simples se distinguen principalmente por lo que no son que por lo que son. No proporciona detalles. Tiene poca formalización, poca departamentalización, muchos tramos de control y un poder centralizado en una sola persona. Diseño plano; generalmente consta de solo dos o tres niveles verticales, un grupo flexible de empleados y una persona con autoridad de toma



de decisiones. La ventaja del diseño simple radica en su simplicidad: es rápido, flexible, económico y contable. Una de sus mayores limitaciones es que es difícil de implementar en organizaciones más grandes.

- Burocracia

una estructura con tareas operativas altamente rutinarias logradas a través de reglas y regulaciones altamente formales, tareas departamentales, autoridad centralizada, áreas de control estrechas y una decisión de cadena de mando.

- Estructura Matricial

La estructura matricial es otro diseño estructural popular que se puede encontrar en agencias de publicidad, aeronaves, laboratorios de investigación y desarrollo, constructoras, hospitales, agencias gubernamentales, universidades, consultorías de gestión y empresas de entretenimiento. La matriz generalmente combina dos enfoques de mentalización de departamentos: por función y por producto. La violación del concepto de unidad de instrucción es la característica estructural más evidente de la matriz. Dos jefes están a cargo de los empleados de la matriz: el jefe de departamento de tareas y el jefe de producto. Como resultado, la matriz cuenta con dos cadenas de mando.

- Estructuras Organizacionales Modernas

Como consecuencia de los nuevos y complejos retos a los que cada día se enfrentan las organizaciones, estas se han visto abocadas a crear nuevas estructuras organizacionales capaces de responder en forma adecuada a las nuevas exigencias del entorno, además de aprovechar las ventajas de los avances de la información y las comunicaciones según menciona (Bernal Torres, 2007), Las



estructuras organizacionales modernas incluyen estructuras planas u horizontales, estructuras de equipos, estructuras de redes o modulares, estructuras virtuales, etc.

Por su parte, Chiavenato (2011), menciona que las estructuras organizacionales virtuales, las cuales tienen como propósito proporcionar altos niveles de flexibilidad, son similares a las organizaciones en trébol y en red. dirigido al mercado y establecido como una cadena de relaciones entre proveedores, clientes, competidores, otras entidades y empresas. Las organizaciones virtuales son magras porque emplean unos pocos empleados, fragmentadas porque no hay límites claros, flexibles porque se adaptan rápidamente al entorno y rápidas porque pueden desarrollar nuevos productos o servicios en poco tiempo; y finalmente se dispersan porque carecen de cobertura geográfica clara y pueden utilizar intensamente el trabajo remoto debido al uso intensivo y extensivo de las tecnologías de la información y los SIG o sistemas de información gerencial, y varios sistemas estratégicos soportan competencias particulares.

- Tendencias de las Estructuras Organizacionales

Las organizaciones tienden a aplanar sus estructuras organizacionales para aumentar la flexibilidad y la autonomía de la fuerza laboral. Esto también conduce a la nueva cultura gerencial, que refleja un cambio en los roles de los gerentes como facilitadores, visionarios y estrategas. Resistencia a los supervisores controladores. En este sentido las estructuras piramidales jerárquicas pierden vigencia y surgen nuevas relaciones de trabajo entre los directivos y trabajadores; es así que se encuentran estructuras con diseños tipo circular, molecular, trébol, etc. (Bernal, 2007)



La forma en que las empresas organizan o estructuran sus operaciones se enfrenta a cambios drásticos en las circunstancias.

### **3.1.7. Reestructuración Organizacional**

La reestructuración organizacional es una parte importante del crecimiento y la eficiencia de una organización porque identifica actividades que no generan valor, elimina tiempo improductivo y mejora el nivel de control. Es importante tener en cuenta que, además de determinar si es necesario reducir el personal en varias áreas, también es crucial determinar cuánto personal falta para adecuar la estructura a los objetivos de la empresa y calcular el óptimo. supervisar. rango asegurarse de que haya suficiente supervisión.

- **Sentido de una Reestructuración**

La reorganización no se lleva a cabo todos los días, ni con frecuencia se puede llevar a cabo en la forma en que se presenta aquí. Para sanear la empresa, generalmente implica un cambio mayor de algunas o todas las variables estructurales implementadas en un período de tiempo limitado. Las empresas pueden ser eficientes y rentables si la reestructuración es adecuada. En muchos casos, la reestructuración de es un paso previo a un gran cambio de estrategia. O sea, que en la mayoría de los casos los cambios estructurales son acompañados por significativos cambios estratégicos (Robbins, 2009).

El conjunto de recursos y habilidades que una persona necesita para realizar una tarea en particular se denomina habilidad. Dicha idea se relaciona con la idea de educación, que es el proceso de incorporar la nueva.



### 3.1.8. Capacidades

La habilidad es el conjunto de recursos y habilidades que una persona necesita para realizar una tarea en particular. Dicha noción está relacionada con el concepto de educación, que es el proceso de aprender algo nuevo. Esta situación es el resultado del proceso mediante el cual se desarrollan y utilizan estas habilidades. Al principio, una persona puede ser incompetente para una actividad específica y no saberlo; luego, puede comprender su incapacidad; luego, puede adquirir y usar recursos de manera consciente; y finalmente, la aptitud se torna inconsciente, lo que significa que la persona puede desempeñarse en una tarea sin prestar atención a lo que hace.

Esto es el punto de partida del proceso de adquisición de nuevas capacidades. Sin embargo, no todas las habilidades del ser humano se adquieren. Una gran cantidad de ellas son innatas. En realidad, estas pueden ser consideradas las más significativas en la medida en que brindan la oportunidad a las demás. Por ejemplo, el aprendizaje de las ciencias requiere racionalidad, una habilidad natural de los humanos.

Para mejorar la calidad de vida y superar los desafíos, es crucial aprender nuevas capacidades. No solo es necesaria una educación formal, sino que también es esencial una gran cantidad de voluntad autodidacta.

- Desarrollo de capacidades

El crecimiento de las capacidades según la PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) en el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias



necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo (Koontz, 2003).

Por lo tanto, la habilidad se puede definir simplemente como la capacidad de realizar tareas, resolver problemas, establecer y lograr objetivos. Es necesario abordar este desarrollo en tres niveles: individual, En este nivel de capacidad, se refiere a las habilidades, experiencias y conocimientos que posee cada individuo. Cada individuo posee habilidades que le permiten funcionar, ya sea en casa, en el trabajo o en la sociedad. Algunos se obtienen a través de la educación y capacitación formal, mientras que otros se obtienen a través del estudio y la experiencia práctica; Además, es necesario construir sobre la capacidad actual de Los gobiernos y los donantes deberían considerar las iniciativas existentes, sin importar cuán emergentes sean, y alentarlas a crecer en lugar de tratar de construir nuevas instituciones como centros de investigación agrícola o centros de asistencia legal basados en modelos extranjeros. y la sociedad. Es la capacidad general de una sociedad para crecer o cambiar. La creación de oportunidades en el sector público o privado que permitan a las personas maximizar y expandir su potencial es un ejemplo. Sin esta opción, las personas encuentran que sus habilidades se vuelven obsoletas o se deterioran rápidamente. Y si no encuentran oportunidades en el ámbito local, los empleados altamente calificados huirán y llevarán sus habilidades al extranjero. Tenemos las habilidades Blandas y Duras del modelo de las 7 S dentro de las capacidades personales. Las habilidades duras o habilidades duras generalmente se adquieren en el ámbito académico o profesional, mientras que las habilidades blandas son un conjunto de habilidades que permiten a un sujeto desarrollarse mejor en sus respectivos ámbitos de acción y se adquieren tanto en contextos formales como informales.

### 3.1.9. Capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales se entienden como entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (y en consecuencia poseen un componente dinámico intrínseco), y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos.

En términos más específicos, una capacidad organizacional se define como una rutina de alto nivel (o colección de rutinas) que en conjunto con el proceso de asignación y combinación de los insumos ofrece a la gerencia de la organización alternativas de decisión para producir salidas (outputs) de un determinado tipo.

- Importancia de las capacidades organizacionales

El término "capacidad organizacional" se refiere a la capacidad de las empresas para actuar, adaptarse y eventualmente cambiar para crecer y ser más competitivas.

La capacidad organizativa ayuda a crear e implementar las prácticas que una empresa necesita para optimizar sus procesos y priorizar actividades que la mantienen un paso por delante de sus competidores. Esta habilidad ayuda a los talentos humanos a encontrar las mejores formas de mantener a la empresa trabajadora activa y posicionada en el mercado. Las habilidades organizacionales de la empresa son la combinación de las habilidades de cada socio y permiten el crecimiento de sus grupos de trabajo en un entorno donde los proyectos se realizan con excelente calidad. Las habilidades organizacionales de una empresa informan su identidad y personalidad, por lo que es importante que las empresas tengan una misión clara y objetiva que oriente los esfuerzos de sus empleados para lograr las





metas que la organización necesita ampliar. Las empresas competitivas no solo deben mejorar sus procesos internos, sino que también deben convertir la eficiencia en valor vendible. Los socios pueden desarrollar nuevos productos y servicios y encontrar escenarios para su lanzamiento gracias a la capacidad organizativa de la empresa. Para lograrlo, crean ofertas atractivas basadas en su marca que alientan a los clientes a permanecer fieles. Además, están buscando mejores formas de mantener estas empresas operando. Es fundamental que las áreas de gestión de competencias de la empresa puedan alinear las habilidades y competencias de los empleados con la estrategia comercial de la empresa. Arreglo; que creen que la capacidad organizativa de una empresa se basa en la competencia de sus empleados y que estos son los factores distintivos que hacen que los consumidores vean un producto o servicio como la primera opción en un campo específico. Una gestión adecuada del capital humano fomenta un mayor compromiso de los empleados de la empresa y el desarrollo completo de sus habilidades. Esto permite que la organización aumente la productividad y la innovación. Las habilidades organizacionales ayudan a una empresa a lograr sus objetivos y cumplir con los requisitos comerciales de su entorno cuando una empresa logra combinar las habilidades de sus socios con los recursos disponibles. Las habilidades organizacionales son esenciales para llevar a cabo los planes estratégicos de una empresa; brindan una ventaja competitiva distintiva, responden más efectivamente a las tendencias del mercado y estructuran respuestas oportunas para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

### 3.2. MARCO CONCEPTUAL

**Administración.** Es un proceso que tiene como objetivo combinar las funciones de planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades de una



organización para definir y alcanzar ciertas metas dentro de un cierto período de tiempo utilizando personas adecuadas. y otras herramientas utilizadas para completar la tarea.

**Administración de operaciones.** Es un conjunto de actividades enfocadas en el desarrollo de un producto o servicio específico, ya sea intermedio o final, y basadas en la estrategia corporativa; estas actividades están diseñadas utilizando actividades establecidas basadas en estudios de mercado.

**Organización.** El sistema, método u orden para establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, armonía y dependencias de las partes que la componen o la componen.

**Organización administrativa.** Orientado a dividir el trabajo por separado y organizar las cosas de tal manera que todas las actividades realizadas están en diferentes dependencias.

**Cultura organizacional.** Son un conjunto de ideas que señalan la dirección del comportamiento, las creencias y los valores que todos los miembros de una organización deben cultivar y aplicar. La cultura organizacional implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y comportamientos entre los mismos (fundadores de la empresa, empleados senior) y las futuras generaciones (nuevos empleados que se incorporan gradualmente).

**Eficiencia.** La voluntad de una persona o proceso de lograr un objetivo determinado realizando sólo aquellas acciones necesarias para utilizar las herramientas adecuadamente se llama eficiencia. En consecuencia, las empresas pueden mejorar la utilización de los recursos para lograr sus objetivos comerciales.



**Eficacia.** Este parámetro muestra lo que hemos logrado, que incluye prórrogas programadas oportunas y efectivas.

**Sistema.** Un conjunto de componentes que se organizan en un proceso para lograr un objetivo específico. Las funciones y actividades de una organización que colaboran para lograr los objetivos de la organización.

**Mejora continua.** Es una filosofía de trabajo desarrollada en los años 90, con EDUARDO DEMING como mentor principal. Recomienda que todos los procesos de trabajo deben estar debidamente documentados para ser revisados constantemente con el objetivo de implementar mejoras y mantener la estructura, que fueron diseñados para crear un ciclo positivo de mejora de métodos de trabajo después de cada interacción.

**Control administrativo.** Es el alineamiento de los resultados obtenidos en un período de tiempo con los indicadores operativos y de gestión previamente establecidos por los responsables de campo o proceso de trabajo.

**Política.** Son un conjunto de declaraciones que dirigen el pensamiento y la conducta de los miembros de la organización para lograr los objetivos para los que fue establecida.

**Satisfacción del cliente.** Philip Kotler, define 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.



## CAPÍTULO IV

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. METODOLOGÍA

Para el presente informe se utilizó los siguientes métodos científicos.

#### 4.1.1. Método Deductivo

Parte de una situación incierta, desconocida y general para llegar a los datos concretos y específicamente conocidos que constituyen los elementos estructurales de la investigación de acuerdo con las actividades realizadas y funciones desempeñadas dentro del área de operaciones.

#### 4.1.2. Método Descriptivo

El método implica fragmentar un objeto en unidades de análisis y dividirlo en sus componentes para examinar sus causas, naturaleza y defectos. Se separan sus componentes y se observa periódicamente cada uno de ellos. Dando a conocer cada una de las actividades, funciones y procesos que requiere el área de operaciones de esta manera.

#### 4.1.3. Método Sintético

Para el desenvolvimiento del presente trabajo, este método se utilizó para:

- Formular el marco teórico y conceptual
- Elaborar el resumen



## CAPÍTULO V

### EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados se presentan en el presente Capítulo. Estos resultados se derivaron de la interpretación de los hallazgos de la experiencia profesional de Representantes de Banca de Servicio, Supervisores de Banca de Servicio y Jefes de Banca de Servicio durante el periodo de 2012 a 2015.

La implementación de métodos y estrategias que se desarrollaron a partir de la matriz FODA, como la divulgación radial y el mercadeo, haciendo un mejor uso de los activos financieros del banco para la publicidad y/o marketing de la agencia, ha logrado que Mibanco atraiga y atraiga clientes. De esta manera, se venían llevando a cabo acciones de publicidad desarrollando la metodología de "Promoción y ventas a través del módulo de informes y mercadeo de impacto", utilizando de forma efectiva la "Ruleta Ganadora" para determinar una venta y animar al cliente a abrir una cuenta de ahorro inicial 0% con solo el DNI del cliente.

Uno de los objetivos principales del banco es la expansión de sus servicios, por lo que es necesario implementar estrategias que fomenten considerar una mayor cantidad de ventas. Para lograr esto, se usaron métodos de "captación de clientes por referencia", que obtienen los datos y el número de teléfono de los señalados que recomiendan o advierten a los clientes y compañeros de las diferentes áreas, para que el banco logre comunicarse con estos potenciales clientes y ofrecerles productos.

El "Índice de productividad individual" se implementó para medir de manera efectiva la contribución en ventas de cada miembro del equipo. Este índice ayuda al Jefe de Banca de Servicio o al encargado a determinar las aportaciones en ventas de cada pieza



del equipo y, utilizando los logros adquiridos cada mes, se pueden realizar propuestas de progreso y adiestramientos internos que los colaboradores con mayores puestos pueden compartir a sus compañeros con el propósito de retroalimentar sus habilidades específicas conforme a las debilidades que puedan evidenciar los compañeros con inferiores ventas efectivas.

En cuanto a la creación de cuentas de ahorro, se ofrece un servicio eficaz poniendo en conocimiento al cliente respecto los detalles y condiciones más relevantes del producto conseguido para que este pueda tener mayor conocimiento y pueda conseguir mejor su producto frente a dificultades o posibles importes como: comisiones, interplazas o de mantenimiento, así como las ventajas de otros canales alternos de depósito y retiro como lo agentes kasnet o cajeros automáticos BCP que no cobran ningún tipo de comisión a nivel nacional, por consiguiente mantiene este convenio durante la vigencia de Mibanco con el Banco de Crédito del Perú. Los clientes salen del banco sintiéndose seguros, habiendo tenido una grata experiencia financiera y sintiendo que los empleados de Mibanco se preocupan por su bienestar y su dinero, lo que genera lealtad a largo plazo.

En cuanto a los pagos de préstamos, el área de operaciones es la última filtración en la búsqueda de documentos para obviar que se procesen préstamos con fallas que comprometan la recuperación del dinero obtenido en el futuro. Antes de proceder con el desembolso en el sistema, se proporciona una explicación breve de las características y condiciones del crédito al cliente. La operación comienza una vez que se recibe la confirmación del cliente.

Para que el cliente tenga una comprensión clara de las características del producto que está comprando, se informa al cliente sobre los beneficios reales que pueden ofrecer los microseguros y los SOAT. La transparencia en la información es el objetivo principal,



y no la venta obligada de competencias que el seguro puede no informar, con el fin de obtener la meta individual y aumentar las comisiones. La finalidad de todos los Representantes de Banca de Servicio es realizar ventas verídicas proporcionando información clara y precisa para que el cliente sea consecuente y consiente de todo lo que su compra le otorga para que pueda utilizar el producto de la mejor manera posible.

Respecto las actividades administrativas, se establece una agenda para organizar estas acciones laborales que se llevarán a cabo de diariamente, semanal y mensualmente. Esto se realiza con el fin de mantener un orden regular en el desempeño de las tareas administrativas, incluyendo: logística de materiales y papelería, recolección y almacenamiento de documentos, envío de documentos a la casa matriz en Lima, procesamiento de diversas solicitudes de clientes, envío de documentos y, en ocasiones, proporcionando efectivo a otras agencias. , pagar servicios básicos, gestionar cambio y comprar productos básicos como agua mineral, vasos y vajillas desechables, medicamentos en botiquines, menaje del hogar, obligaciones municipales, etc.

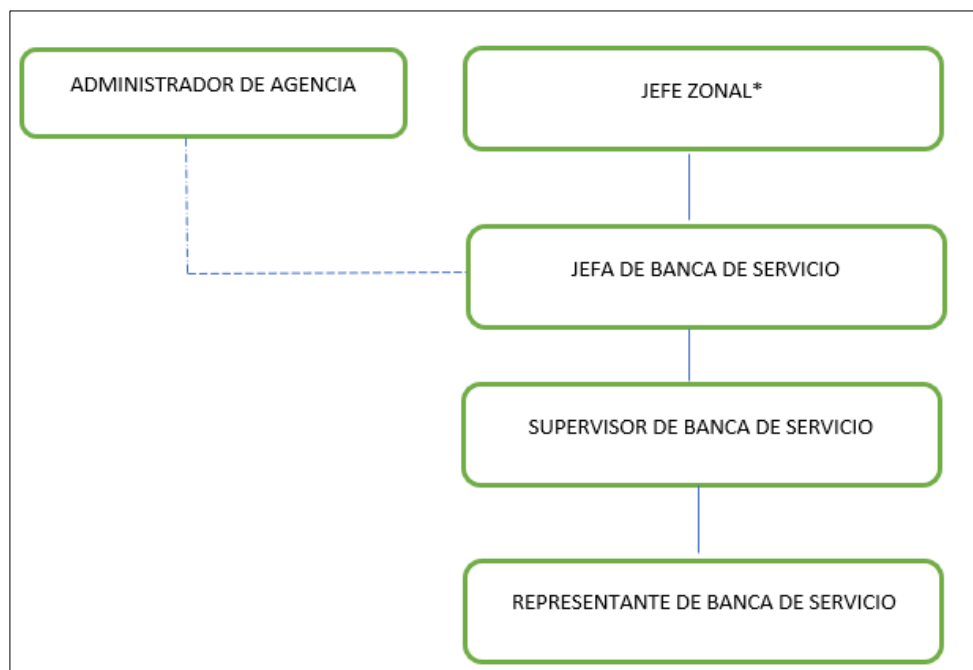
## **5.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **5.1.1. Análisis del primer objetivo específico**

“Describir la estructura organizacional del área de operaciones de Mibanco  
Agencia Túpac Amaru - Juliaca periodo 2012 – 2015”

**Figura 6**

*Estructura organizacional – área de operaciones agencia Tupac Amaru*



*Nota.* Elaboración propia.

- Jefe zonal

Lidera y supervisa el cumplimiento de las metas establecidas para las agencias a su cargo, asegurando la productividad, el buen clima laboral y el cumplimiento de la normativa vigente.

- Funciones:

- Coordinar con el Administrador y/o Jefe de Banca de Servicio y supervisar y visitar agencias.
- Realizar la supervisión general de las operaciones de banca de servicio, incluidas las operaciones en ventanilla, la venta de productos, la compra-venta, el servicio al cliente, los reclamos y la seguridad, que se llevan a cabo en las agencias. También debe supervisar la aplicación de las normas y procedimientos y encontrar oportunidades de mejora.





- Verificar la puesta en marcha de nuevas organizaciones, supervisando la adquisición de equipos, infraestructura, personal y otros recursos.
- Coordinar los temas, acciones y procedimientos del área con las áreas responsables y supervisar su ejecución en las agencias.
- Observar constantemente el progreso en el cumplimiento de los objetivos comerciales y de calidad asignados a su área de responsabilidad.
- Verificar los procesos de operaciones dentro de su autonomía.
- Contratación, capacitación, orientación y supervisión del personal para garantizar la eficiencia y eficacia en sus tareas diarias.
- Examinar las transacciones financieras, así como cualquier tarea u operación que realicen los empleados.

- Jefe de banca de servicio

El Jefe de Banca de Servicio es responsable de supervisar, coordinar, gestionar y ejecutar operaciones realizadas en los canales de atención de acuerdo con los estándares establecidos para garantizar una eficiente prestación de servicio al cliente interno y externo, contribuyendo así al logro del objetivo de cada agencia a su cargo.

- Supervisor de banca de servicio

Coordinar y ejecutar los procesos de operaciones como desembolsos, atención a reclamos, asesoría e información a clientes, cumpliendo los estándares de servicio a fin de contribuir con la culminación de cada operación y es quien apoya al Jefe de Banca de Servicio donde contribuye con la supervisión del área de cajas con respecto a la correcta operatividad y la buena atención.

- Representante de banca de servicio



Recibir y procesar las operaciones de cobro y pago de los clientes en caja para garantizar el correcto procesamiento de las transacciones y el cumplimiento de los procedimientos de la empresa y la atención a los clientes y otras actividades afines o complementarias que le asigna su superior inmediato.

### **5.1.2. Análisis del segundo objetivo específico**

“Describir las capacidades y actividades que desarrolla supervisor de banca de servicio de Mibanco Agencia Túpac-Amaru - Juliaca periodo 2012-2015”

#### **A. CAPACIDADES DEL SUPERVISOR DE BANCA DE SERVICIO**

El puesto de supervisor de banca de servicio es un puesto complejo que requiere una gran cantidad de habilidades, incluida la capacidad de liderar y apoyar a personas que trabajan bajo presión. De acuerdo con las actividades desarrolladas, se compromete en asumir una mayor responsabilidad al realizar cada función.

Como son:

- **Liderazgo:** La capacidad de delegar responsabilidades a los colaboradores es una cualidad inherente a un puesto, pero cuando se trata de supervisar a un grupo de personas, esta responsabilidad se hace más crucial. En una industria tan exigente como la atención al cliente, el estrés y el cansancio pueden aparecer con más frecuencia de lo necesario. Por lo tanto, un buen supervisor debe ser enérgico, capaz de mantener la calma y tirar del equipo en los momentos más difíciles.



- **Gran capacidad de autocontrol:** Es una de las cosas que hacen a un buen líder. En momentos específicos, cuando reciben cientos de contactos de usuarios todos los días que buscan una solución rápida a sus problemas, el estrés puede aparecer sin remedio. Por lo tanto, el supervisor debe tener una gran habilidad para controlar sus nervios cuando está con los clientes y con su equipo.
- **Empatía y dotes de comunicación:** Se trata de características personales y profesionales que un buen supervisor usará constantemente. Como líder de un grupo, su habilidad para comunicar las necesidades del servicio y ponerse en el lugar de su gente será una herramienta muy útil para que el trabajo salga adelante con eficacia y dentro de un ambiente agradable. Como supervisor de banca de servicio, será muy beneficioso comunicarse fluidamente con los clientes y comprender sus necesidades, lo que será el primer paso para resolverlas con eficacia.
- **Capacidad de motivación:** El supervisor utiliza su energía, no la desperdicia, sino que la dirige a las tareas necesarias para completar el trabajo. Y motivar a los miembros de su equipo será una de las áreas en las que resultará más útil volcar su energía. Sabemos que el trabajo de atención al cliente es difícil. Por lo tanto, un buen supervisor debe saber cómo motivar a sus empleados porque cada persona es diferente y lo que funciona bien con una persona puede no funcionar con la otra. Por lo tanto, el supervisor deberá agregar la sensibilidad necesaria para tratar a cada miembro del equipo como se merece y necesita.
- **Experiencia y conocimiento:** Supervisar no es una habilidad que se aprende en un día. Un buen supervisor es una persona con experiencia en el sector, y he trabajado en puestos similares en el pasado. Además, deberá tener un amplio conocimiento de sus productos y necesidades de servicio, lo que le



permitirá interactuar con los demás departamentos de la agencia de manera efectiva.

- **Polivalencia:** Un buen supervisor aprende a interactuar, compartir, enseñar y ayudar a los demás. Además, es una persona accesible y dinámica que hace todo lo posible para que el servicio funcione. Lo hace si es necesario atender directamente a un cliente. Si es necesario que realice tareas de gestión, las realiza. Si necesita hablar con alguien de su equipo que está pasando por un mal momento, se sienta y habla con él. La polivalencia es un rasgo que lo hace ser más valorado por los miembros de su grupo.
- **Diligencia y responsabilidad:** Debido a las responsabilidades que esto requiere, el ritmo en el área de operaciones puede ser frenético. Ser atendido con rapidez suele ser una de las demandas más evidentes de los clientes. Los usuarios no solo esperan que sus demandas sean atendidas, sino que también sean atendidas de manera oportuna.
- **Dotes para la gestión:** No hay que olvidar que un supervisor también es un gestor además de todas las cualidades personales que desarrolla en su día a día. Un buen supervisor sabe lo importante que es la atención al cliente para la empresa y siempre está buscando nuevas formas de mejorarla. Para lograrlo, utiliza las metodologías que mejor se adaptan a las necesidades del trabajo y se encarga de que su equipo tenga las herramientas adecuadas, a cuyo fin tiene amplio conocimiento de las opciones tecnológicas disponibles en el mercado.



## **B. ACTIVIDAD QUE DESARROLLA UN SUPERVISOR DE BANCA DE SERVICIO**

El Supervisor de Banca de Servicio trabaja en el área de operaciones de Mibanco y es responsable de coordinar y ejecutar los procesos de operaciones de acuerdo con los estándares de servicio establecidos para contribuir a la culminación del proceso de operaciones.

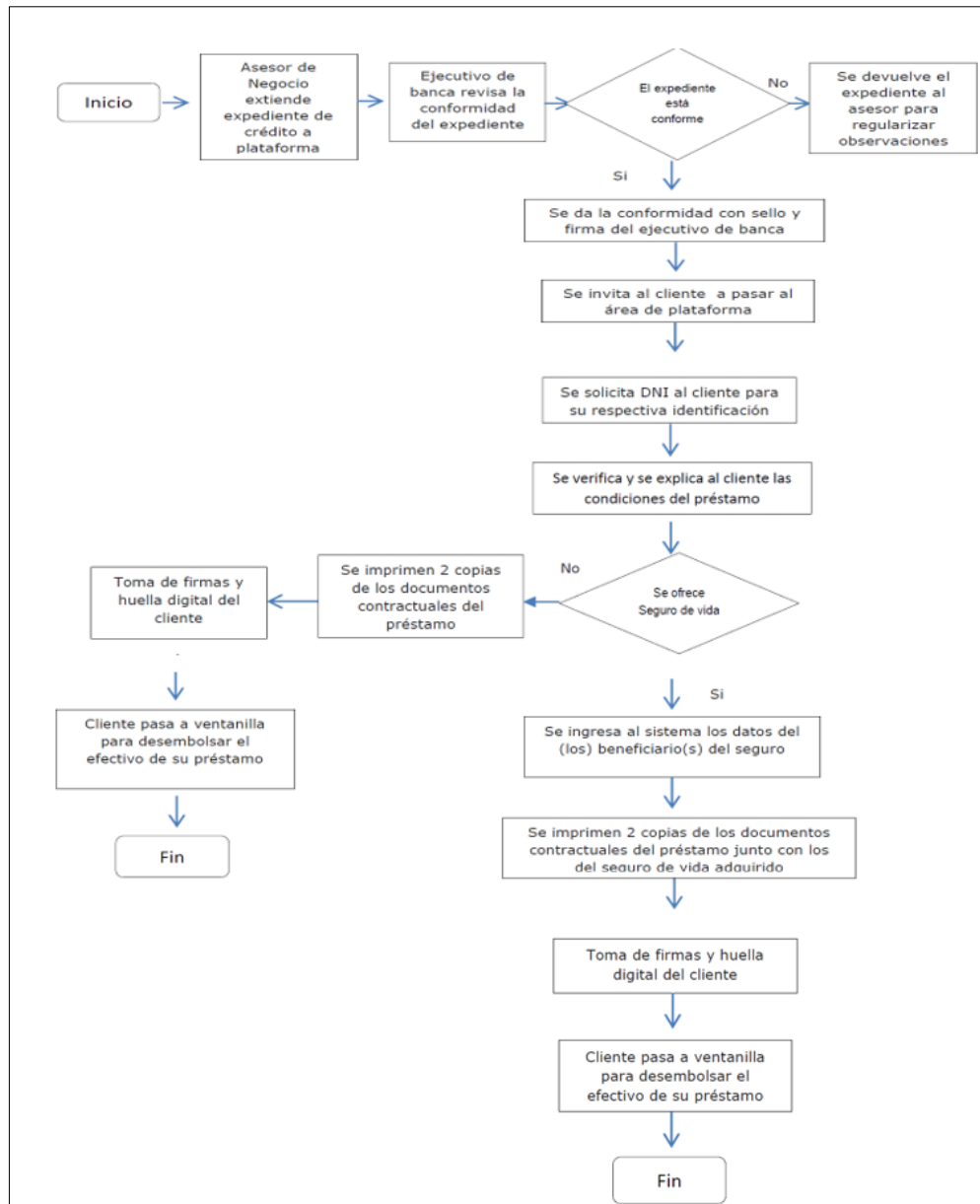
Dentro de las funciones desempeñadas las más resaltantes son:

- Realizar los desembolsos de activos y otras operaciones relacionadas con los productos pasivos que brinda el Banco.
- Proporcionar información precisa y oportuna sobre las características, requisitos y demás condiciones de los bienes y servicios que ofrece el Banco.
- Ofrecer a los clientes los bienes y servicios del banco, como activos y pasivos.
- Responda a las consultas, solicitudes y reclamos de los clientes.
- Controlar y mantener los registros de crédito.
- Verificar que los documentos valorados, como pagarés, contratos y expedientes, hayan sido llenados y guardados correctamente.
- Apertura de cuentas pasivas (Ahorros, Corrientes, CTS y Depósitos a Plazo Fijo).
- De acuerdo con las cláusulas acordadas entre el cliente y el banco, emita los documentos contractuales relacionados con el producto que han comprado los usuarios y tome las firmas correspondientes en señal.
- Realizar tareas relacionadas o complementarias que le otorgue su superior inmediato.

## C. PROCESOS Y SECUENCIAS OPERATIVAS DE LAS PRINCIPALES OPERACIONES COMO SUPERVISOR DE BANCA DE SERVICIO

**Figura 7**

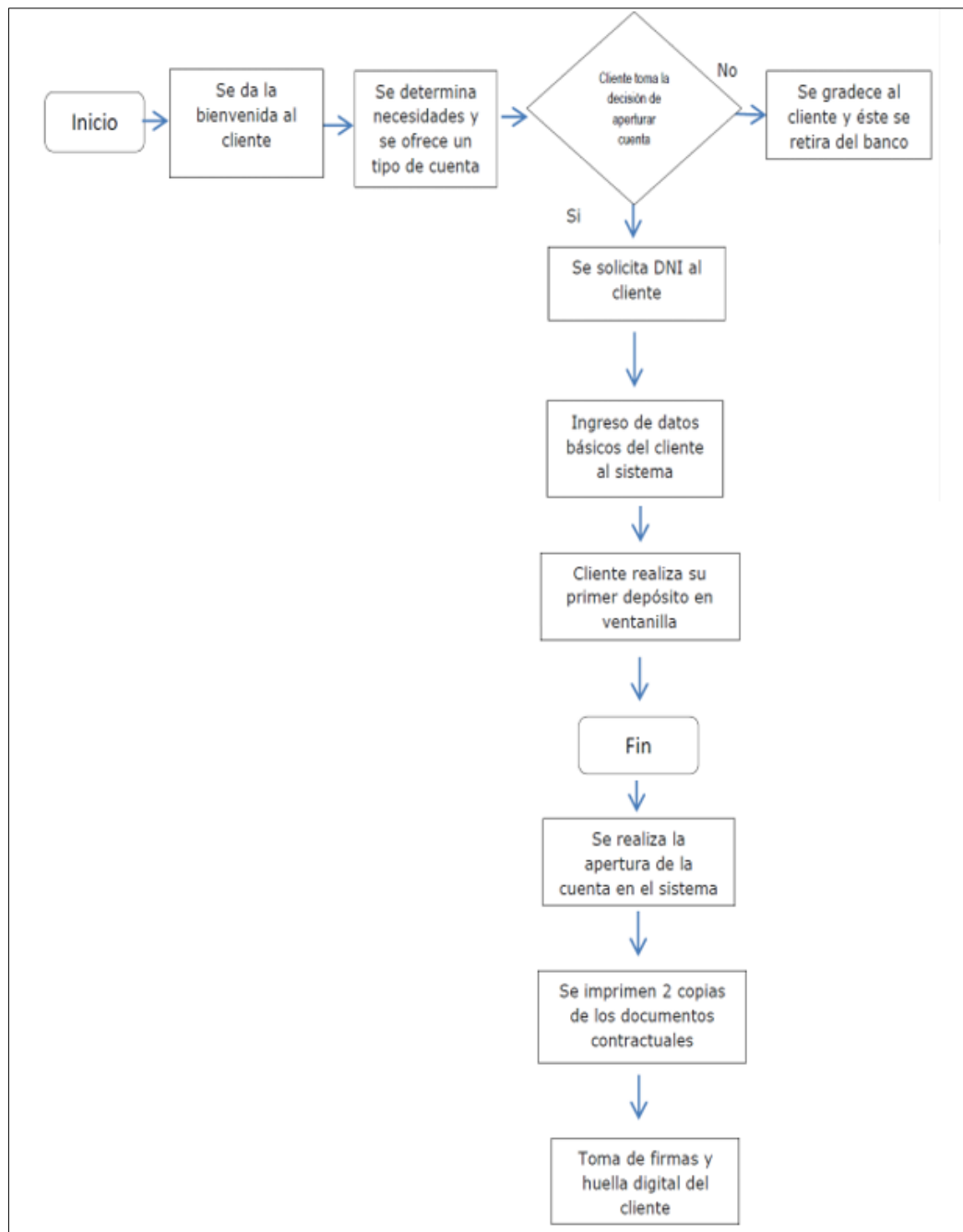
*Flujograma del proceso y secuencia de apertura de cuentas de ahorros*



*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 8**

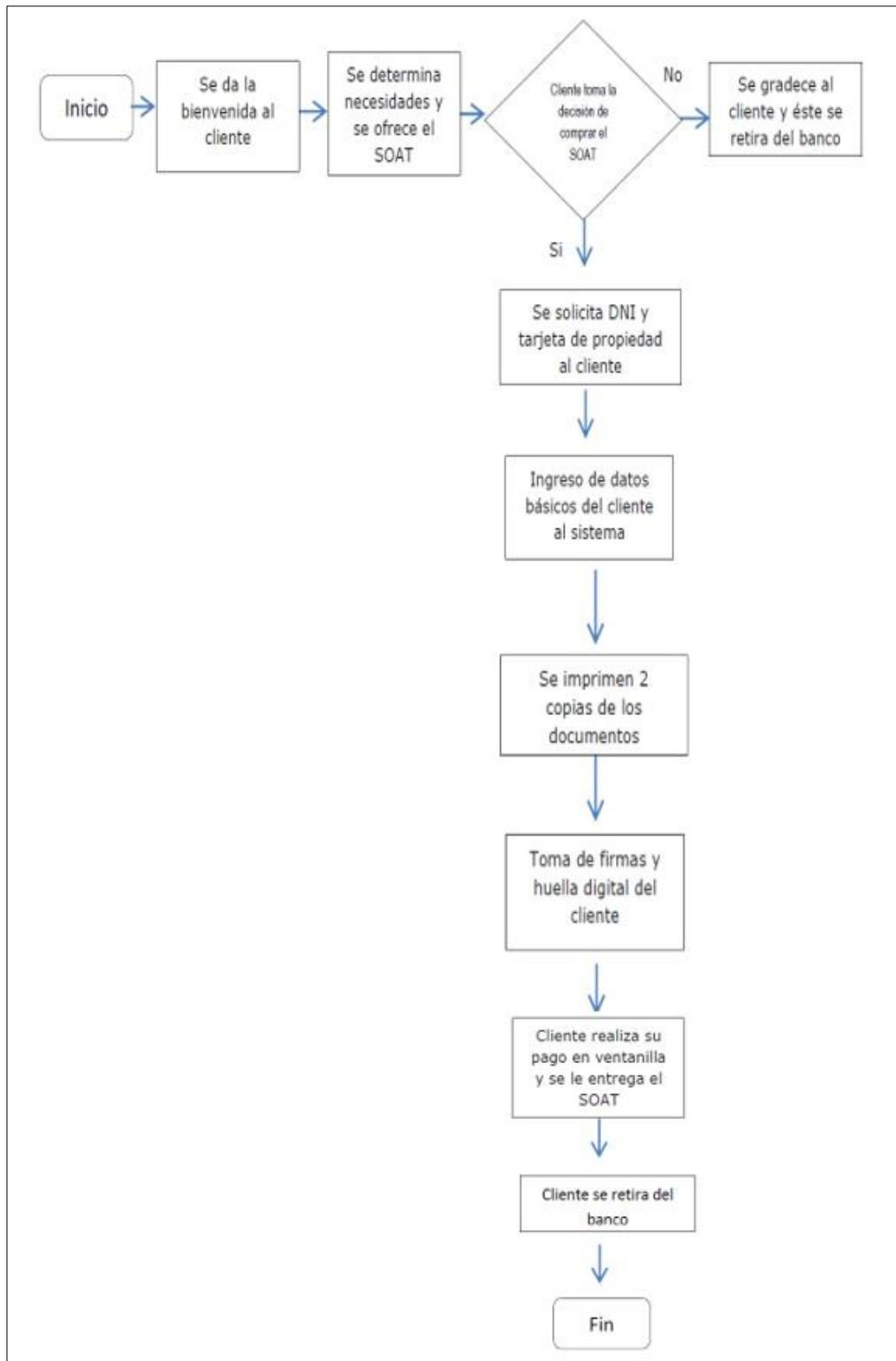
*Proceso y secuencia de la operación de apertura de una cuenta de ahorro*



*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 9**

*Proceso y secuencia de la operación de la venta de Soat*



*Nota.* Elaboración propia.





### 5.1.3. Análisis del tercer objetivo específico

“Análisis de la proposición de lineamientos de mejora de capacidades y la estructura organizacional del área de operaciones de Mibanco Agencia Túpac Amaru - Juliaca periodo 2012 - 2015.”

El análisis del cuadro FODA y las necesidades se utilizó para evaluar las oportunidades y/o necesidades identificadas en el campo de la actividad profesional para lograr este objetivo:

- La calidad de atención al cliente está relacionada con el sistema o la documentación, ya que el cliente está evaluando a la Institución y una demora o mala atención durante una transacción puede causar una mala impresión o dañar la relación cliente-entidad. Además, existe una oportunidad de mejora en la publicidad y las promociones debido a un mal manejo del presupuesto de marketing asignado a la agencia, que a veces no se distribuye adecuadamente, lo que resulta en un trabajo extra no remunerativo para los encargados de realizar las gestiones de adquisición de bienes o servicios para la promoción de productos. Por lo tanto, es esencial trabajar juntos como el brazo derecho del Jefe de Banca de Servicio y el Supervisor de Banca de Servicio para promover y administrar el presupuesto de marketing para implementar las reformas promocionales que tengan un impacto positivo en la atracción de nuevos clientes. Esto debe realizarse en coordinación con el Jefe de Banca de Servicio y la Gerencia.
- Oportunidad de mejora en la optimización de la utilización de la vitrina mural del frontis del banco. Estos afiches de impacto visual deberían atraer a los peatones y potenciales clientes al darles información respecto los servicios



que ofrece el banco y, a través de la comunicación visual, transmitir; la población puede solicitar estos servicios y satisfacer sus necesidades a través de la venta de productos bancarios.

- El área de operaciones tiene un stand de informes, un juego de ruleta giratoria y presentes como: polos, canguros, bolsos, mandiles, botellas toma todo, cuadernos, lapiceros y llaveros. Estos regalos no son aprovechados con frecuencia, principalmente los dos primeros, por lo que es indispensable implementarlos en la promoción cotidiana para atraer a los clientes que transitan por vías céntricas y concurridas de la provincia de San Román, planeamiento diseñado para atraer a la Agencia Tupac Amaru, en consecuencia aporta una numerosa cantidad de público y/o transeúntes a los cuales se debe llegar a través del stand de informes y el volanteo de trípticos.
- Se sugiere que el banco tenga una conexión más estrecha, incentive y colabore con el área de operaciones para que puedan desempeñar un mejor trabajo y brindar un servicio de alta calidad a los clientes.
- Dado que los desembolsos a última hora perjudican principalmente al personal del área de operaciones, el gerente de la agencia y el jefe de crédito deben comunicarse y considerar más al área de operaciones.
- Dado que hay operaciones que requieren su autorización para su finalización y otras veces que se tiene que esperar la disponibilidad del Jefe Zonal, se recomienda que el Jefe Zonal sea más accesible o cercano. Esto evitaría demoras en las operaciones, lo que perjudica al colaborador y al cliente.
- Existe una necesidad inmediata de avance y colaboración mutua entre el área de negocios y el área operativa respecto al trabajo en equipo para derivar a



clientes potenciales filtrados previamente en el sistema para que puedan ser atendidos con los respectivos especialistas de forma ágil y óptima.

- Perdura la necesidad de implementar un protocolo de atención que rijan en todos los niveles del área de operaciones y sea practicado por el personal para asegurarse de que los clientes tengan una excelente experiencia al interactuar con el personal de Mibanco. Los índices de calificación que determinan la satisfacción del cliente con la atención recibida son el buen trato, los buenos modales y la actitud positiva.
- El personal del área de operaciones se distingue de sus colegas en el cumplimiento de sus competencias en comparación con otras instituciones financieras a través de capacitaciones constantes sobre los procesos y la normativa del área de operaciones, para que los trabajadores estén actualizados cuando se modifiquen y estén capacitados para aplicarlos correctamente en los procedimientos de cada operación, con temas de persuasión que puedan usarse para captar y concretar ventas, las cuales deben estar sujetas a la estimulación de una necesidad esencial para incentivar un interés por la pronta adquisición del producto que se pueda ofrecer a los clientes. De esta manera, se puede atraer a los posibles clientes que pueden haber pasado por la agencia buscando proformas y finalmente adquirir el producto que desea en Mibanco o que el colaborador que lo entreviste pueda crear la insuficiencia y la aspiración de compra, incitados a través de una venta por persuasión efectiva. Es una buena política que los empleados sean evaluados periódicamente en términos de desarrollo personal y profesional, para que puedan identificar sus puntos débiles y trabajar en ellos. Por el



contrario, la organización obtiene ventajas al poder verificar que sus empleados se están desarrollando de acuerdo con las expectativas iniciales.

- A la fecha, los directivos de los bancos no cuentan con herramientas de medición con las que puedan determinar la contribución individual de los empleados bajo su responsabilidad, por lo que es necesario introducir un índice de productividad de cada colaborador del equipo para visualizar sus fortalezas. y las debilidades de sus asociados, y, según los resultados obtenidos, intenta fortalecer las virtudes de sus colegas y mejorar sus debilidades.
- Facilitar más acceso al sistema en algunas operaciones que realizan las Representantes de Banca y Servicio o Supervisor de Banca y Servicio.
- Asimismo, no existe una base de datos de clientes potenciales o referencias en el campo de actividad, por lo que la adquisición directa e indirecta de potenciales interesados es un desperdicio, por lo que es urgente implementar un sistema de registro que facilite la descripción de información pública básica por Mibanco.
- Las jornadas de disposición de entrega de expedientes por parte de los asesores de negocios al área de operaciones para realizar los desembolsos de créditos requiere la atención debida ya que después de realizar sus comités de aprobación de desembolsos, la mayoría alcanzan sus expedientes a la misma hora, especialmente en los horarios de las tardes siendo las 05:00 p.m. horas la hora límite para la entrega de expedientes al Área de Operaciones; este hecho crea un cuello de botella en la agilidad y la atención inmediata de los clientes que en su mayoría ya están en espera para realizar sus respectivos desembolsos. Al recepcionar estos los expedientes a esta hora los del Área de



Operaciones tienen que realizar una revisión de último filtro del documento presentado y después de dar su visto bueno proceden con la impresión de documentos contractuales y la toma de firmas para luego retirar el efectivo. Sin embargo, de existir o localizar una observación en el expediente revisado, éste tiene que ser devuelto al asesor encargado para que pueda regularizar o corregir la deficiencia encontrada, y este hecho monótono de todos los días crea insatisfacción en los clientes y en mismo personal, el cual debe ser tratado mediante una reestructuración de los horarios que maneje cada área, salvo ciertas excepciones.

## **5.2. DIFICULTADES ENCONTRADAS**

Abundancia abrumadora de entidades financieras, cajas y cooperativas que ofrecen tasas más altas de ahorro para los clientes que habiliten sus cuentas de ahorro y/o realicen sus préstamos.

Mínima colaboración del área de Negocios para con el área de operaciones.

Reclamaciones frente a reglamentos que Mibanco debe consumir en base a leyes la de la atención preferencial y normas del BCRP como la retención de billetes presuntamente falsos.

Los consultores tienen el retraso máximo en la entrega de los documentos de pago, ya que las 17.00 horas es la fecha límite para recibir estos documentos. Sin embargo, las llegadas tarde suelen ocurrir a esta hora del día, lo que dificulta brindar un buen servicio al cliente, afectando la agilidad y la capacidad de entregar productos adicionales debido a que las agencias tienen que hacer colas y la necesidad de cerrar servicios en A las 18.00 horas, el banco solicita atender a todos los clientes de la institución.



Observaciones de crédito. El área de operaciones es el último filtro para el correcto procesamiento de los documentos marcados por las reglas de pago del banco, por lo que muchas veces esta área detecta violaciones que los asesores comerciales deben eliminar antes de que dichas operaciones sean procesadas en el sistema. Este trabajo corresponde al director de la empresa, quien es el responsable de confirmar la posibilidad de crédito en base a los documentos presentados por el consultor, pero tiempo, liquidez, etc. porque el empleado no cumple plenamente con estos requisitos. y el número de puntos a evaluar. Este hecho crea un cuello de botella en la dinámica laboral.

### **5.3. LOGROS ALCANZADOS**

Optimizar la calidad de atención al cliente con un impacto reservable en el tiempo. Estando este el factor principal que influye emocionalmente en los clientes al sentirse valorados y haber tenido una agradable experiencia en trato y servicio.

ejecutar una adecuada administración operativa interna, a través de comunicaciones y gestiones realizadas con anticipación y se puedan cumplir eficientemente con las responsabilidades inherentes del puesto de supervisor de banca y servicio.

Consumar con la normativa que expide Mibanco con respecto a la funcionalidad de las actividades diarias que realizan el área de operaciones y todo el personal que labora en la institución financiera.

Los métodos propuestos se han implementado agrupando áreas de negocios previamente segregadas en un área operativa a través de un compromiso mutuo, en el que los asesores comerciales se reúnen con clientes interesados en una cuenta de ahorros o cualquier otro producto dentro del objetivo de actividad, tal vez dirigiéndolos al área de transacciones o explicar las características clave de su cuenta para un mejor filtrado y



atraer clientes más adecuados, simplemente solicite el número de teléfono móvil de la persona para poder contactarla y explicarle mejor los beneficios de trabajar con Mibanco. Anteriormente, los asesores sólo se ocupaban de la búsqueda de préstamos; Ahora ya no pierden clientes potenciales interesados en obtener otros productos o servicios que ofrece el banco. De manera similar, los representantes bancarios mantienen bajas las tasas de interés de los préstamos, y cuando el consultor no está presente en el trabajo, simplemente se informa a las partes interesadas que el consultor está ausente y regresará más tarde, que la mayoría de las personas difícilmente regresan y pierden clientes potenciales. Este método se complementa con el método "Atraer clientes mediante enlaces", que utiliza una base de datos de contactos en la que se guardan datos básicos de los usuarios, como nombre y apellido, dirección, número de teléfonos móviles, productos de interés, contacto para referencia y observación. Con esta herramienta, todos los departamentos tienen listas de clientes potenciales que se distribuyen uniformemente entre el resto de empleados.

Se logró atraer a los clientes a través del módulo de informes presentando obsequios atractivos y un juego de ruleta ganadora en el que el cliente tenía que comprar un producto de Mibanco para participar.

Se obtuvo atraer clientes a través de la publicidad radial sugerida y la ganancia de obsequios para implementar promociones de impacto de acuerdo con la temporada, realizar adecuadamente el presupuesto asignado, establecer comisiones de responsabilidad entre compañeros de la agencia y realizar eventos promocionales altamente concurridos.

El proceso de servicio incluye la introducción de técnicas de “venta persuasiva efectiva”, que son la base para incrementar la capacidad de persuadir al público para que



invierta en productos comerciales ofrecidos por el banco utilizando información verbal previamente establecida. Individualmente o en combinación, este último es más eficaz cuando se interactúa con clientes potenciales antes de alcanzar un objetivo de ventas.

Se implementó un cuadro estadístico de índice de productividad por colaborador, con el objeto de evaluar el nivel de contribución de cada empleado de operaciones. A través de esta implementación, el Jefe de Banca puede obtener un resumen detallado de la evolución de las colocaciones de cada producto que el banco requiere para su comercialización, lo que le permite identificar quién vende más y quién vende menos, así como identificar sus puntos fuertes y deficientes para que los miembros del equipo puedan mejorar sus habilidades comerciales.

## **5.4. PLANTEAMIENTO DE MEJORAS**

### **5.4.1. Metodologías o lineamientos propuestas**

#### **5.4.1.1. Lineamiento y ventas a Través del “Módulo de Informes y Merchandising de Impacto”**

- Técnicas:
  - Atracción de clientes a través de la ruleta ganadora.
  - Atracción de clientes a través del módulo de volantes.
  - Atracción de clientes a través de Merchandising visual.
- Instrumentos:
  - Ruleta ganadora.
  - Módulo de volantes.
  - Módulo de informes.
  - Obsequios varios.





- Equipo de sonido.

El método de promoción y ventas a mediante el "Módulo de informes y mercadeo de impacto" se lleva a cabo en colaboración con la gerencia y el apoyo de compañeros de todas las áreas. Un grupo de colaboradores se encargan de invitar al público transeúnte an acercarse al módulo de informes para brindarle información sobre los productos o servicios que ofrece Mibanco y que puedan satisfacer algunas necesidades financieras; de esta manera se presentan tres posibles escenarios 1) La persona no se interesa por ningún producto y se retira, 2) El transeúnte vacila o no tiene a la mano algún requisito básico de transacción financiera como el DNI o el dinero y 3) La persona se interesa por un producto y sí tiene a la mano su DNI y efectivo disponible; en el primer caso, el representante agradece al cliente por su tiempo y atención y lo despide con amabilidad; en el segundo caso, el representante anota los datos del interesado para que pueda contactarlo más tarde y seguir con la venta; y en el tercer caso, se anima al cliente a comprar el producto que necesita para que pueda jugar la ruleta ganadora y ganar un premio.

#### **5.4.1.2. Método de Captación Referencial y Seguimiento Efectivo**

- Técnicas:

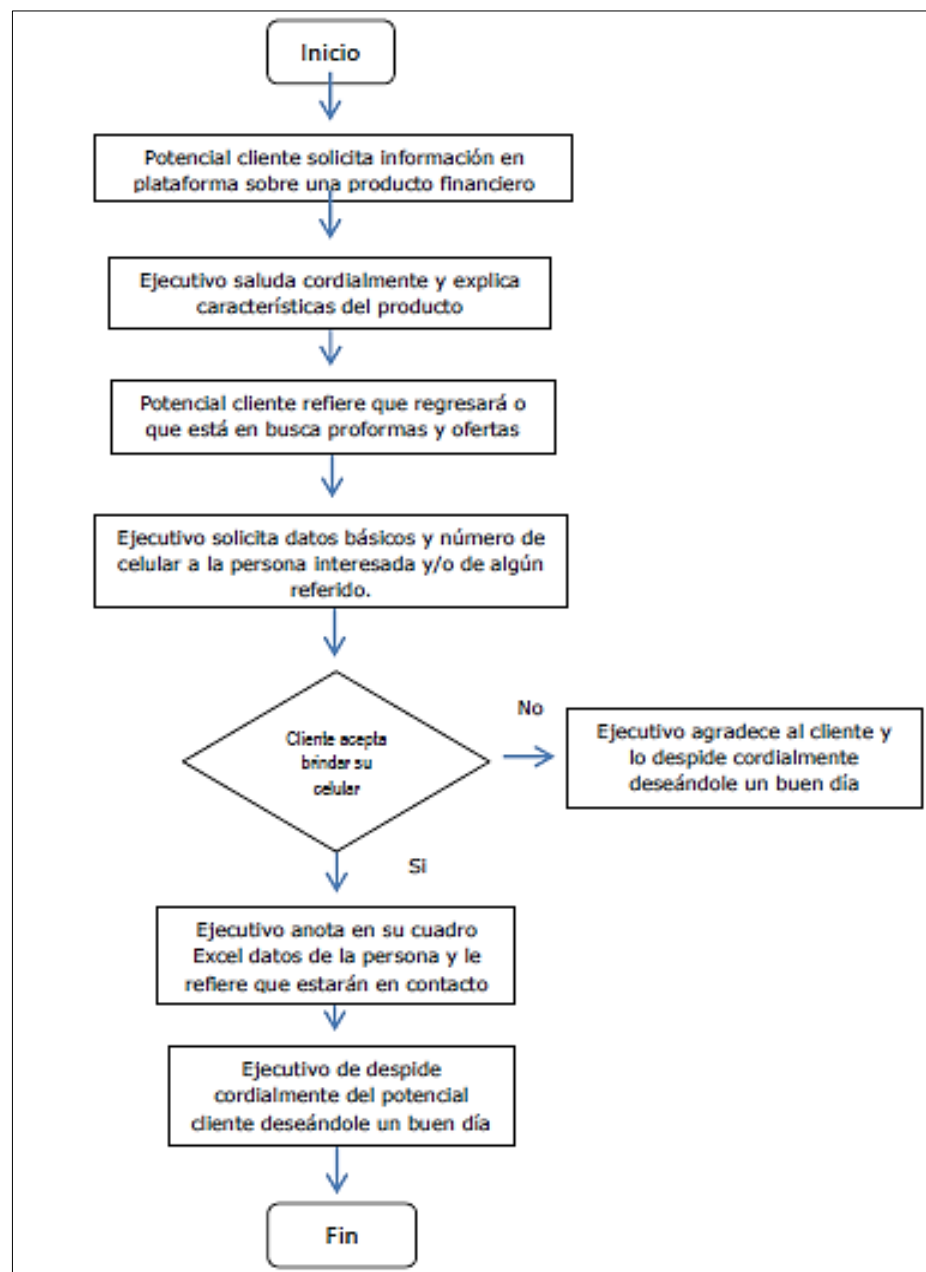
Captar clientes potenciales a través de canales de atención, plataforma, módulo de informes, teléfono y promoción en campo, luego seguirlos para que puedan comprar.

- Instrumentos:

- Obsequios varios.
- Volantes.
- Trípticos.
- Tarjetas personales.
- Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.

**Figura 10**

*Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta*



*Nota.* Elaboración propia.



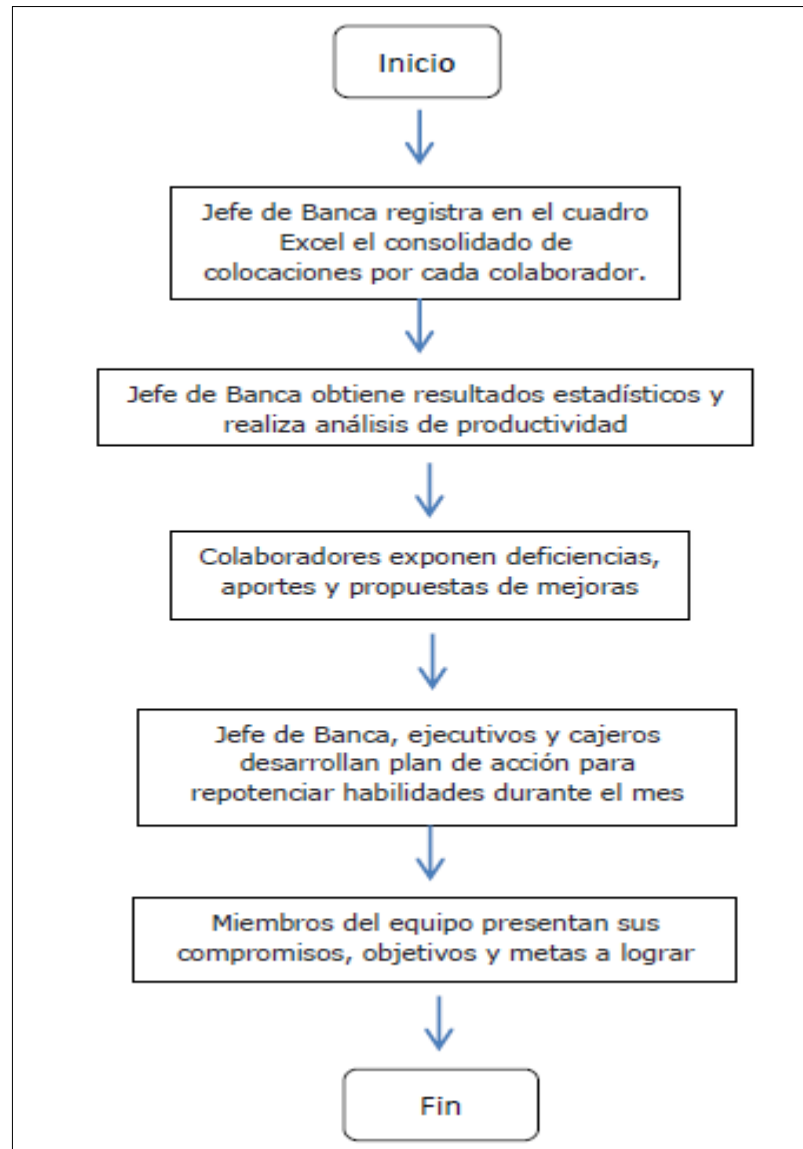
Los métodos efectivos de verificación y monitoreo incluyen capturar clientes potenciales al participar en cada interacción, tomar los datos principales de la persona proporcionada o accedida por el producto y si sabe que alguien puede interesarse en la cooperación entre Mibanco y esto puede requerir los servicios proporcionados y después de recibir Una respuesta positiva, pregunte al número de teléfono del juez con sus nombres y apellidos. Respecto a guardarlo en el programa de Excel, actuará como base para el vendedor. Una propuesta a través de llamadas telefónicas para acompañar a la persona relevante antes del final de las ventas y, por lo tanto, puede atraer a más clientes mediante el uso de herramientas de condena efectivas de manera efectiva.

#### **5.4.1.3. Método del Índice de Productividad Individual.**

- Técnicas:
  - Medición estadística del aporte individual de cada colaborador.
- Instrumentos:
  - Equipo de cómputo.
  - Calculadora.
  - Proceso y secuencia operativa de la metodología del “Índice de productividad individual”.

**Figura 11**

*Proceso y secuencia operativa de la metodología del “Índice de productividad individual”*



*Nota.* Elaboración Propia.

- Informe de Ejecución

La metodología del índice de producción individual: consiste en calcular el porcentaje de productividad de cada empleado y determinar sus contribuciones a las metas. El Jefe de Banca puede utilizar esta técnica para evaluar la eficacia de cada miembro del equipo y utilizar esta



información para mejorar las debilidades de cada miembro y aprovechar sus fortalezas comerciales. Se utiliza un cuadro en Excel para obtener el índice de producción, que contiene la relación de metas asignadas a cada colaborador en relación a los productos que conforman la cartera del área comercial. De manera similar, la histología que se muestra es una herramienta estadística que ayuda a visualizar la evolución de las aportaciones de cada miembro del personal. Esto permite al Jefe de Banca desempeñar el papel de orientador y retroalimentar las habilidades de los miembros del equipo. Esta herramienta estadística también actúa como un llamado a la atención a los empleados que pueden no ver su contribución en el índice de producción individual y, al encontrarse en una situación incómoda, pueden fortalecer su voluntad y sus estrategias de venta.

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

La publicidad de productos se realiza invitando a los transeúntes al módulo de informes ubicado en la entrada del banco para presentar los productos y beneficios que ofrece Mibanco, resaltando las características más importantes del mismo y su seguridad y transparencia características. la empresa utiliza la “Ruleta Ganadora”, invitando a los clientes a comprar productos Mibanco para poder participar en la ruleta y ganar diversos premios. De esta manera se despertará el interés del público y al abrir una cuenta de ahorro sin saldo mínimo podrán participar de estas promociones. Asimismo, otorgando dentro y fuera de la agencia utilizando el stand de volantes para informar a las personas sobre las ventajas de trabajar con una entidad bancaria en lugar de una caja municipal o cooperativa de ahorros. En cuanto a las cuentas de ahorro, Mibanco ofrece un seguro de quiebre y estafas que protege a los clientes en caso de que el banco quebrara o los clientes



sufran una estafa. En contraste con otras instituciones no bancarizadas, este tipo de seguro no está disponible y, en caso de que el banco quebrara o los clientes sufran una estafa, el cliente se vería perjudicado económicamente.

También, trabajamos internamente con la gerencia para establecer un acuerdo de apoyo mutuo entre la unidad de negocios y las operaciones, lo que mejoró el trabajo en equipo como colegas de este departamento está comprometido a trabajar desde la raíz para resolver sus préstamos y aquí es donde también pueden atraer partes interesadas. cuentas de ahorro y otros productos, por lo tanto, debido a la falta de jurisdicción de los consultores comerciales, tienden a perder oportunidades relacionadas con esta industria. Por lo tanto, la estrategia se basa en el apoyo mutuo entre ambas partes. En otras palabras, el área de la plataforma captura créditos de clientes que concurren al banco o los captura en el módulo de informes y los distribuye de manera equitativa con los asesores, quienes a su vez pueden derivar clientes que necesitan ahorrar o comprar otros productos. De esta manera, las dos partes se complementan y, como resultado, el banco logra alcanzar sus objetivos de manera efectiva y reduciendo los gastos.

Se utilizó el enfoque de "Ventas por persuasión efectiva": La persuasión utiliza el poder de la palabra para persuadir a las personas para que tomen decisiones y hagan lo que quieran a propia voluntad. Porque la persuasión efectiva depende de una adecuada comunicación encausada presente en cada interacción, las conversaciones deben tener los siguientes rasgos: Debe ser atractivo e impresionante, transmitir características agradables y poderosas del emisor, tener una intención y un direccionamiento, ser rico en modulaciones verbales, gestos y miradas expresivas, ser congruente, contener sutiles órdenes o insinuaciones



camufladas y, más que por razón, debe estar dirigido al inconsciente emocional del receptor.

Se aplicó el Método del índice de producción individual: Se trata de calcular el porcentaje de productividad de cada empleado y determinar sus contribuciones a las metas. El jefe de banca podrá evaluar la eficacia de cada miembro del equipo utilizando esta técnica para mejorar las debilidades de cada miembro y aprovechar sus fortalezas comerciales. Se utiliza un registro en el sistema interno del banco para obtener un índice de producción, que contiene la correspondencia de metas asignadas a cada empleado en relación con los productos que agrupan la cartera del área comercial. De manera similar, la histología que se muestra es una herramienta estadística que ayuda a otear la evolución de las contribuciones de cada miembro del personal, permitiendo asemejar los puntos fuertes y débiles en los que se debe mejorar. Esta herramienta estadística también actúa como un llamado a la atención a los empleados que pueden no ver su contribución en el cuadro del índice de producción individual y, al encontrarse en una situación incómoda, pueden fortalecer su voluntad y sus estrategias de venta.

#### **5.4.3. Análisis**

Se espera que mediante el uso de las metodologías presentadas se incorporen tácticas de desarrollo que intenten mejorar las deficiencias presentadas como oportunidades de desarrollo.

El presupuesto asignado a la Agencia Tupac Amaru se utiliza de manera efectiva. Se lleva a cabo una estrategia de publicidad radial que se puntualiza en informar al público sobre la presencia de Mibanco al servicio del público de



Juliaca. De igual manera, se tiene un presupuesto para adquirir regalos según la temporada para aumentar el objetivo de las promociones en la atracción de clientes, lo que se muestra en el índice de crecimiento productivo del cierre del año.

Las promociones deben ofrecer una alta calidad de atención para atraer nuevos clientes tanto dentro como fuera del banco. El stand de informes debe ser utilizado para otorgar una mejor y rápida atención a los interesados que no se animan a entrar al banco para obtener información sobre productos que puedan interesarles debido a apuro, desconfianza o incluso timidez.

Debido a que el uso creativo del merchandising aumenta la sugestión visual, el interés del público y la curiosidad, su puesta en marcha en el banco es crucial, utilizando todos los recursos disponibles del banco y el presupuesto asignado al marketing interno.





## VI. CONCLUSIONES

Según el informe profesional realizado en Mibanco, Banco de la Microempresa en la Agencia Túpac Amaru de la ciudad de Juliaca se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA.** El área de operaciones tiene una estructura organizacional que permite a los nuevos talentos desarrollar y mejorar sus habilidades. El diseño de la estructura organizacional establecida ayuda a los gerentes superiores a determinar las responsabilidades de cada empleado. La planificación de la estructura garantiza que la empresa tenga los recursos humanos necesarios para lograr los objetivos establecidos y que estos objetivos estén claramente definidos. Cada trabajador tiene una descripción de las tareas que debe completar y cada trabajo tiene su propia posición en el organigrama del área de operaciones.

**SEGUNDA.** El puesto de Supervisor de Banca de Servicio es un puesto complicado que trabaja directamente con el Jefe de Banca de Servicio. Este puesto requiere el liderazgo y la participación de los colaboradores del área de operaciones para mejorar la atención al cliente y alcanzar los objetivos establecidos.

Los Representantes de Banca de Servicio que trabajan en el Área de Operaciones de la Agencia Tupac Amaru son importantes para la ciudad Juliaca porque contribuyen al crecimiento económico de la Provincia de San Román a través de la inclusión financiera, brindando atención directa al cliente y vendiendo productos de la Agencia Túpac Amaru.

**TERCERA.** Los lineamientos de mejora de capacidades y la estructura organizacional del área de operaciones permitieron aprovechar los recursos de marketing



de la agencia Tupac Amaru de Mibanco para atraer nuevos clientes y vender bienes y servicios. Se mejoró el uso del módulo de informes, volantes y obsequios destinados a los clientes mediante el uso ingenioso de merchandising y publicidad radial en eventos futuros, aumentando la cantidad de público y, por lo tanto, las ventas y las ganancias del banco.



## VII. RECOMENDACIONES

**PRIMERA.** crear un registro de apoyo al sistema para facilitar el desempeño de las funciones, ya que algunas operaciones no se encuentran habilitadas en él, lo que aumenta la cantidad de tiempo que se gasta. De igual forma, se cree que los trabajadores por cargo tienen acceso limitado al sistema y deben tener la aprobación de la Jefa de Banca de Servicios y/o Supervisor de Banca de Servicios, aunque esto no es necesario en algunas operaciones.

**SEGUNDA.** - implementar un método para monitorear o evaluar continuamente al colaborador para asegurarse de que cumpla con sus capacidades. Se debe invitar a todas las áreas de la agencia Túpac Amaru a las reuniones mensuales para expresar sus puntos de vista sobre cómo mejorar el ritmo de trabajo y establecer compromisos y responsabilidades para llevar a cabo los acuerdos establecidos.

Se recomienda utilizar el índice de producción personal una vez cada semana para que el jefe de banca de servicios pueda retroalimentar una y otra vez el enfoque de esfuerzo de cada empleado según los productos o servicios que requieran más atención.

**TERCERA.** Es una buena política evaluar regularmente a los colaboradores de la Agencia Túpac Amaru, tanto en lo profesional como personal, para que puedan identificar sus puntos débiles y trabajar en ellos. Sin embargo, la agencia obtiene ventajas al poder verificar que sus empleados cumplen con las expectativas.



## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambrosini, D. (2004). *Introducción a la Banca*. Centro de Investigación de la universidad del Pacifico.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos*. Cengage Learning.
- Baca, J. (2012). *Dinero Banca y Mercados Financieros*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacifico.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014). *Ley N° 26702, Ley N° 29571, Circular No. 0016-2018 Tratamiento de billetes y monedas falsas*.  
<http://www.bcrp.gob.pe/>
- Bernal, C. A. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Pearson Educacion.
- Chiavenato, I. (2011). *Innovaciones de la Administración, Tendencias*. McGraw-Hill.
- Dorado, J. A. (1996). *Organización y control de empresas en Hotelería y Turismo*. Sintesis S.A.
- Goncalvez, L. (2009). *Comportamiento de las Organizaciones Modernas*. Gerencia Venezolana.
- Koontz, H. (2003). *Administración, una Perspectiva Global*. McGraw-Hill.
- Louffat, E. (2010). *Fundamentos del Proceso Administrativo*. Cengage Learning.



Mibanco. (2013). *Memoria Anual* 2013.

<https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria/files/Memoria%202013.pdf>

Mibanco. (2013). *Sitio de obtención de información general del ente financiero.*

<https://www.mibanco.com.pe/>

Mibanco. (2014). *Memoria Anual* 2014.

<https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria/files/MEMORIA%20MIBANCO%202014.pdf>

Navarro, N. A. (2012). *Sistema Financiero*. Arequipa, Perú.

Robbins, S. &. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educacion.

SBS. (2013). *Superintendencia de Banca y Seguros*. <http://www.sbs.gob.pe>



## ANEXOS

## Capacitación en la ciudad de Lima, al inicio del vínculo laboral como Representante de Banca de Servicio



**Foto institucional del equipo de colaboradores de la Agencia Túpac Amaru**









## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Mariol Ramos Mamani  
, identificado con DNI 43934805 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

CIENCIAS CONTABLES

, informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación para la obtención de  Grado  
 Título Profesional denominado:

"ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DEL ÁREA  
DE OPERACIONES DE MI BANCO AGENCIA TUPAC AMARU PERIODO 2012 - 2015"

"Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 21 de Octubre del 2022

FIRMA (obligatoria)



Huella



## AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Marisol Ramo Mamani  
identificado con DNI 43934803 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

CIENCIAS CONTABLES

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación para la obtención de  Grado

Título Profesional denominado:

"ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CAPACIDADES DEL ÁREA DE OPERACIONES DE MI BANCO AGENCIA TOPAC AMARU JULIACA 2012-2015"

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 21 de octubre del 2022

FIRMA (obligatoria)



Huella