

“Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad”

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**GERENCIA Y OPERACIONES DE CRÉDITO EN MIBANCO -
BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A. AGENCIA TARMA;
2002 - 2012”**

PRESENTADO POR:

Bach. Susan Gisela CONTRERAS MÉNDEZ

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

HUANCAYO - PERÚ

2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que colaboraron con mi formación y crecimiento profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a la Virgen María Auxiliadora y a mi familia, por estar siempre conmigo y haber sido el soporte de cada decisión tomada.

Resumen

El trabajo de suficiencia profesional presentada, se realiza en Mibanco, cuyo nacimiento ocurre en la ciudad de Lima en el mes de mayo de 1998, sobre la base del que fuera Acción Comunitaria del Perú. En esa línea, el éxito del banco, expresado en su acelerado crecimiento, ha sido el resultado de la consolidación del Grupo ACP, no sólo en el Perú, sino también en América Latina.

El informe, presenta un análisis de la experiencia en gerencia y operaciones de crédito en MIBANCO - Banco de la Microempresa S.A. realizada en la agencia Tarma durante el período 2002 – 2012, que se ha dividido en 5 fases: La primera como asesor con cartera nivel I; la segunda como asesor con cartera nivel II; la tercera como asesor de negocios Senior; la cuarta en calidad de jefe de equipo; y la quinta como Gerente de Agencia, el mismo que muestra el crecimiento progresivo en el ejercicio de la carrera profesional.

Se ha utilizado el método de analítico descriptivo, dividiendo la experiencia en fases que muestran el crecimiento sostenido en la línea de carrera planteada por Mibanco.

En la experiencia profesional como asesor con cartera nivel I y II en MIBANCO, la responsabilidad más importante fue la formación de cartera de clientes para poder gestionarla y el logro relevante es el ascenso a asesor Senior. El nuevo cargo implicó el desarrollo de habilidades y motivación permanente para afrontar un mercado cada vez más competitivo. La experiencia profesional como Jefe de Equipo se produce cuando el banco cambia de modelo comercial, segmentando su cartera según el nivel de endeudamiento del cliente. Finalmente, la experiencia profesional como gerente de la agencia de Tarma, fue un reto y constituye la mejor experiencia. Al inicio la agencia se encontraba desintegrada y desorganizada, no manejaba el nuevo modelo comercial. Finalmente, los esfuerzos permitieron ganar el premio CAMEL siendo la primera agencia con los mejores resultados a nivel nacional.

PALABRAS CLAVE: Asesor de negocios, gerencia, créditos.

Abstract

The work of professional sufficiency presented is carried out in Mibanco, whose birth takes place in the city of Lima in the month of May 1998, on the basis of the former Community Action of Peru. Along these lines, the bank's success, expressed in its accelerated growth, has been the result of the consolidation of the ACP Group, not only in Peru, but also in Latin America.

The report presents an analysis of the experience in management and credit operations at MIBANCO - Banco de la Microempresa S.A. carried out at the Tarma agency during the period 2002 - 2012, which has been divided into 5 phases: The first as an advisor with a level I portfolio; the second as an advisor with a level II portfolio; the third as a Senior Business Advisor; the fourth as team leader; and the fifth as Agency Manager, the same one that shows the progressive growth in the exercise of the professional career.

The descriptive analytical method has been used, dividing the experience into phases that show sustained growth in the career line proposed by Mibanco.

In the professional experience as an advisor with a level I and II portfolio in MIBANCO, the most important responsibility was the formation of the client portfolio to be able to manage it and the relevant achievement is the promotion to Senior advisor. The new position involved the development of skills and permanent motivation to face an increasingly competitive market. Professional experience as a Team Leader occurs when the bank changes its business model, segmenting its portfolio according to the client's level of indebtedness. Finally, the professional experience as manager of the Tarma agency was a challenge and constitutes the best experience. At the beginning, the agency was disintegrated and disorganized, it did not handle the new business model. Finally, the efforts made it possible to win the CAMEL award, being the first agency with the best results at the national level.

KEY WORDS: Business advisor, management, credits.

Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional, es para recibir el título de Licenciada en Administración de Empresas. Este trabajo relata mi experiencia profesional en todo el proceso crediticio de Mibanco, desde Asesora de Negocios hasta Gerente de Agencia; los conocimientos aprendidos, las experiencias vividas y las grandes enseñanzas obtenidas, fueron el punto de partida para establecer nuevas estrategias y nuevas herramientas que permitieron el logro de los objetivos establecidos por el Banco, las mismas que me ayudaron a crecer en mi carrera profesional.

El mercado financiero es cada vez más competitivo, las ofertas son cada vez más agresivas, las bancas de consumo empezaron a ver atractivo el sector microempresario y con todo el respaldo económico se aventuraron a competir con las entidades financiera dirigidas a la banca Pyme. Mibanco líder de este sector, requirió de nuevas estrategias y modelos de negocio que permitiera seguir en su liderazgo, por tal motivo los equipos de cada una de las agencias requieren de mucho esfuerzo, habilidad y compromiso, los Gerentes de Agencia encargados directos de mantener al banco en su liderazgo debimos trabajar mucho con el personal para enfrentar los cambios del mercado.

En el presente informe profesional se comentará la experiencia, logros, aportes y las propuestas que ayudaron a lograr los objetivos solicitados por el banco.

El en primer capítulo se exponen la experiencia profesional en los diversos cargos de la línea de carrera en Mibanco. En el segundo capítulo se sustenta teóricamente el trabajo de suficiencia personal. En el tercer capítulo se expone el diagnóstico de Mibanco al año 2012. En el cuarto capítulo se detalla los aportes a la organización y en el capítulo cinco se presenta las propuestas de mejora a la organización.

La autora

Tabla de Contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción	6
Capítulo I: Descripción de la experiencia	12
1.1 Descripción de Mibanco - Banco de la Microempresa S.A.	12
1.2 Trayectoria profesional	19
1.3 Definición del Trabajo de Suficiencia Profesional.....	40
1.4 Área	41
1.5 Funciones realizadas	42
1.6 Objetivos del informe de suficiencia profesional.....	47
1.7 Delimitación del informe.....	48
1.8 Justificación del informe	48
1.9 Ubicación Geográfica	49
Capítulo II: Marco teórico	51
2.1 Antecedentes	51
2.2 Bases teóricas.....	54
2.3 Bases conceptuales	66
Capítulo III: Diagnóstico de MIBANCO – Banco de la Microempresa S.A.	70
3.1 Antecedentes históricos de Mibanco.....	70
3.2 Mibanco en el contexto del sistema financiero peruano	72
3.3 Desempeño de Mibanco	80
3.4 Modelo de negocios de Mibanco.....	96
3.5 Análisis interno de Mibanco agencia Tarma	100
3.6 Análisis DOFA de Mibanco agencia Tarma.....	105
Capítulo IV: Aportes a la organización	108
4.1 Aportes como asesor de cartera nivel I y II.....	108
4.2 Jefe de equipo	108
4.3 Gerente de agencia	109

Capítulo V: Propuestas de mejora	110
5.1 Mejora en el proceso de otorgamiento de créditos	110
5.2 Mejora en la atención al cliente en caja	110
5.3 Mejora en recuperación de créditos.....	112
5.4 Mejora del clima organizacional e infraestructura	112
5.5 Mejora en ventas	114
5.6 Mejora en el cumplimiento de metas.....	115
5.7 En planificación	116
5.8 En organización	117
5.9 En dirección.....	117
5.10 En control	118
Conclusiones	120
Recomendaciones	122
Bibliografía	124

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Accionariado de Mibanco al 31 de diciembre del 2012 – Acciones A y B</i>	18
Tabla 2. <i>Comportamiento de cartera (como asesor con cartera nivel I)</i>	31
Tabla 3. <i>Comportamiento de cartera (como asesor con cartera nivel II)</i>	31
Tabla 4. <i>Comportamiento de cartera (como asesor de negocios Senior)</i>	33
Tabla 5. <i>Comportamiento de cartera (como Jefe de Equipo)</i>	35
Tabla 6. <i>Comportamiento de cartera (como Gerente de agencia)</i>	40
Tabla 7. <i>Saldos de colocación del sistema financiero en mil millones de Soles al 2012</i>	77
Tabla 8. <i>Valor Económico Directo generado y distribuido de la organización</i>	81
Tabla 9. <i>Comparativo de resultados anuales</i>	86
Tabla 10. <i>Estructura de las carteras de créditos al 31 de diciembre de 2012</i>	89
Tabla 11. <i>Distribución de la cartera por sectores económicos</i>	89
Tabla 12. <i>Distribución de la cartera por categoría de la SBS</i>	91
Tabla 13. <i>Cartera por segmento crediticio - diciembre 2012</i>	91
Tabla 14. <i>Productos de Mibanco</i>	93
Tabla 15. <i>Bancarización microempresas sistema financiero</i>	94
Tabla 16. <i>Evolución del número de colaboradores de Mibanco</i>	95
Tabla 17. <i>Matriz de evaluación de factores externos</i>	99
Tabla 18. <i>Indicadores generales de la Agencia Tarma a noviembre del 2012</i>	103
Tabla 19. <i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	103
Tabla 20. <i>Análisis DOFA Mibanco</i>	105

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Organigrama estructural</i>	16
Figura 2. <i>El flujo del proceso de evaluación</i>	23
Figura 3. <i>Proceso de crédito</i>	41
Figura 4. <i>Ubicación geográfica de Tarma provincia y Tarma distrito</i>	50
Figura 5. <i>Similitud entre estándares impulsados por el Comité de Basilea, y el sistema de administración del riesgo de crédito de Colombia</i>	52
Figura 6. <i>Sistema de Administración de Riesgo Crediticio de Colombia</i>	53
Figura 7. <i>Proceso de análisis para otorgar un crédito a los consumidores finales</i>	64
Figura 8. <i>Sistema de Gobierno Corporativo</i>	71
Figura 9. <i>PBI años 2017 al 2012</i>	73
Figura 10. <i>Inflación 2017 al 2012</i>	74
Figura 11. <i>Saldos de cartera Colocación de créditos y Depósitos, en moneda nacional y extranjera</i> . 75	75
Figura 12. <i>Porcentaje de participación en el PBI de los créditos y depósitos</i>	76
Figura 13. <i>Participación de mercado en colocaciones Microempresa - 2012</i>	78
Figura 14. <i>Participación de mercado en Clientes Microempresa - 2012</i>	79
Figura 15. <i>Histórico de la utilidad Neta Mibanco años 2002 al 2012</i>	82
Figura 16. <i>Rentabilidad de Patrimonio Sector Financiero diciembre 2012</i>	83
Figura 17. <i>Rentabilidad del Activo Sector Financiero diciembre 2012</i>	84
Figura 18. <i>Ratio de Liquidez de Mibanco años 2009 al 2012</i>	85
Figura 19. <i>Fuentes de fondeo de Mibanco a diciembre 2012</i>	88
Figura 20. <i>Distribución de Agencias de Mibanco en el País</i>	96

Capítulo I: Descripción de la experiencia

1.1 Descripción de Mibanco - Banco de la Microempresa S.A.

Según la memoria anual de Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. (2012), “es el primer banco privado de la micro y pequeña empresa y se constituyó en la ciudad de Lima el 2 de marzo de 1998, por escritura pública otorgada ante el Notario Público, Dr. Ricardo Fernandini Barreda”. (p. 23)

Así mismo en la memoria se declara que la sociedad se encuentra “inscrita en la Partida N° 11020316 del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima, su funcionamiento fue autorizado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, mediante Resolución SBS N° 356-98, del 7 de abril de 1998” (p. 23). De igual modo en la misma memoria se establece que; Mibanco comenzó a operar el 4 de mayo de 1998 en la ciudad de Lima, Mibanco viene de un largo trabajo realizado por Acción Comunitaria del Perú (ACP), entidad sin fines de lucro que otorgaba créditos a los Micro y pequeños empresarios desde hace 41 años, su gran trabajo le permitió tener un reconocimiento mundial, sus excelentes resultados se consolidaron en inversiones en otros países de Latino América promoviendo las microfinanzas. Cabe mencionar que el éxito de Mibanco sin duda es el resultado de la buena gestión desarrollada por ACP.

Directorio

El directorio en el período de análisis estaba constituido por los siguientes cargos y personas:

Hugo Santa María Guzmán Presidente del Directorio

Luis Felipe Derteano Marie Vicepresidente del Directorio

Se constituye también de siete Directores Titulares:

Roberto Dañino Zapata

Alfredo Llosa Barber

Juan Otero Steinhart

Luis Ovalle Gates

Miguel Pinasco Limas

Michael Edward Schlein

Mariana Rodríguez Risco

Así mismo se constituye de tres Directores Suplentes:

Fernando Arias Vargas

Esteban Andrés Altschul

Enrique Ferraro

Comité Ejecutivo del Directorio

Otra instancia es el Comité Ejecutivo del Directorio, como órgano de decisión determina los rumbos de la gestión administrativa de la empresa, se constituye por cinco personas en calidad de miembros y son designados por el Directorio. Sus sesiones ordinarias se realizan mínimamente dos veces al mes. Está constituido por los siguientes directores:

- Un Presidente
- Cinco miembros
- Dos Secretarios

Gerencia

Por su lado la gerencia de la empresa se organiza en base a la siguiente plantilla de cargos:

Un Gerente General

Un Gerente de la División de Marketing

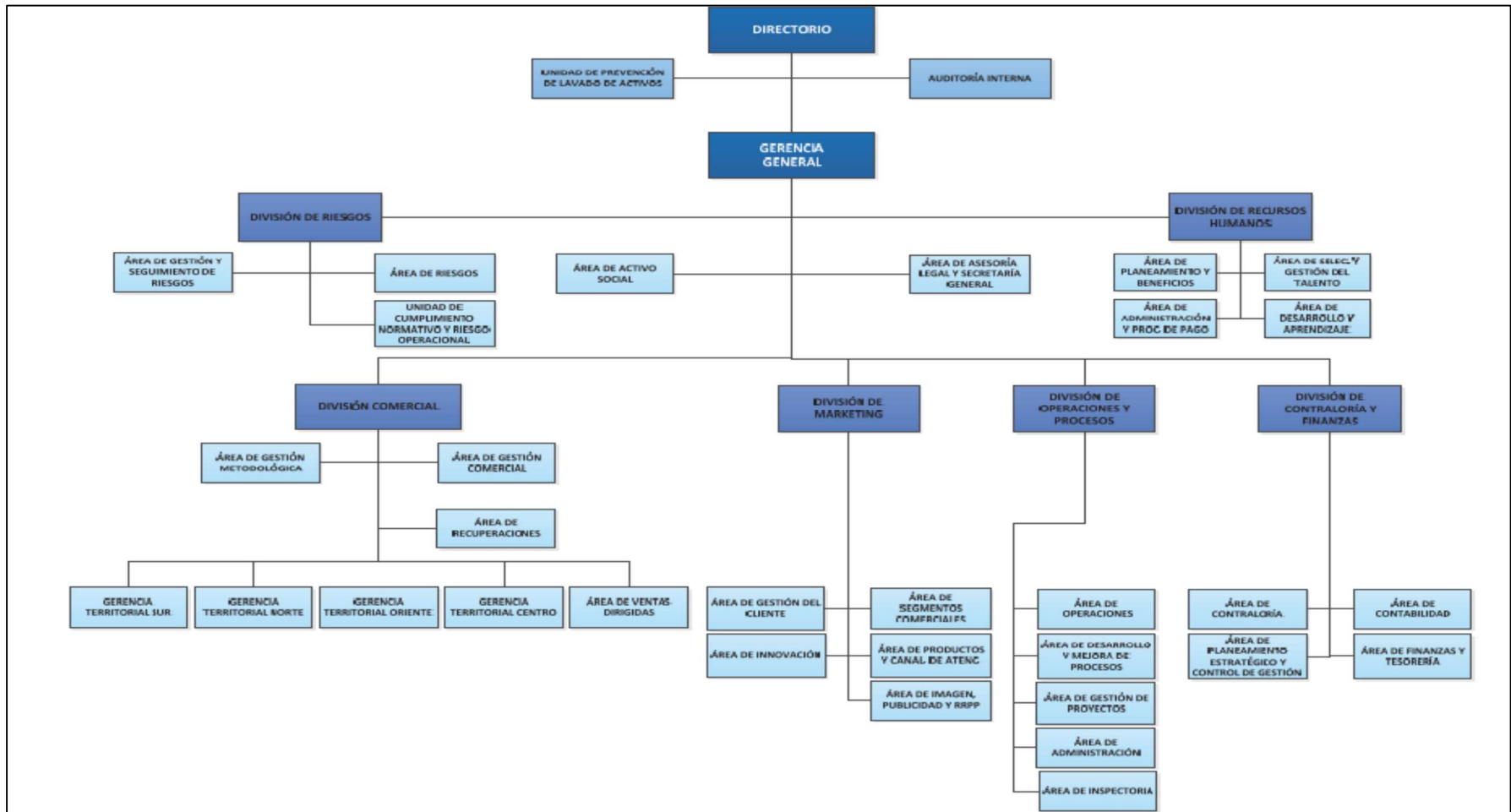
Un Gerente de la División de Contraloría y Finanzas

Un Gerente de la División Comercial

- Gerencia de la División de Operaciones y Procesos
- Gerencia de la División de Riesgos
- Gerencia de la División de Recursos Humanos
- Gerencia del Área de Activo Social
- Gerencia del Área de Riesgos
- Gerencia del Área de Banca de Microempresa – Banca Emprendedora
- Gerencia del Área de Asesoría Legal y Secretaría General
- Gerencia del Área de Gestión y Seguimiento de Riesgos
- Gerencia del Área de Innovación
- Gerencia del Área de Recuperaciones
- Gerencia del Área de Operaciones
- Contadora General
- Gerencia Territorial – Zona Sur
- Gerencia del Área de Gestión Metodológica
- Gerencia Territorial – Zona Norte
- Gerencia de Territorio

- Gerencia del Área de Tesorería y Finanzas
- Auditor General
- Gerencia del Área de Planeamiento e Inteligencia Comercial
- Gerencia del Área de Segmentos Comerciales.

1.1.1 Organigrama estructural



Visión, Misión y Valores

Mibanco busca lograr ser el primer banco de la micro y pequeña empresa en el Perú, con un gran sentido de responsabilidad social, su principal objetivo es lograr una mayor inclusión financiera en el país, manteniendo los índices financieros requeridos por los inversionistas así también, busca el mayor compromiso de sus colaboradores para llevar a cabo estos objetivos. Para ello consideran dentro de su planificación estratégica los siguientes pilares:

Mibanco define la **visión**; que en resumen transmite mantener el liderazgo en su segmento, con alto nivel de compromiso con la sociedad, sus clientes y colaboradores.

Mibanco define la **misión**; que reafirma su cometido de dar oportunidades financieras a los segmentos olvidados.

Los **Valores de Mibanco**, que define la cultura son (Mibanco, 2012):
Honestidad, Compromiso, Eficiencia, Respeto, Innovación y Calidad.

1.1.2 Estructura Accionaria

La estructura accionaria considera aquel capital social suscrito y pagado de Mibanco que está inscrito en la partida electrónica de la sociedad en los Registros Públicos de la ciudad de Lima, de donde se desprende la siguiente estructura accionaria:

Accionista	Participación
Grupo ACP Inversiones y Desarrollo	60.68%
ACCION Investments in Microfinance	9.36%
International Finance Corporation	6.50%
ACCIÓN International	6.33%
Stichting Hivos – Triodos Fonds	4.75%
La Positiva Vida Seguros y Reaseguros S.A.	3.49%
Triodos Fair Share Fund (Fondo Mutuo)	1.19%
La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.	6.33%
Triodos Sicav II- Triodos Microfinance	0.72%
Transacciones Especiales S.A.	0.13%
Transacciones Financieras S.A.	0.01%
Otros inversionistas	0.45%

1.1.3 Capital Social

De acuerdo a la memoria anual del 2012. (Mibanco, 2012)

“El capital social suscrito y pagado, inscrito en la partida electrónica de la sociedad en los Registros Públicos de Lima, asciende a la suma de S/. 408’663,351.00, representado por 408’663,351 acciones de un valor nominal de S/. 1.00 cada una.

Con fecha 15 de marzo de 2012, la Junta Obligatoria Anual de Accionistas de Mibanco acordó por unanimidad aumentar el capital social, producto de la capitalización de utilidades de libre disposición al 31 de diciembre de 2011, hasta por la suma de S/. 65'653,538.00, mediante la emisión de hasta 65'653,538 nuevas acciones de un valor nominal de S/. 1.00 cada una. (p. 33)

De acuerdo al siguiente detalle:

- Acciones Clase A: 62'303,964 acciones
- Acciones Clase B: 3'349,574 acciones

Por el aumento de capital efectuado, se modificó el Artículo Quinto del Estatuto Social, cuya redacción, establece lo siguiente:

ARTÍCULO QUINTO.- El capital social suscrito es de S/. 408'663,351.00 (Cuatrocientos ocho millones seiscientos sesenta y tres mil trescientos cincuenta y uno y 00/100 Nuevos Soles), representado por un total de 408'663,351 acciones de un valor nominal de S/. 1.00 cada una, íntegramente suscritas y totalmente pagadas, divididas en 2 clases, denominadas Clase A y B, todas nominativas, indivisibles y libremente transmisibles... (p. 33)

1.2 Trayectoria profesional

Para explicar las funciones desempeñadas, se puede dividir la experiencia en 5 fases de crecimiento profesional:

- a) Asesor con cartera nivel I; a partir del 19 de junio de 2002
- b) Asesor con cartera nivel II; desde diciembre de 2004
- c) Asesor de negocios Senior; desde diciembre del 2007

d) Jefe de Equipo; desde diciembre del 2009

e) Gerente de agencia desde junio de 2010

1.2.1 Experiencia profesional como asesora con cartera nivel I y II

Se inicia la experiencia profesional como **asesora de negocios de Nivel I** de Mibanco Agencia Huancayo, el 19 de junio de 2002. La responsabilidad más importante fue la formación de cartera de clientes para poder gestionarla. La meta de un asesor de negocios de cualquier nivel respondía en aquella época a tres aspectos básicos:

- Crecimiento de cartera (Saldo de colocación)
- Crecimiento de clientes
- Calidad de la cartera (control de la morosidad)

El lograr los objetivos planteados por el banco implicaba la venta de los diferentes productos como:

- Créditos para capital de trabajo
- Créditos para compra de activos (muebles e inmuebles)
- Créditos personales
- Créditos de vivienda
- Línea de Crédito
- Leasing
- Créditos Hipotecarios
- Ahorros
- Tarjeta de Crédito
- Seguros

Al respecto, se puede hacer la distinción de dos clases de clientes:

independientes, es decir clientes que cuentan con algún tipo de negocio. Además, están los clientes **dependientes**: clientes que trabajan para una institución con ingresos fijos, que cuentan con boletas de pago. A estos clientes solo se les puede otorgar créditos de consumo (personales y de vivienda).

Se elaboró un cronograma de ventas para definir los lugares que visitaría, se realizó la prospección, para eso busque información de los diferentes mercados de la zona, ferias de cada distrito, fiestas patronales, calles con alto movimiento comercial, revisar la guía telefónica para hallar información de pequeñas empresas, contactarlas y realizar citas, también una buena estrategia era revisar las boletas de compra que los clientes nos presentaban e identificar a sus proveedores de la zona, contactarlos y visitarlos, así como también pedir referidos a los clientes que recientemente habían desembolsado. Es importante mencionar que se atiende a Personas Naturales y Jurídicas.

Lo más difícil de la venta es romper el hielo con el cliente, para esto es necesario tener una estrategia para cada tipología de cliente que pueda lograr unos minutos de su atención, la entrevista debe ser una conversación o un dialogo, es muy importante escucharlo y lograr cierta confianza que permita identificar sus necesidades y poder así ofrecerle el producto adecuado. Logrado el objetivo de captar su máxima atención del cliente se explicaba los beneficios que obtendría si trabajaría con Mibanco. La venta solo se consideraba cerrada si el cliente otorgaba sus papeles. La documentación que se solicitaba era la siguiente:

- DNI titular y cónyuge

- Documento de negocio (boletas de ventas a nombre del cliente, copia de Ficha Ruc, carnet de socio de mercado o asociación de comerciante, Carnet de Sanidad, constancia de asociado al mercado, licencia municipal de funcionamiento,
- Documento de local de negocio (contrato de alquiler, constancia de alojado, o documento de propiedad).
- Documento de vivienda (contrato de alquiler, constancia de alojado, o documento de propiedad).
- Sustento de deudas
- Dependiendo del producto y el monto que cliente requiera se solicitaba información adicional.

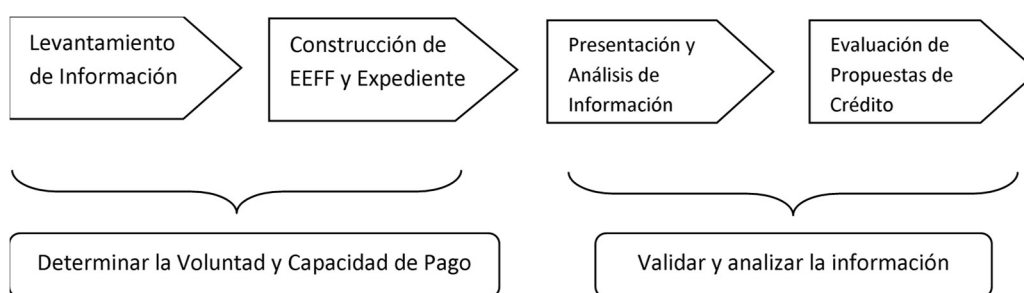
Adicionalmente el cliente debe cumplir los siguientes parámetros:

- Edad
- Experiencia en el negocio
- Clasificación en el sistema financiero
- Número de entidades
- Scores
- Giros
- Días de mora (para cliente retornos)
- Garantía

El negocio debía tener 6 meses de antigüedad, esto con el fin de analizar la experiencia del cliente en el negocio y si la inversión a realizar beneficiaría al

crecimiento del negocio. En la actualidad, el cliente debe contar con una experiencia de 9 meses.

Si el cliente acepta ser evaluado en ese mismo momento se le evalúa o de lo contrario al día siguiente después de contar con la información de centrales de riesgo.



Tipos de evaluación de créditos:

La evaluación de los créditos se puede dividir en dos tipos:

- **Evaluación cualitativa:** esta evaluación ayuda a determinar la voluntad y moral de pago del cliente, responde a la pregunta **¿Querrá Pagarlo?**, en la entrevista con el cliente se debe determinar la condición de vivienda, la condición de estado civil, estructura familiar, la cantidad de dependientes, el tiempo de experiencia en el negocio, horarios de atención, si cuenta con empleados, si el local del negocio es propio, alquilado o es alojado, y definitivamente averiguar las referencias del entorno a través de vecinos, familiares, dirigentes de mercado y proveedores, adicionalmente hacer un análisis de la visión del negocio, es decir la proyección

que tiene el cliente al futuro. Básicamente con una serie de preguntas que debe realizarse mediante una simple conversación se debe identificar:

- Sus comportamientos y conductas: Calidad moral, conducta ética, veracidad en la información brindada, entorno social y edad del solicitante.
- Antecedentes: Historial crediticio, central de riesgo interna y externa, referencias familiares y comportamiento de pago.
- FODA: es importante identificarlos para asesorar adecuadamente al cliente y determinar el riesgo de otorgarle un crédito.
- Es importante lograr la empatía con el cliente, sobre todo en la visita de campo, sin descuidar la objetividad de toda evaluación.

La evaluación cuantitativa: esta evaluación ayuda a determinar la capacidad de pago del cliente, responde a la pregunta; **¿Podrá pagarlo?**, para esto se utiliza las siguientes herramientas:

Margen de ventas, según la información del cliente, se halla el % de ganancia que tiene el cliente en su negocio y el nivel de ventas, para esto según el tipo de negocio se halla el costo de los productos, si es comercio el cliente manifiesta a cuanto compro sus productos, pero si es de servicios se debe hallar en que gastos incurrirá el cliente para poder ofrecer un servicio determinado, y en el caso de producción se debe hallar el costo de producción es decir determinar los insumos o materia prima que el cliente va necesitar para elaborar o fabricar el producto a vender. En esta etapa de la evaluación se debe tomar en cuenta los productos de mayor rotación, de mayor margen, de menor margen de ganancia y el de mayor representatividad. El margen de ventas como mínimo debe representar el 60% de las ventas consideradas

en la evaluación del cliente. Este formato también me ayudaba a determinar el nivel de ventas del cliente por día, por semana por lo tanto lo del mes.

Realizar el un buen margen de ventas nos ayudará a determinar incluso en que productos debe invertir el cliente, en el caso de clientes productores nos permite conocer el proceso de producción completo y reconocer la capacidad de planta.

El sesgo en el cálculo de margen de ventas influye directamente en la capacidad de pago del cliente.

Para poder determinar las ventas reales del cliente es necesario realizar un cruce de información con los datos proporcionados por el mismo cliente, revisar su registro de ventas, boletas de compra de mercadería, su movimiento comercial y para los clientes formales con los PDTs.

Evaluación Crediticia, formado por:

- Ciclo del negocio, nos indica las fluctuaciones regulares en las ventas de un negocio a lo largo de todo un año, nos permite conocer los meses de ventas altas, medias y bajas.
- Movimiento comercial, nos da información clave del ciclo de caja del negocio.
- El Estado de Pérdidas y Ganancias.
- El Balance General
- Análisis de ratios

Como asesor de negocios somos los encargados de construir con la información relevada del cliente los Estados Financieros del cliente. En este análisis es importante mencionar que se debe considerar los gastos financieros del cliente invertidos en la empresa y los Gatos Familiares, que es monto que gasta el cliente

en la manutención de su familia, alimentación, educación, servicios de luz, agua, teléfono, salud, créditos de consumo y otros gastos.

Estas herramientas nos ayudarán a determinar si el cliente cuenta con el flujo de dinero necesario para cumplir con sus obligaciones.

Es necesario realizar los cruces de la información obtenida con las centrales de riesgo.

Destino del Crédito (la propuesta del crédito), responde a la pregunta **¿Para qué lo quiere?** en la entrevista se debe identificar oportunamente el destino del crédito, lo cual disminuirá el riesgo crediticio, adicionalmente con toda la información hallada se debe definir el monto y el plazo del crédito más conveniente para el cliente.

Una vez finalizada la evaluación se registra se le crea el número de cuenta al cliente, el número de solicitud y procede a ingresar la información del cliente y la información de las evaluaciones.

Luego se prepara el expediente de crédito para pasar el comité de créditos, este expediente debe contener los siguientes formatos y documentos:

- Hoja índice (detalla la documentación presentada en el expediente)
- Solicitud de crédito
- FUD
- Evaluación de crédito
- Margen
- Propuesta de Crédito
- Flujo de caja (según los parámetros de la normativa)

- Simulador de Inversión (solo para producto de activo fijo bien mueble e inmueble)
- DNI
- Sustento de Casa y del local (este último si no es casa negocio)
- Sustento del Negocio
- Sustento de continuidad y experiencia
- Sustento de deuda con otras entidades
- Aclaración y sustento de deudas vencidas
- Proforma de inversión o presupuesto de obra (solo para los productos de activo fijo y de vivienda)
- Declaración Jurada del ingreso principal y de sus otros ingresos
- Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta y EE. FF
- PDT de los últimos tres meses (solo para clientes específicos)
- Minuta de constitución (para Personas Jurídicas: PJ)
- Vigencia de Poder (PJ)
- Formato de Evaluaciones
- Reporte de central de riesgos

Toda documentación presentada por el cliente debe ser validada por el asesor de negocios antes de pasar el comité de créditos, evidenciando los originales del cliente y cruzando la información con las centrales de riesgo, SUNAT, SUNARP, SAT, ESSALUD, Páginas blancas, Páginas amarillas.

Es importante ser muy observadores en la evaluación a fin de detectar y/o reconocer aspectos negativos del cliente, recordar que el cliente puede ser

recomendado y/o tener buen historial crediticio, pero esto no necesariamente garantiza el pago puntual de un nuevo crédito.

Comité de créditos

El comité de créditos, es muy importante en la mantención de una cartera sana, los filtros propuestos la exigencia en su proceso poder minimizar en gran parte el riesgo inherente de todo crédito.

Está conformado por tres participantes: El aprobador y revisor, que dependerá del nivel de autonomía del monto propuesto. El asesor que presenta el expediente El asesor que participa activamente con la revisión y respalda la aprobación con su clave.

El asesor dueño del expediente a aprobar debe sustentar el crédito, que consiste en explicar las fortalezas cualitativas y cuantitativas del cliente, sus oportunidades con la nueva inversión, sus debilidades y sus amenazas es decir su FODA y también debe sustentar toda la información plasmada en el expediente. El comité de créditos realiza las preguntas que crea necesarias, expone si hay falencias en su evaluación, mide el riesgo y toma la decisión.

El comité de créditos debe validar si el cliente cumple con todos los parámetros y políticas (normativa de créditos), exigidas por el banco, tanto en los aspectos documentarios como crediticios.

Finalmente, el comité decide si se aprueba o se deniega el crédito. Si es aprobado el crédito pasa al desembolso con la Funcionaria de Operaciones.

Mi experiencia laboral como asesora de negocios nivel I y Nivel II se diferenciaba por el nivel de autonomía de aprobación, como asesora de nivel II contaba con la autonomía para aprobar mis propios créditos, claro está dependiendo del nivel de morosidad de mi cartera, la mora mayor a 15 días debía estar menor al 5% el asesor de nivel II podía aprobar hasta un monto de US\$ 1,000.

Como asesora de negocios debes saber identificar en el momento de la entrevista si el cliente te dice la verdad o no, muchos clientes por desconfianza, por desconocimiento o simplemente por sacar provecho distorsionan la información real de su negocio.

Es básico que uno busque referencias personales del cliente, hay mucha información en su entorno que ayudarán a tomar una buena decisión, con la experiencia uno desarrolla su capacidad de intuición y aprende a tener olfato con los clientes.

Un cliente bien asesorado se comprometerá con su asesor y le responderá siempre con sus pagos puntuales, ayudar aterrizar los planes futuros de los clientes minimiza el riesgo de que el cliente caiga en mora.

A los clientes se le busca no se les espera en las oficinas porque la competencia esta tras de ellos con quizá mejores ofertas que las nuestras, pero lo que no tienen es la confianza que se ha logrado desde el primer crédito y sobre la credibilidad en el cumplimiento de tus compromisos, si te comprometes a algo con el cliente, ya sea fechas, tasas, plazos, citas se tiene que cumplir como lo acordado de lo contrario se perderá credibilidad y con el tiempo al también al cliente.

Tienes que darte tiempo para conversar con los clientes, ellos te contarán desde quien es su proveedor principal hasta que notas tuvo su hijo en el colegio es importante tomar toda la atención posible, porque esta información te servirá para afianzar tu relación el cliente para futuros créditos y sobre todo que el cliente te tendrá mucha consideración en el momento de ser tentado por otra entidad.

En cuanto a la rapidez, un cliente que ya viene trabajando contigo desea ser el primero en ser atendido, pero más, que estés presente de manera oportuna en sus inversiones, por tal motivo no debes de dejar de visitarlo y llevarle las campañas que el banco proporciona.

Como asesora de negocios, también debía de participar de las siguientes actividades de la agencia:

- Reuniones de fin de mes para analizar los resultados del cierre del mes anterior
- Reuniones para revisar los avances de las metas del mes,
- Reuniones con el asesor Sénior para identificar oportunidades de negocios,
- Participar de los operativos de mora,
- Participar de campañas de ventas,
- Participar de los Comités de Calidad de Cartera,
- Participar de las clínicas de Venta.

Mes/año	No. de créditos	Saldo de colocaciones	Tasa de morosidad
06/2002	00	S/. 00.00	0%
12/2002	90	S/. 420,000	1.5%
12/2003	150	S/.1,200,000	1.6%

En la tabla se puede observar que cuando me inicié en Mibanco, he tenido que construir mi cartera, al mismo que al 2003 ascendía a S/. 1,200,000 con una tasa de morosidad de 1.6%.

Mes/año	No. de créditos	Saldo de colocaciones	Tasa de morosidad
12/2004	230	S/.1,800,000	1.8%
12/2005	270	S/.2,300,000	2.0%
12/2006	300	S/.2,700,000	2.3%
12/2007	330	S/.3,200,000	2,9%

A partir del 2004, **como asesor con cartera nivel II**, la cartera fue creciendo, llegando al 2007 a S/. 3,200,000, con una tasa de morosidad de 2.9%.

El trabajo de un asesor de negocios implica muchas habilidades, en las ventas, en la interacción con los clientes, en la capacidad de análisis de la información financiera y sus resultados son muy importantes para la organización,

cualquier decisión que tome repercute en el desarrollo del negocio del cliente y por ende en el crecimiento sostenido del Banco, es por esto que su trabajo debe ser lo más transparente posible, y con mucha ética profesional.

1.2.2 Experiencia profesional como asesor de negocios Senior

En diciembre del 2007, la informante pasa a la agencia de El Tambo de reciente creación y que empezaba sus operaciones. Es esta agencia se logró ascender a Asesor Sénior. Me asignaron un grupo de 5 asesores de nivel I y nivel II, como una organización interna para el mejor desarrollo de la agencia. Como asesor de negocios Sénior tenía que organizar un grupo asignado para los operativos de mora, campaña de ventas masivas, avance de las metas establecidas para cada uno de los integrantes del grupo, adicionalmente se pasaba comité de créditos hasta un monto de US\$ 3,000 y al tipo de cambio en soles, se organizaba reuniones para ver los avances, adicionalmente me quedaba a cargo de la agencia en ausencia del Gerente de Agencia. Las metas eran individuales para cada integrante incluyéndome, pero de igual forma se absolvía las consultas del grupo, se motivaba al integrante que presenta menor avance, se explicaba algunos temas al personal nuevo de agencias, se daba inducciones y apoyo al gerente en supervisiones de créditos para su aprobación, de la misma forma me tocaba preparar a los siguientes asesores de nivel II para que puedan ascender a Sénior y puedan colaborar con el logro de las metas de la agencia.

Me encontraba a cargo de las campañas de ventas y de la verificación de los resultados obtenidos, en estas campañas salíamos a hacer ventas por puerteo, el

punto era de cada vivienda debe tener un sustento o ingreso con el cual nosotros podríamos ofrecer créditos para sus necesidades, apoyo en el cierre de ventas de los integrantes de mi grupo, apoyo en evaluaciones a negocios grandes y apoyo en la recuperación de sus créditos, negociación con los cliente morosos, al tener este grupo a mi cargo apoyo en solucionar problemas con algunos clientes a quienes no se les explicaba correctamente el proceso crediticio.

En esta etapa cambia el modelo de la remuneración variable:

- Crecimiento en Saldo de Colocaciones
- Crecimiento de Clientes
- Control de la mora contable
- Captación de ahorros

Mes/año	No. de créditos	Saldo de colocaciones	Tasa de morosidad
12/2008	350	S/.3,800,000	2.1%
12/2009	410	S/.4,500,000	2.6%

A partir del 2008, **como asesor de negocios Senior**, la cartera fue creciendo, llegando al 2009 a S/. 4,500,000, con una tasa de morosidad de 2.6%.

1.2.3 Experiencia profesional como Jefe de Equipo

En diciembre del 2009, el banco cambia de modelo comercial, segmentando su cartera según el nivel de endeudamiento del cliente, todos los asesores Sénior

pasamos por una evaluación exhaustiva para determinar el puesto de Jefe de Equipo, este puesto formalmente iba a estar cargo de un grupo de asesores del segmento emprendedor es decir asesores que trabajen con la base de la pirámide, montos hasta S/. 20,000 como máximo, el trabajo era retomar el principal objetivo del banco la bancarización, logre pasar las entrevistas y exámenes psicotécnicos para ocupar este nuevo cargo, la funciones no eran muy distintas a las asesor Sénior solo que las metas del equipo más nuestra meta en global eran nuestra meta total, es decir que si el grupo no llegaba a su meta por más que haya logrado mi meta individual no cumplía la meta global del grupo y no había la Remuneración Variable, entonces el trabajo era mucho más intenso ya que tenía que apoyar con todo a los asesores, en sus cierres, en sus negociaciones de mora, en sus evaluaciones, en sus aprobaciones, detecte que si el trabajador te tiene confianza y siente que tú lo apoyas trabaja con mucha mayor fuerza, adicionalmente me ayudo a detectar el estado de ánimo con que se encontraban, si notaba que alguno de ellos estaba con las pilas bajas siempre conversaba con este asesor, escuchándole y dándole consejos según mi experiencia y sobre todo mi apoyo, el mercado estaba cada vez más saturado, teníamos que medir el riesgo y por lo tanto rechazar un mayor cantidad de créditos, detecte que nuestro cliente estaban recibiendo mucha ofertas de crédito y muy pocos sabían en que invertir. El equipo salió siempre adelante.

Mes/año	No. de créditos	Saldo de colocaciones	Tasa de morosidad
01/2010	320	S/.2,200,000	4.5%
04/2010	370	S/.2,600,000	4.3%

En el 2010, **como jefe de equipo**, la cartera pasó de S/. 2,200,000 que fue a inicios del 2010 a S/. 2,600,000 en abril de 2010 con una tasa de morosidad de 4.3%.

1.2.4. Experiencia profesional como Gerente de Agencia

Fue todo un reto asumir la gerencia de la agencia Tarma y la mejor experiencia que he tenido en mi desarrollo profesional, no solo por el hecho de vivir fuera de Huancayo sino también por estar una zona totalmente nueva, con personal que no conocía y donde el principal motor de la ciudad era la agricultura.

Situación inicial de la agencia

Encontré una agencia totalmente desintegrada, los asesores de negocios no trabajan en equipo, el área de negocios con el área de operaciones y plataforma no se llevaba para nada, había una fuerte desorganización.

Esta agencia aún no manejaba el nuevo modelo comercial de segmentación, los sénior no estaban empoderados como debía de ser, la agencia era de un solo piso con 10 asesores, 2 ejecutivas de ventas, un jefe de banca, 1 supervisora, 1 cajera, no tenían cajero automático, para la cantidad de clientes que se tenía no se contaba con la infraestructura adecuada para la atención de los clientes, ni tampoco para el buen desempeño del personal. No se llegaba a las metas por meses.

Mejora del empoderamiento en el cargo

Primeramente, tuve que organizar los grupos de la agencia con su sénior encargado, para empoderarlos en el cargo que ya habían asumido, tuve que balancear cada equipo por nivel de cartera por algunas características particulares que había detectado, debido a que la agencia contaban con opiniones muy encontradas fue muy difícil organizarlos, cada quien con distintos caracteres y opiniones muy opuestas, el empoderamiento de los sénior fue muy difícil por las opiniones encontradas, pero el hecho de que los Sénior obtenían la responsabilidad de un grupo a su cargo los inspiro para comprometerse con las metas de la agencia, adicionalmente identifiqué que solo uno de los sénior era quien reemplazaba al gerente cuando este se encontraba fuera de la agencia, opté por hacer un cronograma para que en cada salida que tenía, todos los sénior roten con las encargaturas.

Análisis de las carteras y logro de metas

Se realizó un análisis de las carteras de los asesores, saldo de colocaciones, N° de cliente, calidad de cartera, el repago que sufría mensualmente, las renovaciones de clientes que culminaban sus créditos, todo esto para realizar el plan de trabajo para cada uno de ellos, y definición de las metas que debían cumplir al finalizar el mes.

Se dialogó con aquellos asesores que constantemente tenían dificultades en el logro de sus metas y determinar las causas por las que no las cumplían, les pregunte que requerían para lograrla, comprometerlos y manifestarles lo importante que es su participación para el logro de los objetivos de la agencia y del banco.

Para saber mejor el trabajo de cada asesor salí con cada uno de ellos para poder analizar de cerca su forma de trabajo, que habilidades y debilidades tenían dentro del proceso de crédito y luego realizar una retroalimentación, que puede ayudar a mejorar sus resultados, adicionalmente a esto conocer sus zonas, que tipo de clientes atendían, que productos más colocaban, que estrategias utilizaban para llegar a los clientes.

Se les explico la línea de carrera que ofrecía el banco para su desarrollo, la transparencia de sus resultados y como tenían que trabajar para lograrlos.

Cualquier decisión que tomaba lo consultaba con los Senior, para que me puedan dar sus ideas y mejorar las propuestas, luego se explicaba a todo el personal para que sepan del porque se tomaban ciertas decisiones y no se mal interprete además que una idea bien explicada se vende bien y el grupo lo acepta y lo defiende.

Los mayores aportes realizados a la empresa fueron en la mejora del otorgamiento de créditos, en atención al cliente en caja, en recuperaciones de créditos, en clima organizacional e infraestructura y ventas que se detalla en el capítulo V de propuesta de mejora.

El final

Para el año 2012, la agencia debía de mantener su calificación, pero fue un año difícil, en el año 2010 en Tarma solo existían las siguientes entidades financieras: Mibanco, BCP, Crediscotia, Caja Municipal de Huancayo, Edpyme Confianza, Financiera Solidaridad, Banco Azteca adicionalmente pequeñas ONGs, y

cooperativas que no tenían mucha representatividad. A fines del año 2010 y comienzos del año 2011, la competencia detecto la potencialidad de la zona y llegaron atender desde sus oficinas de Huancayo el Scotiabank y financiara Edyficar, después de unos meses abrió el BBVA y la Caja Municipal de Arequipa, asimismo pequeñas ONGs, que trabajan con créditos de cobros diarios, para un mercado pequeño como es el de Tarma ofertas de crédito con grandes facilidades, la fuerte campaña de compras de deuda, de crédito aprobados lograron que los clientes de la zona empezaran a sobreendeudarse, los clientes de la Micro y pequeña empresas no realizan un análisis económico o proyección de sus inversiones, sus logros vienen de su experiencia como empresarios de años, al no recibir un acertado asesoramiento empezaron a realizar inversiones que en la mayoría de casos no dieron los resultados esperados, esto asociado a una mala campaña de la producción de la papa, por el sobre producción de la costa, ocasionó un incremento de la mora en toda la zona.

Una de las decisiones que marco el mantenimiento de nuestra calidad de cartera fue detectar a tiempo el riesgo en la agricultura, ya se había visto casos en la zona de Comas, Jauja, Acolla, que a raíz de factores climáticos y el sobreendeudamiento al agricultor ocasionó que los clientes no pudieran devolver los créditos que habían adquirido, debido a este factor y la cercanía de la zona decidí no seguir otorgando créditos en gran escala en este giro de negocio, se plantearon restricciones y consideraciones especiales para otorgar créditos a estos cliente, la mala campaña del año 2011 fue ocasionada por la sobreproducción en la costa, lo que ocasionó que la papa llegue a costar 0.20 a 0.22 centavos de sol, muchos de los

cliente fracasaron ya que no pudieron recuperar la inversión que habían realizado, esto contrajo que los mayoristas de papa, aquellos que financian de manera indirecta esta producción, ya que muchas veces apoyan al agricultor con fertilizantes o adelantos de dinero por la compra de sus cosechas, también se vieron afectados, perdiendo su capital invertido.

Nuestra cartera paro el crecimiento que había logrado en el 2010 y 2011, por la no colocación de créditos agrícolas pero que nos protegió de una posible caída en la morosidad de los clientes.

A raíz de estas circunstancias, el 2012 no fue un año de crecimiento, fue un año donde se trabajó duro la recuperación de créditos de aquellos clientes que se emocionaron por las ofertas de créditos, se decido limpiar la cartera, tomar medidas más restrictivas para cuidar la calidad de nuestra cartera que ya se había visto afectada por la situación del mercado.

Es importante mencionar que también en el 2012, la agencia comenzaba con el ascenso de 2 asesores de crédito a Jefes de crédito comercial, dejando una cartera de aproximadamente 9 millones. En el mes de marzo se accidentaron 2 asesoras que dejaron una cartera importante y un asesor de negocios ascendió al staff de la oficina principal del banco quienes en total dejaron aproximadamente una cartera de 15 millones, mientras se buscaba los remplazos se distribuyó la cartera entre los asesores que quedaban lo cual afecto la cartera ya que no solo se sobrecargo al personal por el cargo que desempeñaba, si no que los clientes se acostumbran a trabajar con un asesor. En fin, después de todas estas dificultades

que paso la agencia, siguió generando las utilidades y sobre todo se mantuvo la calidad de la cartera.

Cabe resaltar que en esta etapa se trabajó mucho la motivación del personal, lograr que pese a las dificultades que atravesaba la agencia teníamos que seguir adelante, se fortaleció su voluntad, su compromiso su positivismo, logrando crecer y cuidar nuestra cartera.

Mes/año	No. de créditos	Saldo de colocaciones	Tasa de morosidad
06/2010	2500	22,000,000	1.5%
12/2010	2900	27,800,000	1.8%
12/2011	3300	34,000,000	2.4%
11/2012	3500	36,000,000	3.2%.

1.3 Definición del Trabajo de Suficiencia Profesional

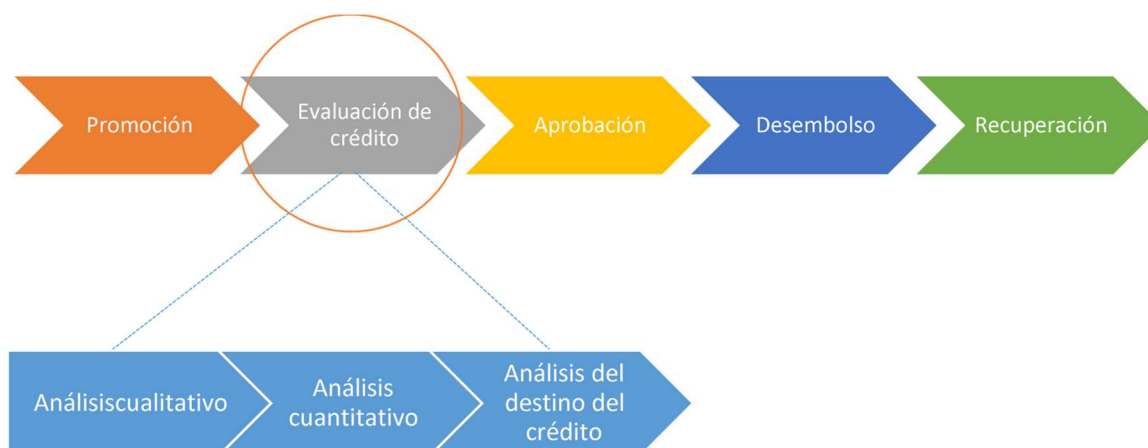
Desde el punto de vista teórico el presente trabajo define la gerencia de créditos y operaciones de crédito. La gerencia de créditos planifica, organiza, dirige y controla los procesos crediticios de la institución financiera, así mismo ejerce supervisión sobre un variado número de personas. Ejecuta su labor con independencia de criterio, siguiendo normas específicas e instrucciones verbales y escritas que recibe de la autoridad superior.

Las operaciones de crédito pueden ser definidos como negociaciones que se realizan en el ámbito de las finanzas donde se recibe dinero a crédito o se entrega dinero a crédito, realizado por instituciones financieras.

1.4 Área

La experiencia se desarrolló con énfasis en el área de créditos de Mibanco. En esa línea, se entiende que el crédito “es un préstamo en dinero, donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere”. (Morales y Morales, 2014, p. 23)

Desde la perspectiva de Mibanco, el proceso crediticio define la planeación, promoción, evaluación de crédito, aprobación, desembolso y recuperación. Punto aparte es el proceso de evaluación de crédito a través de procedimientos de análisis cualitativo, análisis cuantitativo y análisis del destino del crédito.



1.5 Funciones realizadas

Funciones desempeñadas como asesor con cartera, nivel I y nivel II

- Captación de clientes
- Evaluación de prospectos
- Recuperación de los créditos
- Mantenimiento de la cartera de clientes
- Crecimiento de la cartera
- Mantenimiento de la cartera de créditos comercial, ahora cartera no minorista
- Aprobación de sus créditos de acuerdo a su nivel autonomía

El asesor de negocios es responsable del crédito hasta su cancelación

1.5.1 Funciones desempeñadas como asesor de negocios Senior

- Captación de clientes
- Evaluación de prospectos
- Recuperación de los créditos
- Mantenimiento de la cartera de clientes
- Crecimiento de la cartera
- Mantenimiento de la cartera de créditos comercial, ahora cartera no minorista
- Aprobación de créditos
- Coordinación con el equipo de acuerdo a lo solicitado por la gerencia
- Inducción al nuevo personal de agencia

1.5.2 Funciones desempeñadas como Jefe de Equipo

- Captación de clientes

- Evaluación de prospectos
- Recuperación de los créditos
- Mantenimiento de la cartera de clientes
- Crecimiento de la cartera
- Mantenimiento de la cartera de créditos comercial, ahora cartera no minorista
- Aprobación de créditos
- Cumplimiento de metas del equipo
- Ingreso de nuevos clientes para fomentar la bancarización
- Organizar las diferentes actividades que realizan en el mes el equipo
- Apoyo en cada uno del proceso de otorgamiento de crédito
- Aprobación de créditos
- Organización de los operativos de mora y de ventas
- Seguimiento al cumplimiento de metas del equipo

1.5.3 Funciones desempeñadas como Gerente de agencia

Diseña, evalúa e implementa sistemas de control para la gestión de los negocios en su agencia, que comprendan los aspectos operativos, administrativos, de colocación y de captaciones.

- Responsable del cumplimiento de las metas fijadas por la agencia.
- Define y participa en la ejecución de plan comercial de la agencia.
- Define y desarrolla estrategias para la gestión de negocios de la agencia a su cargo.
- Promueve y coordina con las áreas responsables las acciones necesarias para cumplir con las disposiciones de la Superintendencia de Banca y Servicios

relacionados con la administración de los riesgos de operación, riesgo crediticio y de tecnologías de información establecidas en las políticas internas del Banco.

- Supervisa el cumplimiento de la normativa de Otorgamiento de Créditos y políticas de riesgo.
- Alerta oportunamente a su superior inmediato, desviaciones e incumplimientos a las políticas establecidas por el banco.
- Da seguimiento al cumplimiento de las metas por segmento de la zona de influencia de la agencia definiendo estrategias comerciales para dicho fin
- Supervisa los créditos otorgados en la agencia bajo su responsabilidad.
- Propone la creación de nuevos productos o la modificación de los existentes, de acuerdo a la tendencia del mercado objetivo, las necesidades de los clientes y los objetivos institucionales.
- Evalúa y supervisa la ejecución de mecanismos de prevención de lavado de dinero implantando para las operaciones del banco, de acuerdo a las disposiciones de la Superintendencia de Banca y Seguros, coordinando las acciones que corresponden con la división de Microempresa y Pequeña Empresa el oficial de cumplimiento del Banco.
- Supervisa la disponibilidad y eficacia de planes de contingencia en la agencia que aseguren la continuidad de las operaciones bancarias.
- Supervisa la recuperación de los créditos otorgados y solicita el traslado.
- Recuperaciones de aquellas cuentas que ameriten de acuerdo a las políticas vigentes.

- Es responsable de la aplicación de las habilidades técnicas y tácticas impartidas en los talleres de capacitación y también solicita capacitación en temas donde haya detectado debilidad en su personal a través de los procedimientos correspondientes.
- En caso la agencia tenga zonificación por célula, es el responsable de supervisar la correcta asignación de los prospectos nuevos o desertores por zonas de atención.
- Presentar y sustentar en Comités de Crédito las propuestas de crédito que sometan su consideración los Asesores Negocios de su agencia y elevar con su opinión a las gerencias y/o áreas correspondientes.
- Asignar a los ejecutivos comerciales a cada célula y definir su plan de trabajo mensual.
- Asignación de la cartera de pasivos en coordinación con el área de captaciones.
- Es responsable de establecer un apropiado clima laboral y una buena relación entre los colaboradores de la agencia para esto promueve la integración y la sana competencia de sus células.

Logros alcanzados

1.5.4 Asesor de cartera nivel I – ascenso a asesor de Nivel II

Comenzar una cartera de clientes desde cero es una tarea difícil. El rechazo de un posible cliente es totalmente desmotivador, pero te permite crear estrategias, sacar nuevas habilidades, actitudes que te ayudan a enfrentar y manejar las objeciones de estos clientes difíciles, hasta llegar a convencerlos para que trabajen contigo, eso es un gran logro, lo que me permitió mantener un crecimiento progresivo

de mi cartera tanto en clientes, como en saldo de colocación, con la mora controlada, el resultado de la cartera permitió el ascenso a nivel II.

1.5.5 Asesor de cartera nivel II – ascenso a asesor de nivel III Senior

En este cargo me permitieron reemplazar a los asesores Senior que salían de vacaciones, llevaba sus carteras lo cual duplicaba mi trabajo, pero me enseñaba a conocer los créditos de montos más elevados, mi cartera contaba con clientes exclusivos y que crecieron junto conmigo, mantener la calidad de mi cartera es decir la mora controlada fue lo que me permitió participar en el concurso para ascenso a asesor Senior.

1.5.6 Asesor de negocios Senior _ Ascenso a Jefe de crédito

El manejo de un grupo de personas implica muchas habilidades, transmitirles confianza y motivarlos para afrontar un mercado cada vez más competitivo, ayudarlos frente alguna complicación o dudas y formarlos para mantener una cartera de calidad. Mi mayor logro fue preparar a dos asesoras de nivel II para el concurso de Senior y que ellas puedan calificar para este puesto.

1.5.7 Jefe de equipo _ a Gerente de agencia

Trabajar con grupo nuevo entre gente joven sin experiencia y gente mayor me permitió que combinar las ideas innovadoras de unos con los conocimientos y experiencia de otros, las carteras con el nuevo modelo comercial fueron redistribuidas lo que implicó que todos perdiéramos a nuestros clientes, el logro fue adaptar al nuevo equipo a este nuevo modelo, ya que al iniciar de nuevo desde cero con una nueva cartera, nuevos indicadores; fue complicado para los integrantes del

equipo, los buenos resultados y el logro de nuestras metas me permito concursar para Gerentes de Agencia.

1.5.8 Gerente de agencia – PREMIO CAMEL

En mi experiencia como Gerente de Agencia tuve los siguientes logros:

- Lograr el trabajo en equipo de la agencia
- Coordinación entre ambas áreas negocios y operaciones
- Logro de las metas integrales de la agencia durante todos los meses, por el cual tuve 3 reconocimientos por el banco a través del programa de mi Gente y Exigente.
- La remodelación de la agencia.
- Ganar el premio CAMEL por ser la primera agencia con los mejores resultados a nivel nacional.

1.6 Objetivos del informe de suficiencia profesional

Los objetivos del presente informe de capacidad profesional, se han dividido en un objetivo general y cuatro objetivos específicos siguientes:

1.6.1 Objetivo General

Describir la experiencia en gerencia y operaciones de crédito en MIBANCO - Banco de la Microempresa S.A. agencia Tarma; 2002 - 2012.

1.6.2 Objetivos Específicos:

- Describir la experiencia profesional como asesor con cartera nivel I, II, asesor de negocios, Jefe de Equipo, y gerente de agencia en Mibanco - Banco de la Microempresa S.A. Agencia Huancayo.

- Describir el marco teórico que sustenta la experiencia profesional, detallando los antecedentes, las bases teóricas y el marco conceptual y modelo teórico.
- Describir el diagnóstico de Mibanco agencia Tarma.
- Presentar los aportes realizados para favorecer el crecimiento en la participación de mercado de Mibanco - Banco de la Microempresa S.A.
- Describir las propuestas de mejora realizados y por realizar a Mibanco agencia Tarma.

1.7 Delimitación del informe

1.7.1 Delimitación de tiempo

El periodo de informe de experiencia será tomando fundamentalmente a los hechos suscitados durante el desarrollo de la experiencia profesional, en los periodos 2002-2012 en Mibanco.

1.7.2 Delimitación espacial

El informe aborda la experiencia en Mibanco - Banco de la Microempresa S.A. en Huancayo, El Tambo y Tarma.

1.7.3 Delimitación de recursos

El informe por la naturaleza de la información, está supeditada a la información de carácter público que se pueda difundir, teniendo en cuenta las políticas de confidencialidad de la empresa.

1.8 Justificación del informe

Para determinar la relevancia del informe de experiencia profesional, es preciso despejar las siguientes interrogantes:

¿Porque?

Debido a que no hay experiencia similar al presente, es decir, las experiencias no son similares y la gran particularidad del presente es que se ve una evolución progresiva y sostenida del profesional primero como asesor de créditos y como gerente de agencia.

¿Para qué?

La finalidad es difundir la experiencia profesional, que pueda servir de referencia a otros estudiantes interesados en el campo de las finanzas. Quienes, a través del informe, puedan interiorizar que la administración es ciencia y arte y mucho hace la experiencia profesional con el uso de las herramientas de la administración y finanzas obtenidas en la universidad.

¿Para quienes?

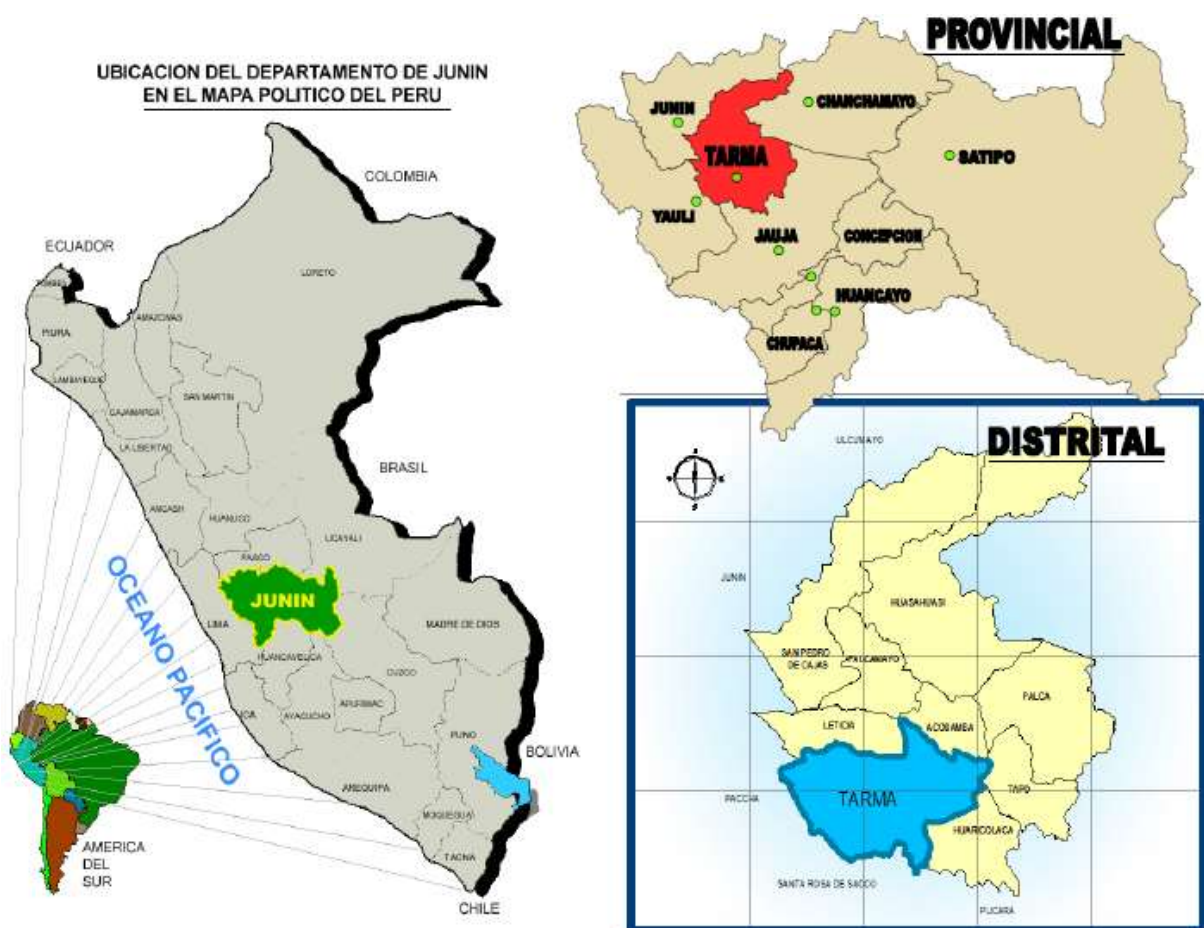
El informe es importante para profesionales emergentes y para el sector micro financiero. En el primer caso revisarán la experiencia más de cerca y en el caso de los segundos, como referencia para determinar las líneas de carrera al interior de sus organizaciones.

1.9 Ubicación Geográfica

La provincia de Tarma, es una de las 9 provincias que conforman el departamento de Junín. Se ubica en el centro del Perú a 247 kilómetros de Lima ciudad capital del Perú y a 108 kilómetros de la ciudad de Huancayo. Está integrada por nueve distritos; Tarma, Acobamba, Huaricolca, Huasahuasi, La Unión, Palca, Palcamayo, San Pedro de Cajas y Tapo.

El distrito de Tarma se ubica al sur oeste de la provincia de Tarma, y limita por el norte con la provincia de Junín, por el sur con la provincia de Jauja y por el este

con las provincias de Chanchamayo y Jauja. Presenta una mayor población urbana que rural y desarrolla una intensa actividad agropecuaria, sin embargo, también predomina el comercio, el turismo. Sobresale la producción de cemento por la actividad de la empresa de UNACEM, una de las más importantes del país que dinamiza la economía.



Capítulo II: Marco teórico

El objetivo del presente capítulo es exponer el marco teórico que sustenta la experiencia en MIBANCO, describiendo los antecedentes, las bases teóricas y las bases conceptuales.

2.1 Antecedentes

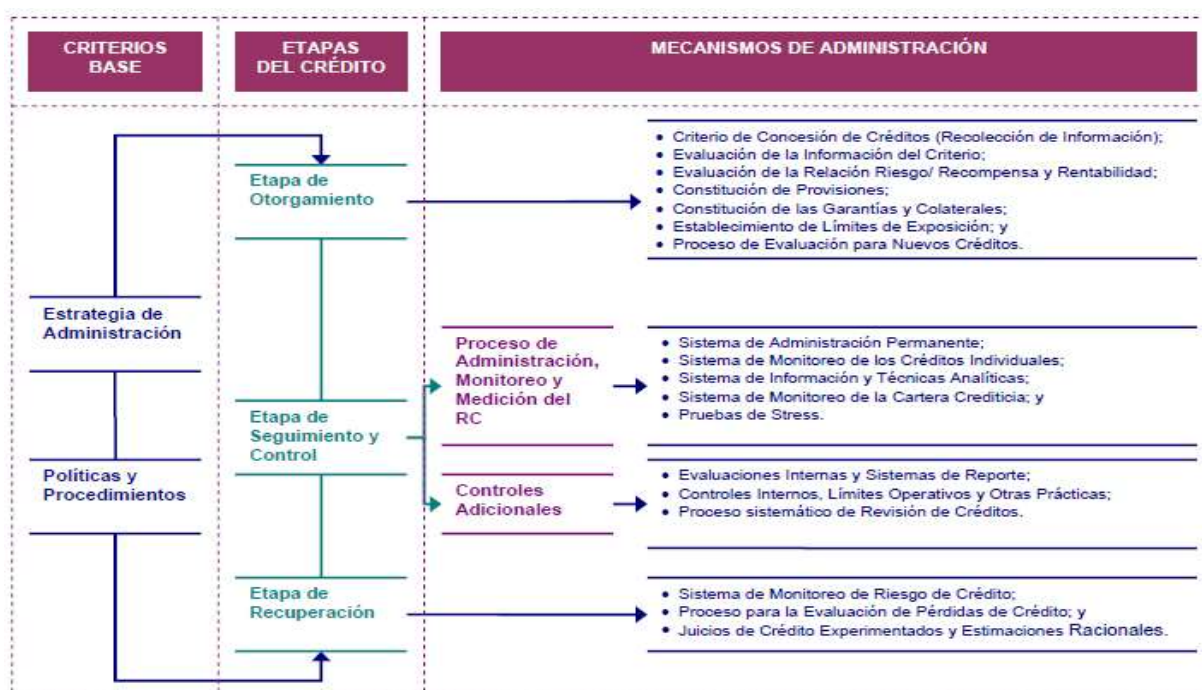
2.1.1 *Antecedentes internacionales*

El primer antecedente internacional, es la investigación realizada por (Nduta Gatuhu, 2011) sobre el efecto de la gestión crediticia en el desempeño financiero de las instituciones de microfinanzas en Kenia. En ella se afirma que; la gestión crediticia es una de las actividades más importantes de cualquier empresa y ninguna dedicada al crédito, independientemente de su naturaleza comercial, puede pasarla por alto. Una gestión crediticia sólida es un requisito para la estabilidad y la rentabilidad continua de una institución financiera, mientras que el deterioro de la calidad crediticia es la causa más frecuente de un desempeño deficiente y una condición financiera riesgosa. Como en cualquier institución financiera, el mayor riesgo en las microfinanzas es prestar dinero y no recuperarlo.

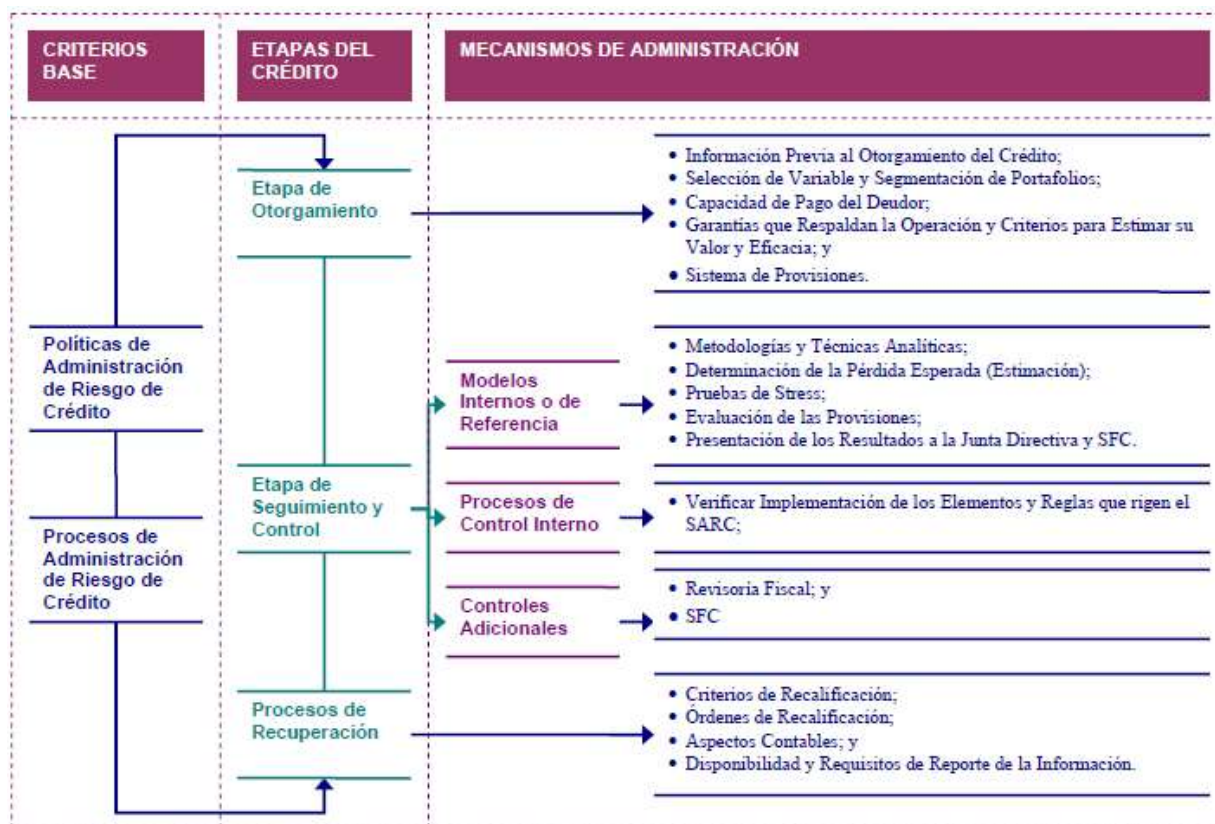
El segundo, antecedente internacional, es la investigación sobre operaciones y sistemas de gestión de riesgo crediticio: ¿importa la propiedad?, realizada por (Arora, 2013), donde se menciona que las operaciones y los sistemas de gestión del riesgo de crédito (CRM) proporcionan las herramientas, los procedimientos y las técnicas para realizar eficazmente el proceso de CRM.

El tercer antecedente internacional es la investigación sobre la gestión crediticia de los bancos comerciales de la ciudad de Lianyungang para las pymes ejecutado por Chen y Shuping (2018).

El cuarto antecedente internacional es la investigación titulada; La administración de riesgo de crédito en establecimientos de crédito: comparación crítica del estándar internacional y su implementación en Colombia (Guzman Delgado, 2008),



Un análisis comparativo de las 2 figuras, evidencia una gran semejanza entre el sistema de administración del riesgo de crédito propuesto por el Comité de Basilea con lo implementado en Colombia a través del Sistema de Administración de Riesgo Crediticio SARC.



El último antecedente internacional es la tesis doctoral titulada la gestión de crédito en las instituciones de microfinanzas (Lara Rubio, 2010), teniendo como objetivo realizar un análisis de riesgo de crédito en las IMF, que implica un estudio comparado de las técnicas, modelos de credit scoring en la actividad bancaria y las microfinanzas.

2.1.2 Antecedente nacional

El primer antecedente nacional es el trabajo de investigación que lleva como título; *“Análisis de la gestión del riesgo crediticio y su incidencia en el nivel de morosidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura agencia Juliaca periodo 2013 – 2014”*, cuyos objetivos se enmarcan en; explicar las políticas y reglamentos de créditos respecto al tratamiento de la mora y sobre el cumplimiento de funciones del sectorista de créditos y como estos influyen la gestión del riesgo de crédito de la institución.

2.1.3 Antecedente local

En el informe de experiencia profesional titulado operaciones de crédito como analista en financiera Confianza S.A. 2009 – 2011 (Aquino Zapaico, 2012),

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gerencia

La gerencia es sin duda la posición más importante dentro de la organización ya que esta se encarga de dirigir y liderar a sus integrantes para el logro de los objetivos establecidos por los dueños de la empresa, plantea las estrategias a realizar para lograr los objetivos cualitativos y cuantitativos, controla las acciones y cumplimiento de las normas, representa a la organización y da las directivas para lograr un clima laboral adecuado para los colaboradores (Sisk y Sverdlik1979).

Por su lado (Sallenave, 2004, p. 4). El concepto de gerencia es muy amplio, ya que las actividades que realiza esta posición impacta en el funcionamiento integral de la organización o área asignada, es decir que cada decisión que toma

impactará tanto en las personas como en la operatividad de la organización y por ello en los resultados que obtiene durante su gestión. Es por esta razón que los inversionistas o empresarios analizan de sobre manera a las personas que ocuparan estas posiciones, solicitando una serie de conocimientos y habilidades para lograr los resultados deseados.

Tipos de gerencia

Se puede distinguir en la gerencia existen hasta 3 tipos los cuales se describen a continuación:

La gerencia patrimonial. Este tipo de gerencia está definida por la asignación de la posición entre los miembros de la familia o familias socias, dueña de la empresa (Gómez Aparicio, 2009, p.6).

La gerencia política. En este caso la gerencia es asignada a aquellas personas que, por afinidad, cercanía política o pertenencia a un determinado grupo, son elegidos para estas posiciones, en estos casos no es indispensable determinadas habilidades o capacidades necesarias para lograr los objetivos organizacionales, este tipo de gerencia es una idea desfasada en estos tiempos.

(Gómez Aparicio, 2009, p.6)

La gerencia por objetivos. Este tipo de gerencia es la que en la actualidad se aplican en las organizaciones competitivas, trabajar por objetivos es la clave del éxito en la gestión del gerente, ya que el cumplimiento de ellos hará que la organización crezca y permanezca en el tiempo (Gómez Aparicio, 2009, p.6).

Necesidad de la gerencia

Para lograr un objetivo por minúsculo que sea y esta requiera de la participación de un grupo de personas, se necesita un líder, alguien que dirija al equipo al objetivo planteado, si analizamos cualquier actividad en la que tiene que intervenir un grupo de personas es evidente la necesidad de que alguien dirija al grupo de lo contrario el desorden y el desenfoco se hará presente fracasando en el objetivo. Si es necesario para actividades tan sencillas como organizar un partido de futbol, entonces la importancia de tener una gerencia en una organización es definitiva para lograr los objetivos que se requiere alcanzar, toda organización es formada por un equipo, y para lograrlo se necesita un líder, una persona que pueda encaminar al equipo a este objetivo.

Es por ello que a la pregunta que si ¿la gerencia es requerida?, la respuesta es “siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados” (Gómez Aparicio, 2009, p.29).

Funciones de la gerencia

Es fundamental ver a la gerencia como un proceso, pues así, puede ser estudiada y explicada en determinadas funciones básicas. Estas funciones que realiza un gerente permanentemente, a veces simultáneamente, interactiva e iterativamente, son cuatro: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento, cuando la organización determina sus objetivos, la gerencia es la encargada de ver la manera de cómo lograrlos, por ello la planificación es la primera actividad que tiene que realizar, en este proceso se idean, definen y establecen los planes a seguir por la organización para alcanzar los objetivos en el plazo asignado (Gómez, 2009, p. 7).

Organización: Una vez definida la planificación, el siguiente paso es organizar al equipo de trabajo de la manera más adecuada que permita lograr los planes establecidos. La organización no es siempre la misma para las diversas empresas, va depender de los objetivos que se quieren lograr, esta función es fundamental porque es aquí donde se empieza a materializar los planes, saber quién o qué área es la adecuada para la ejecución del plan es vital para la consecución del objetivo (Gómez, 2009, p. 7).

Dirección: Esta función está relacionada en cómo trabajar los planes con el equipo previamente organizado, es decir su enfoque está en cómo hacer que los integrantes del equipo ejecuten los planes para lograr los objetivos establecidos. Para ello el gerente debe aplicar diversas habilidades que permita que el equipo de trabajo o las personas asignadas para determinada actividad cumplan de forma eficiente y eficaz su labor. Cada integrante de la organización es una pieza clave, para el logro de los objetivos planteados.

Control: Esta función es básica para lograr resultados, es la función que debe estar a largo del proceso de la gerencia, el control es la función que permite medir de manera cuantitativa y cualitativa la ejecución de los planes, el control cuida a la empresa de los riesgos inherentes a sus actividades, el control llevado adecuadamente identifica alertas y/o falencias en los procesos para el cumplimiento de los objetivos, que pueden corregirse a tiempo y así evitar resultados contraproducentes para la organización

La gerencia y sus objetivos

Los objetivos de la gerencia planteados por (Gómez, 2009, p. 31), se enumeran a continuación:

Son 8: Conquistar el mercado objetivo, innovando constantemente, logrando que el equipo eleve su producción, gestionar los recursos materiales y financieros adecuadamente, mejorar la gestión de la gerencia, lograr el desarrollo profesional y personal del colaborador y que la empresa sea responsable socialmente.

2.2.2 Crédito

Uno de los conceptos de crédito actuales que tiene mayor consenso es el propuesto por Marques Rantes (2003) quien sustenta que;

El crédito en el sistema financiero, se denomina al prestamo de dinero al cliente para cubrir alguna necesidad que este requiera, para el cliente debe contar con cierto respaldo moral o patrimonial que garantice la devolución del dinero prestado, todo crédito tiene un riesgo que es medido en la evaluación financiera. Existen dos tipos de créditos, directos e indirectos..

Crédito directo

El crédito directo es el prestamos de dinero al cliente que lo solicita, este prestamo de dinero que puede ser enrtegado de diferentes formas, en efectivo, deposito a cuenta o en cheque, tiene condiciones determinadas, como la tasa de interes, el costo efectivo anual, el plazo del crédito. Para otorgar un crédito directo se realiza un proceso de evaluación del cliente, donde principalmente se mide el nivel

riesgo en la devolución oportuna del crédito. En nuestro país existe una segmentación de las empresas de acuerdo al nivel de ventas que realizan, y por ello existen 8 tipos de créditos:

Créditos Corporativos, estos créditos van dirigidos a aquellos empresarios personas jurídicas que según sus estados financieros entregados a la SUNAT tengan un nivel de ventas anuales mayor a S/. 200 millones en los dos últimos años.

Créditos a grandes empresas: Estos créditos van dirigidos a empresas o personas jurídicas cuyas ventas anuales son mayores a S/. 20 millones, pero no menores a S/. 200 millones en los dos últimos años, respaldados por sus estados financieros auditados por la SUNAT, o también son aquellos clientes que mantienen en el último año emisiones de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales”.

Créditos a medianas empresas: Créditos dirigidos a personas naturales o jurídicas que cuentan con un endeudamiento en el sistema financiero por encima de los S/. 300,000 sin considerar créditos hipotecarios para la compra de vivienda, y que presenten este endeudamiento en los últimos 6 meses. Cabe mencionar que no deben cumplir con las características de los créditos corporativos o grandes empresas.

Créditos a Pequeñas Empresas, este tipo de créditos son otorgados a personas naturales o jurídicas cuyo endeudamiento en el sistema financiero es mayor a S/. 20 mil y menor a S/. 300 mil, dentro de los últimos 6 meses, sin considerar los créditos hipotecarios para vivienda.

Créditos a microempresas: Son créditos otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en el sistema financiero es menor a S/. 20 mil en los 6 últimos seis meses, sin incluir los créditos hipotecarios de vivienda.

Créditos de consumo: Son otorgados a personas naturales, cuyo destino no está dirigido a alguna inversión empresarial, si no algún gasto personal del cliente. Estos créditos pueden ser revolventes y no revolventes.

Créditos hipotecarios para vivienda: Estos créditos están dirigidos a personas naturales cuyo fin es la adquisición de una vivienda o construcción, remodelación, ampliación de la casa propia. También se considera a proyectos futuros. Estos créditos tienen la característica de poner en garantía hipotecaria el mismo bien a financiar.

Crédito indirecto

Este tipo de crédito son aquellos cuyo desembolso no se da en dinero, si no se da mediante otros instrumentos financieros que respaldan o garantizan al cliente frente a terceros, pueden ser cartas fianzas, factoring, cartas de créditos entre otros. La garantía del banco se basa en la comisiones que cobra por el servicio (Márquez Rantes, 2003).

2.2.3 Gerencia de crédito

Este cargo es el más importante y simbólico en una entidad financiera, ya que la unidad o área que lidera es la encargada de lograr los ingresos financieros para la organización, en esta unidad recae la responsabilidad de logro de los objetivos de

crecimiento de la organización, es por ello que la labor del gerente implica habilidades y competencias que permitan cumplir a cabalidad todas las funciones de la gerencia ya indicadas en los párrafos anteriores. El equipo que gerencia es el más grande la organización con distintas sub áreas encargadas de ejecutar las estrategias establecidas para lograr resultados. Esta posición también lidera el área comercial encargado de la venta de los productos financieros, en sus manos está también la gestión de la rentabilidad por unidades de negocio, su gestión impacta en la cultura organizacional ya que maneja el mayor número de colaboradores, controla los niveles de riesgo inherentes a los créditos.

2.2.4 Riesgo Crediticio

Una importante definición de riesgo crediticio es el que propone Pascale (1990), quién nos indica que el riesgo crediticio, es un riesgo inherente en el otorgamiento de créditos, la calidad de cartera refiere a que la entidad financiera tenga un porcentaje de cartera atrasada o morosa baja que le permita tener una buena rentabilidad, según el autor mencionado hay dos factores, internos que es gestionado por la organización y el externo que difícilmente puede medir la organización pero que si puede establecer estrategias de prevención para no perjudicar su cartera. En el factor internos se encuentra el proceso creditico que determina la organización para el otorgamiento del crédito y en factor interno se encuentran esas variables, económicas, políticas, climáticas que obviamente la organización no puede controlar solo, tener estrategias de respuesta oportuna para un menor impacto.

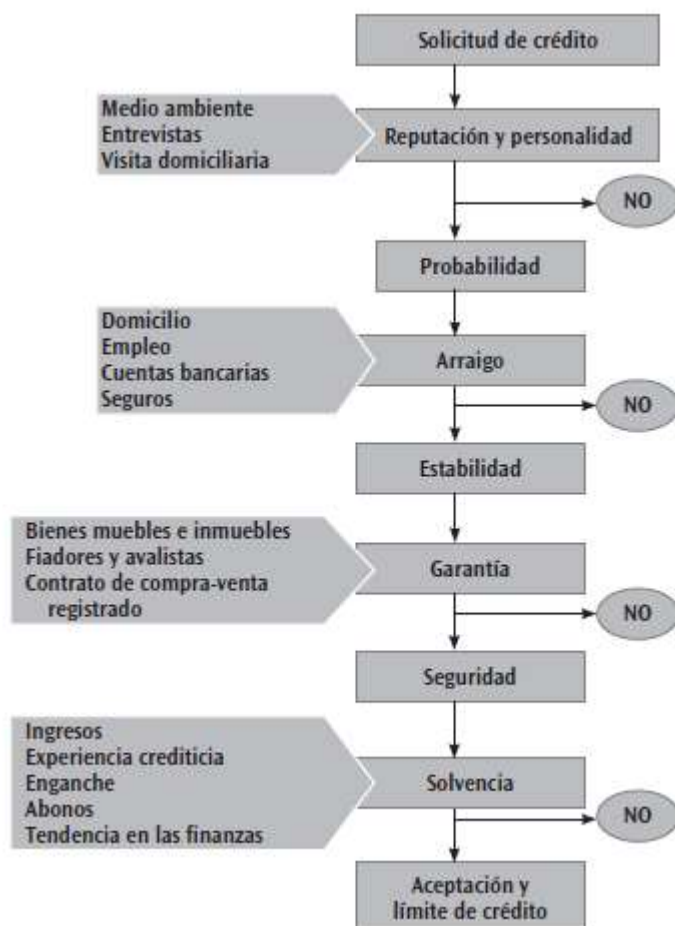
Autores como Gutiérrez (2001), de la Universidad de Zaragoza (España), señala que el riesgo inherente a los créditos, es el riesgo del no pago, a que el cliente no responda al pago puntual del crédito, y que el capital prestado no sea devuelto y cause una pérdida a la organización. La entidad financiera empieza a perder desde el primer día de morosidad del cliente ya que es dinero que no podrá prestar a otros clientes a pesar de tener tasas de interés por morosidad o comisiones por retraso esto no aplaca la pérdida de la oportunidad de negocio. El riesgo crédito que siempre estará presente en estas operaciones financieras, se puede minimizar con buen análisis cuantitativo y cualitativos del cliente.

2.2.5 El proceso crediticio

El proceso crediticio que determina cada organización puede ser diferente entre sí, sin embargo, su principal objetivo está en la medición del riesgo crediticio del cliente. Según este autor hay tres fases importantes, captación del cliente o el contacto con él, ya que el cliente puede tener la necesidad del crédito y acercarse a la unidad de negocio, o puede ser motivado por algún personal de la entidad financiera, una vez que el cliente muestra su interés por el crédito se busca información sobre él, se solicita información al cliente, información financiera de su empresa, información de sus ingresos y egresos, patrimonio, historial crediticio, el destino del crédito, se busca referencias de su moral de pago, comportamiento en el sistema financiero, toda información que servirá para realizar la evaluación al cliente donde se analizará si el cliente es apto para otorgarle el crédito, se efectúa una evaluación cuantitativa u cualitativa, es decir se analiza la gestión de sus empresa,

sus ingresos, sus gastos, su patrimonio y nivel de ventas, un análisis financiero que determinará la capacidad del cliente para adquirir un crédito y pagarlo de forma oportuna, en la parte cualitativa se evalúa a la persona, su moral de pago, el grado de responsabilidad de afrontar la deuda de forma adecuada con el resultado de este análisis se determinará si se otorga o no el crédito, y si es factible se determinan las condiciones del crédito, como monto, plazo, tasa de interés, entre otros. Para finalizar esta parte de la negociación con el cliente, la aceptación de la propuesta de las condiciones del crédito.

El otorgamiento de crédito según Morales y Morales (2014), siguen en general el siguiente proceso: Investigación, análisis y aceptación del cliente.



Proceso de administración de riesgos

Para realizar una buena gestión del riesgo crediticio de los clientes, primero se deben identificar que riesgos son los que existen en la empresa, luego analizarlos y evaluar la probabilidad de que estos afecten el pago de sus créditos, cuanto menor sea el riesgo la posibilidad de otorgar el crédito se incrementa, se trata de minimizar el riesgo del no pago del crédito, para ello también se pueden utilizar alternativas de respaldo como garantías. Una buena gestión de riesgos para la entidad financiera

asegura que su rentabilidad no se vea afectada por provisiones y pueda tener el suficiente capital para dar continuidad al negocio (Casares San José-Martí & Lizarzaburo Bolaños, 2016) (p. 108).

Las C's del crédito

Según Morales y Morales (2014), para una mejor gestión del riesgo se debe evaluar el carácter del cliente frente al crédito, es decir su voluntad de pago. La capacidad del cliente en afrontar el crédito, es decir si contará a tiempo con el efectivo para pagar su crédito. La cobertura, que implica si la empresa del cliente esta prepara estructural y financieramente en un corto y mediano plazo para responder con el financiamiento. Las condiciones que la entidad financiera propone al cliente y que debe estar de acuerdo a la necesidad y capacidad que permita el repago del crédito oportunamente y así se minimice el riesgo adoptado por la entidad financiera.

2.2.6 Política de créditos

Cada entidad tiene su propia política de créditos, definido según el segmento que atiende. Para una empresa comercializadora o productora por ejemplo la política de créditos se basa en las cuentas por cobrar, el plazo y el monto de crédito, los descuentos y las penalidades.

La política de créditos también contiene las condiciones de cobranza, cuanto está dispuesta la empresa en arriesgar otorgando mercadería al crédito para lograr

participación de mercado, la gestión de la morosidad aceptable y diversos puntos que la empresa debe tomar en cuenta su política de créditos.

También se puede definir en un conjunto de criterios, condiciones y requisitos que define cada organización para otorgar el crédito al cliente. Estos deben de ser estratégicos y competitivos que permitan que la empresa pueda crecer en su mercado y que permita también el desarrollo de sus clientes (Ayala Villegas, 2012).

2.3 Bases conceptuales

- a) **Crédito:** es el financiamiento que otorga las instituciones financieras a empresa o personas naturales que califiquen después de una evaluación.

- b) **Créditos Directos:** Son los créditos desembolsados con los que cuenta una persona natural o jurídica, puede ser en moneda nacional o extranjera.

- c) **Créditos Castigados:** Son aquellos créditos que cayeron en morosidad y no se han podido recuperar y han sido provisionados en su totalidad y la empresa financiera ya no lo considera como activo, para llegar a eso debe cumplir con ciertos parámetros.

- d) **Créditos por Categoría de Riesgo del Deudor.** Son los siguientes:
 - Créditos en Categoría Normal:** Son aquellos clientes, persona natural o jurídica que cuentan con créditos y que estos son pagados dentro de los plazos establecidos en el cronograma de pagos, para los clientes de microempresarios, pequeña empresa y de consumo, se mantienen esta

clasificación mientras los pagos de las cuotas pactadas no tengan una mora mayor a 8 días, para los clientes con créditos hipotecarios mantienen esta clasificación si tienen un retraso menor a 30 días.

Créditos en Categoría CPP (Con Problemas Potenciales): Estos son los clientes con créditos corporativos, grandes y medianas empresas cuyos pagos no superan los 60 días, para los clientes de consumo, pequeña y micro empresa el rango de mora está dentro de 9 a 30 días. En el caso de clientes con créditos hipotecarios el rango es de 31 a 60 días.

Créditos en Categoría Deficiente: Son los clientes con créditos corporativos, grandes y medianas empresas que tienen retrasos entre 61 a 120 días, los clientes de consumo, pequeña y microempresa que se encuentran en el rango de 31 a 60 días. Los clientes con créditos hipotecarios que tienen un retraso de 61 a 120 días.

Créditos en Categoría Dudoso: Para los clientes con créditos corporativos, grandes y medianas empresas y también los créditos hipotecarios que cuentan con retraso entre 121 y 365 días. Para los clientes de consumo, micro y pequeñas empresas que cuenten con retraso de 61 a 120 días.

Créditos en Categoría Pérdida: Aquellos clientes que cuentan con créditos corporativos, grandes y medianas empresas, así como también los créditos

hipotecarios que presentan atrasos mayores a 365. Para los clientes de consumo, micro y pequeña empresa que tienen retraso mayor a 120 días.

- e) **Créditos por Tipo:** estos créditos se clasifican por el nivel de ventas, nivel de endeudamiento y destino del crédito, y son 8 los cuales ya se explicaron en un párrafo anterior, estos son: Créditos corporativos, créditos a grandes empresas, créditos a medianas empresas, créditos a pequeñas empresas, créditos a microempresas, créditos de consumo y créditos hipotecarios.
- f) **Créditos Indirectos o Créditos Contingentes:** Son aquellos créditos que no tienen un desembolso de crédito directo, la entidad financiera ofrece otro tipo de instrumentos financieros que avalan al cliente frente a terceros, en estos están considerados las cartas fianzas, las cartas de crédito y aceptaciones bancarias.
- g) **Garantías:** Bienes a ser los bienes muebles, inmuebles o valores, que el cliente está dispuesto a dar como respaldo de los créditos adquiridos, con el fin de asegurar el pago de los mismos. Si el compromiso del crédito no se cumple la entidad financiera puede ejecutar la garantía.
- h) **Garantías no preferidas:** son aquellas garantías cuyo proceso para hacerlas liquidadas toman mayor tiempo.
- i) **Política de crédito:** Son los criterios que determina la entidad financiera para otorgar sus créditos, en estos lineamientos se consideran los mecanismos para

cuidar la cartera de créditos, así también esta debe estar acorde a la necesidad del mercado.

- j) **Riesgo de Crédito:** Es la incertidumbre del cumplimiento del pago del crédito otorgado, cada entidad utiliza mecanismos para minimizar el riesgo de cada cliente.
- k) **Riesgo de Operación:** Esto se refiere a la posibilidad de pérdida por la falla en el proceso de créditos, esto se puede dar por factores internos y externos. Es importante que la entidad financiera detecte y prevea con anticipación este tipo de eventos.
- l) **Tasa de morosidad:** Se refiere al porcentaje de saldo de créditos que se encuentra con retaso en los pagos.

Capítulo III: Diagnóstico de MIBANCO – Banco de la Microempresa S.A.

3.1 Antecedentes históricos de Mibanco

La idea de un banco para la microempresa nació en los años 90, después del cambio del modelo económico en el país, la ONG Acción Comunitaria del Perú (ACP) que ya tenía una experiencia de 41 años otorgando créditos a los emprendedores de la ciudad de Lima, decidió solicitar a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) la creación de una entidad financiera dedicada a la atención del segmento microempresario. En primera instancia la SBS propuso un modelo que fue la Entidad de Desarrollo de Pymes (Edpyme), sin embargo, los directores en ACP no se decidieron por esta modalidad.

A la par el gobierno después de una visita del entonces Presidente Fujimori a Bolivia donde conoció el BancoSol, entidad financiera del gobierno que atendía a los empresarios emergentes de ese país, decide crear un banco estatal dedicado a los microempresarios. El gobierno al darse cuenta que sería muy complicado iniciar de cero en este proyecto decide invitar a entidades que ya tenían este propósito quedando elegido para el proyecto por sus indicadores ACP. Para ACP la idea de ser un banco era muy atractiva sin embargo la participación estatal no lo convencía, por tal razón propusieron al gobierno tener la opción de buscar la participación de dos bancos grandes, que respaldaran el proyecto, y se dio así que el Banco Wiese y el Banco de Crédito del Perú decidieron apostar por este nuevo banco, después de las negociaciones con el gobierno, el directorio de ambos bancos y directivos de ACP el proyecto se aceptó y se creó el primer banco privado para los

microempresarios “Mibanco S.A.” Esta ley del proyecto del banco para los microempresarios, llamada posteriormente a su creación “Ley Mibanco”, es muy particular y única, ya que permite a una organización financiera o grupo económico tener la posibilidad de poseer dos banco en su negocio, es importante mencionar esto ya que según las normas de la SBS no es permitido que un grupo económico que cuenta con un Banco pueda tener otro en su organización, esto para evitar monopolizar el mercado financiero, es por ello que no se volvió a dar este tipo ley que permitió la creación de Mibanco S.A.

Así mismo, el banco ha establecido los principios para el Buen Gobierno Corporativo que los rige, y que se presenta en la memoria anual de Mibanco del año 2012, que detalla el correcto funcionamiento de la empresa con ética y transparencia frente a sus accionistas y grupos de interés.

El sistema de gobierno corporativo cuenta con 5 categorías:



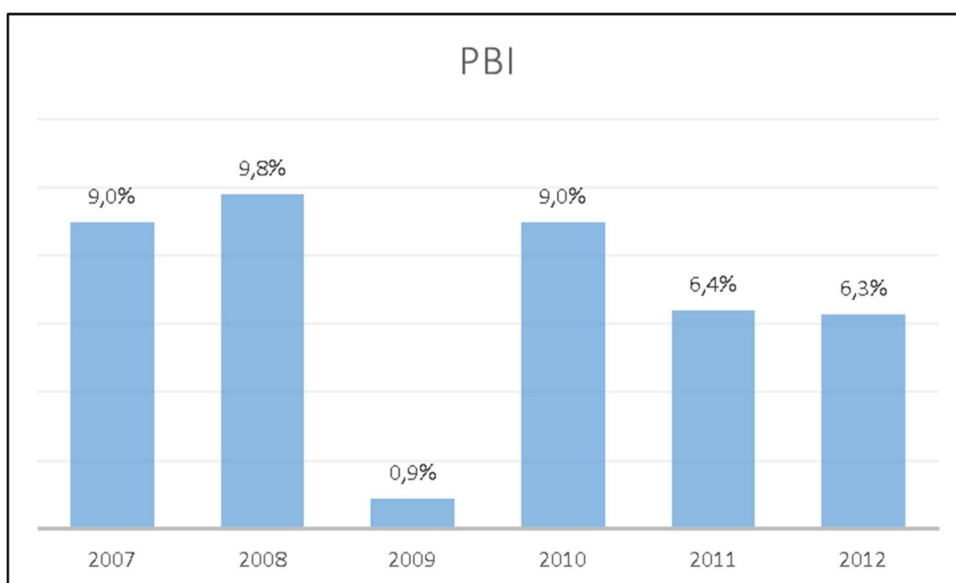
Los grupos de interés son muy importante para Mibanco, a parte de la responsabilidad con los accionistas, el directorio, las entidades reguladoras y fiscalizadora, Mibanco tiene un fuerte compromiso con sus clientes, pues su objetivo no solo se centraba el otorgamiento de créditos, sino también en sus crecimiento y fortalecimiento, por ello realizaba capacitaciones constantes a sus clientes, con temas muy importante como como estrategias de ventas, mercadeo, finanzas, calidad de producto, entre otros. Igualmente participó mucho en el desarrollo de emprendimiento liderados por mujeres motivando su desarrollo. Igualmente se enfocó mucho en la participación de jóvenes universitarios en la escuela de Mibanco, motivándolos a realizar una carrera en la banca de este segmento.

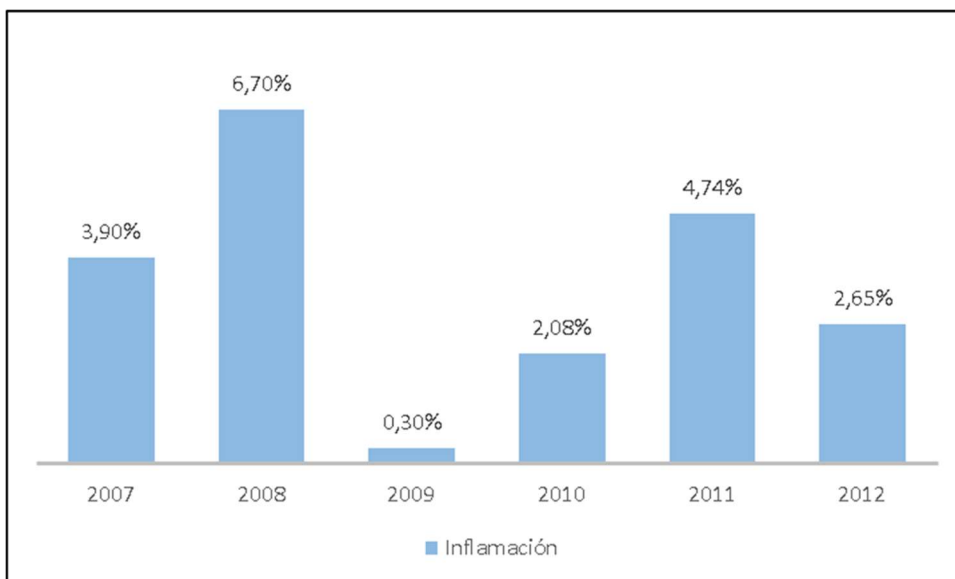
Desde que Mibanco inició sus operaciones ha tenido un crecimiento constante, creció en colocaciones, clientes y agencias; la necesidad del negocio solicitaba mayor soporte desde la oficina principal, generando oportunidades laborales a todo nivel y con diferentes especialidades y profesiones, este crecimiento también impacto en desarrollo profesional de los colaboradores, las oportunidades de hacer una línea de carrera eran constantes. El sistema informático y metodología del negocio requirieron de cambios continuos adecuándose a la siempre variabilidad y necesidades del negocio.

3.2 Mibanco en el contexto del sistema financiero peruano

Según la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros) al cierre del año 2012 el sistema financiero peruano tuvo un crecimiento de 13,2%, mientras que el PBI del

país mostró resultados similares al del año 2011, manteniendo su crecimiento 6,3% posicionándose como la mejor tasa de crecimiento de América del Sur. La inflación tuvo aún mejores resultados disminuyendo en 2 puntos porcentuales con respecto año anterior, esto nos indica que el crecimiento del sistema financiera estuvo por encima de los principales indicadores económicos del país (Ver figura No 9 y 10).



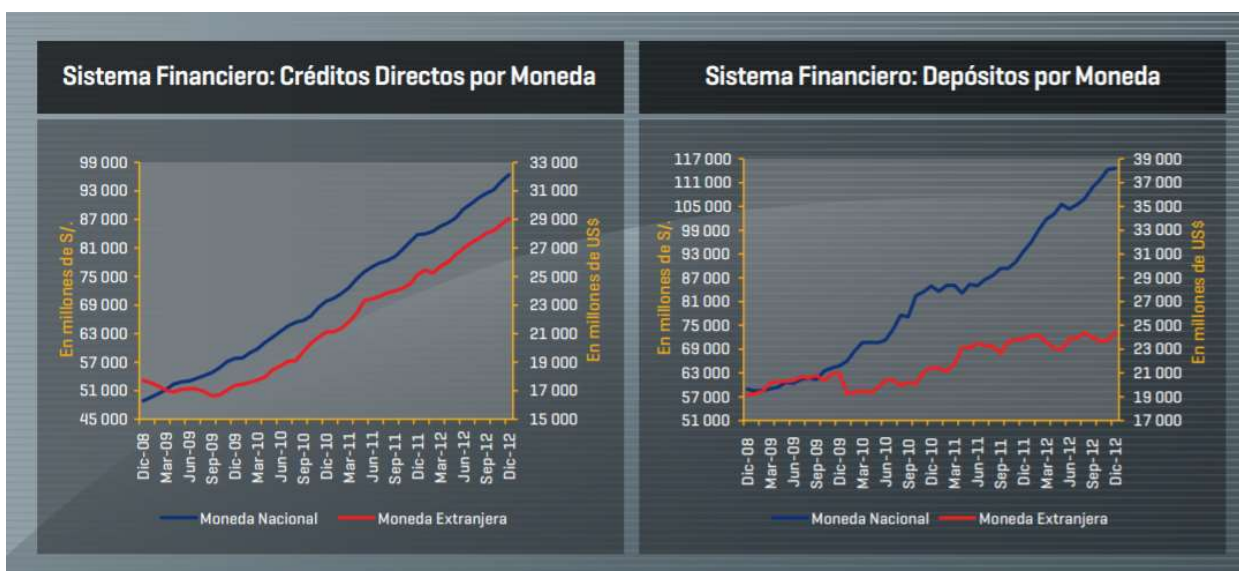


La SBS menciona en su memoria anual del 2012 en lo que respecta a su política de crecimiento, menciona que:

En el año 2012 la oferta de servicios creció considerablemente, tal es así, que en los registros de la SBS, indica que este año dio autorización para la apertura de 151 oficinas bancarias, 133 oficinas de financieras, 113 oficinas de cajas municipales, 20 oficinas de cajas rurales de ahorro y crédito y 76 oficinas de empresas de desarrollo de la pequeña y microempresa, realmente un año de crecimiento financiero, dando mayor oportunidad a la población.

Esta información demuestra el crecimiento sostenido que se dio en el año 2012 del sistema financiero en especial de aquellas entidades financieras dirigidas al segmento de la micro y pequeña empresa.

Como se muestra en la figura No 11, el incremento de los créditos tanto en moneda nacional como en dólares ha tenido un desempeño creciente en estos últimos años. El mismo crecimiento se observa con el saldo de los depósitos tanto en moneda nacional y en dólares.



El crecimiento del sistema financiero tiene impacto positivo en el PBI del país, por ello los indicadores de profundidad financiera se incrementaron en 1,6%, es decir 1,3 puntos porcentuales con respecto al año 2011. Tal es así que el saldo de colocación de créditos del sistema financiero al cierre del 2012 fue de 30,6% del PBI, y el saldo de depósitos significó el 32,10%.



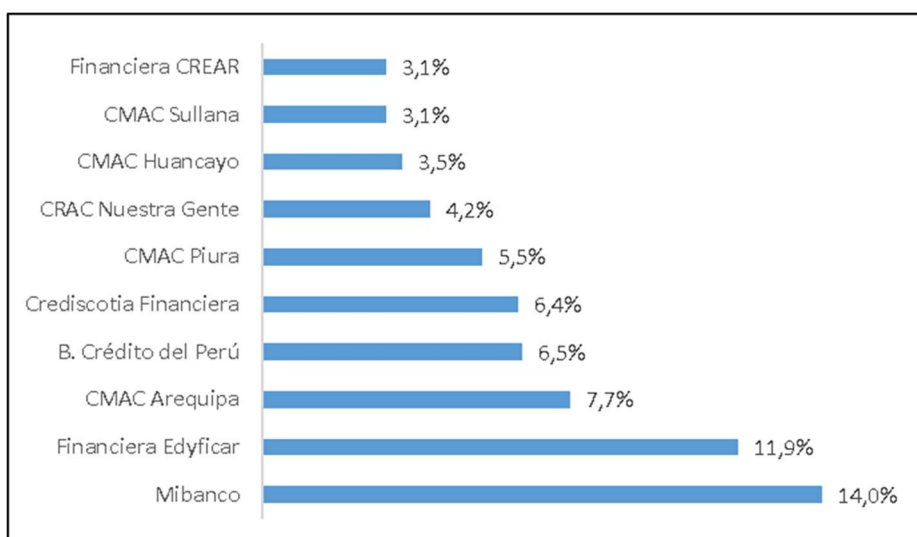
El comportamiento del sistema financiero para el 2012 tuvo una tasa de crecimiento de 12.95%, logrando un incremento de saldos en todos los tipos de crédito segmentados por la SBS. La cartera en saldos de colocación de créditos fue de 161,6 mil millones de soles, siendo los créditos de Consumo los de mayor participación con un 19,62%, seguidos por los créditos de mediana empresa y grandes empresas con un 17,88% y 15,66% respectivamente, los créditos hipotecarios ocupan el cuarto lugar en participación con un 15,10%, seguidos de los créditos corporativos con un participación de 13,80%, los créditos de pequeña empresa y microempresa tienen una participación de 12,38% y 5,57% respectivamente. Sin embargo, si nos enfocamos solo en los segmentos que atiende Mibanco, se puede concluir que la suma de ambos tipos de crédito Micro y Pequeña empresa ocupan el segundo puesto en la participación de la cartera global del país, obteniendo una participación 17,95% mayor al de mediana empresa.

Tipos de Crédito	Saldos de Colocación en Mil Millones de Soles al 2012	% de participación
Microempresa	9,0	5,57%
Pequeña Empresa	20,0	12,38%
Mediana Empresa	28,9	17,88%
Grandes Empresas	25,3	15,66%
Créditos Corporativos	22,3	13,80%
Créditos de Consumo	31,7	19,62%
Créditos Hipotecarios	24,4	15,10%
Total	161,6	100,00%

Es importante mencionar que este crecimiento ha estado acompañado del acrecentamiento de la tasa de morosidad del sistema financiero que sufrió un incremento de 0,27% con respecto al año 2011, cerrando en 1,77% a diciembre del 2012, este incremento tuvo un fuerte impacto en la reserva de provisiones incrementando los gastos financieros que afecto la utilidad neta del sistema financiero en general.

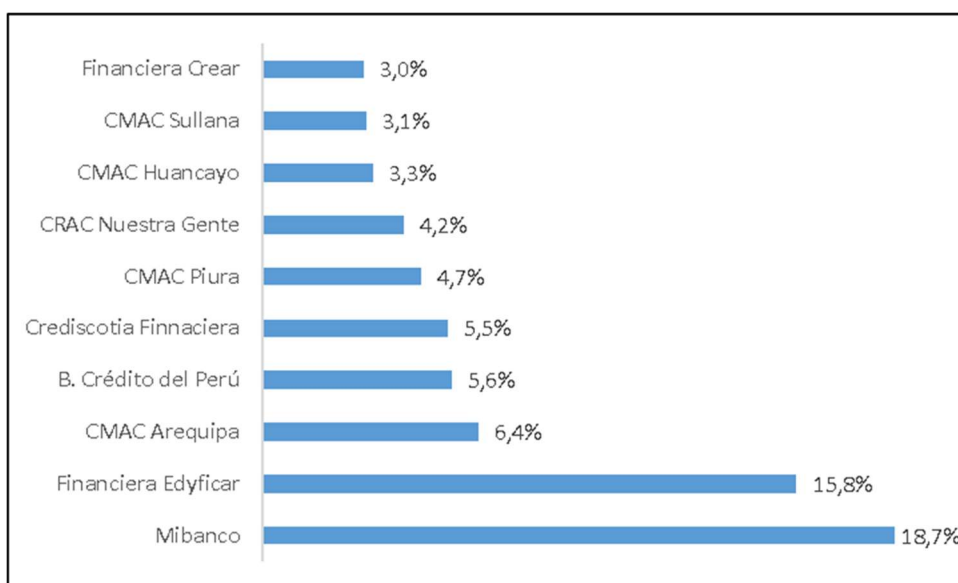
La Micro y Pequeña empresa al cierre del 2012 tuvo un crecimiento de 5,2%, con respecto a los resultados del año anterior, al igual que el total de banca se denota un importante crecimiento de indicador de morosidad que subió de 4,1% en el 2011 a 4,4% para el 2012. Asimismo, el incremento de entidades financiera para estos tipos de créditos paso de 53 en el 2011 a 55 para 2012. Mibanco tuvo una mayor participación en el segmento de Microempresa, posicionándose en el primer lugar en saldo de colocación con una 14%, seguido de Financiera Edyficar que participa con un 11,9%, la Caja Arequipa cuenta con una participación de 7,7%, el

Banco de crédito se coloca en cuarto lugar con 6,5%, seguido de Crediscotia Financiera con 6,4%, la Caja Piura cuenta con una participación de 5,5%, luego de estas entidades vienen la Caja rural Nuestra Gente, Vaja Huancayo, Caja Sullana y Financiera CREAM con porcentajes menores a 5% (Ver figura No 13). La cartera de Microempresa al cierre del año 2012 fue de 1,26 mil millones, seguido de la cartera de Pequeña empresa con saldo de 2,87 mil millones.



Mibanco también lidera la participación de mercado en número de clientes logrando el 18,7% del total de clientes microempresarios, seguido de financiera Edyficar con 15,8% de participación, y por una gran diferencia logran una participación de 6,4%, 5,6% y 5,5% la Caja Arequipa, Banco de Crédito y Crediscotia Financiera respectivamente. Las Caja Piura, Caja rural Nuestra Gente, Caja

Huancayo, Caja Sullana y Financiera Crear tienen resultados menores al 5% de participación de mercado.



La tasa de crecimiento de la micro y pequeña empresa tuvo un incremento en la banca tradicional de 14,34% y de 13,87% en las entidades financieras especializadas en estos segmentos como Cajas Municipales, Financieras, Edpymes, etc. Este indicador muestra con claridad la intensión de los bancos tradicionales en apostar por el segmento de la Micro y pequeña empresa.

La evolución progresiva del sistema financiero en nuestro país es buen indicador de desarrollo y crecimiento económico, especialmente en el segmento de micro y pequeña empresa debido a que los créditos están enfocados a un segmento por muchos años desatendido por la banca tradicional y que son el motor de nuestro

país. Este segmento es tan rentable que muchas entidades ya existentes están optando por incluirlos en su cartera, desarrollando nuevos procesos y sistema para su atención, ya que su metodología es muy diferente a los de la banca de Consumo, Créditos Corporativos, Mediana y Grande empresa. Lo indicado también se hace visible en la intención de los bancos tradicionales como el Scotiabank, BCP, BBVA de comprar de entidades financiera especializadas en la micro y pequeña empresa y no iniciar desde cero.

Así como la colocación de créditos es constante hay un riesgo inherente que ya se muestra creciente y que impacta de forma importante los ratios financieras de estas entidades, que es el incremento de los saldos morosos a todo nivel y tipo de segmento financiero.

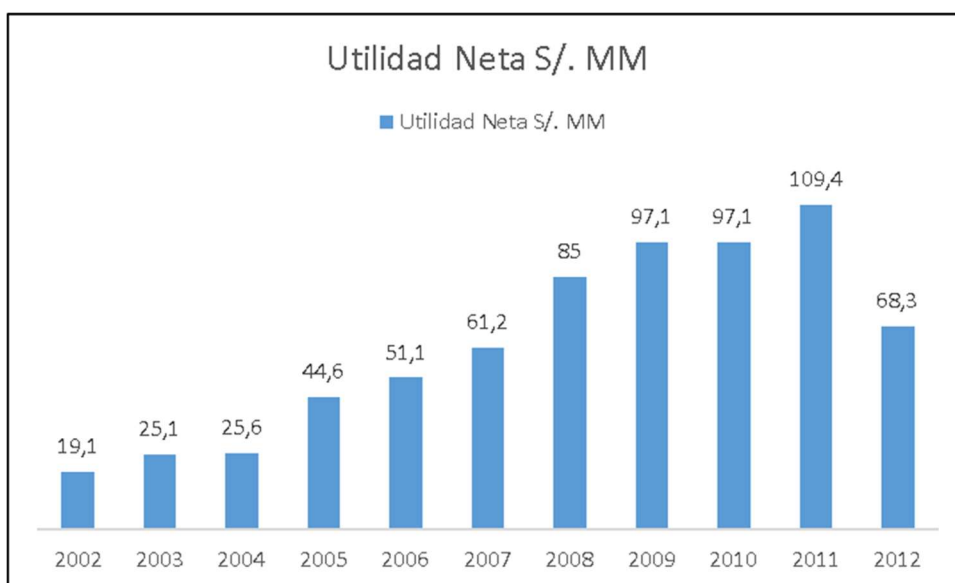
3.3 Desempeño de Mibanco

El resultado neto de Mibanco al cierre del 2012 fue de S/. 68,311 en miles de soles, este resultado fue menor al de los años anteriores, a pesar de que sus ingresos financieros mantenían un crecimiento constante, y que para el año 2012 este crecimiento representó un 6,7% con respecto al año 2011, uno de los motivos que impactaron en este resultado fue el incremento en el costo de ventas dado por el aumento de la provisión por la creciente de la cartera morosa. Así también se observa un incremento en los gastos de personal y del directorio debido a los cambios de la plana gerencial que se dio en este año y a la inserción del nuevo modelo de negocios (Ver tabla No 8).

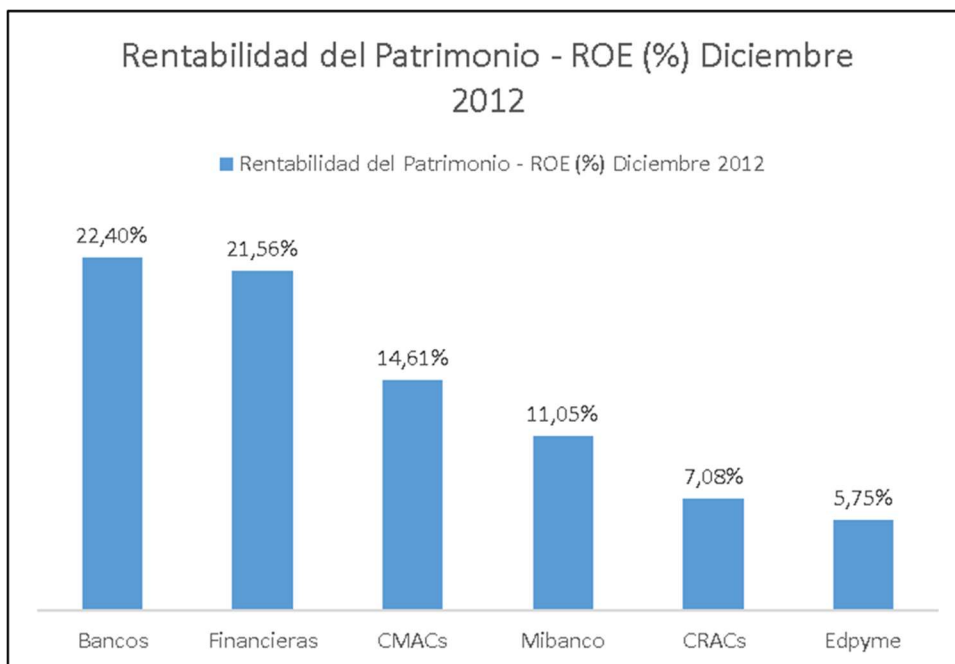
Componente	2010 Miles de soles	2011 Miles de soles	2012 Miles de soles
Ingresos Financieros	936.827	987.869	1.053.692
Gastos Financieros	165.657	206.242	221.521
Gastos de Personal y Directorio	236.237	279.242	344.040
Intereses por Depósitos de Empresas del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales	5.285	9.573	9.509
Intereses por Adeudados y Obligaciones del Sistema Financiero del país	14.764	13.293	5.728
Intereses por Adeudados y Obligaciones del Sistema Financiero del Exterior y Organizaciones Internacionales	34.974	32.185	33.663
Distribución Legal de la Renta	43.591	42.562	28.162
Resultado Neto	97.143	109.423	68.311
Reservas	48.167	57.881	68.823
Donaciones Realizadas	251	91	177

Tomando en cuenta los años del 2002 al 2011 el crecimiento de la utilidad neta de Mibanco fue 575%, sin embargo, para el año 2012 tuvo un decremento de 38% con respecto al 2011 (Ver figura No 15). Esto generó preocupación en toda la organización, y ya que los resultados eran provisorios desde mediados del año 2011, el directorio optó por el cambio de la plana gerencial de Mibanco en el 2012, esto con el fin de contener el impacto de un rápido crecimiento de Mibanco sin los controles adecuados para evitar pérdidas tangibles. Sumado a los costos elevados por la provisión de una creciente cartera morosa, se añadió los altos pagos por indemnización de plana gerencial saliente. Cabe mencionar que este año también se

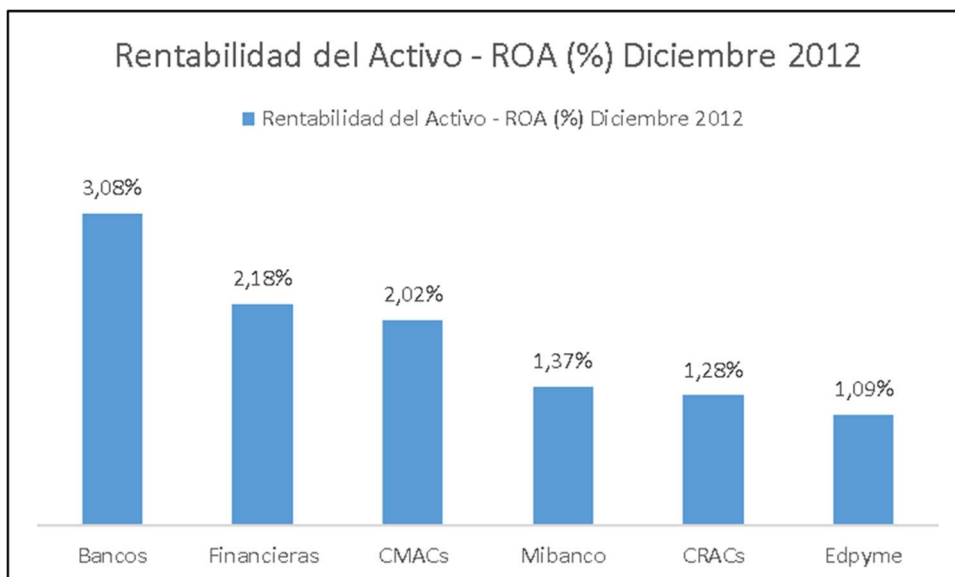
implanta una nueva metodología de trabajo que trajo consigo el incremento en los gastos de personal por las nuevas posiciones en la estructura de este nuevo modelo.



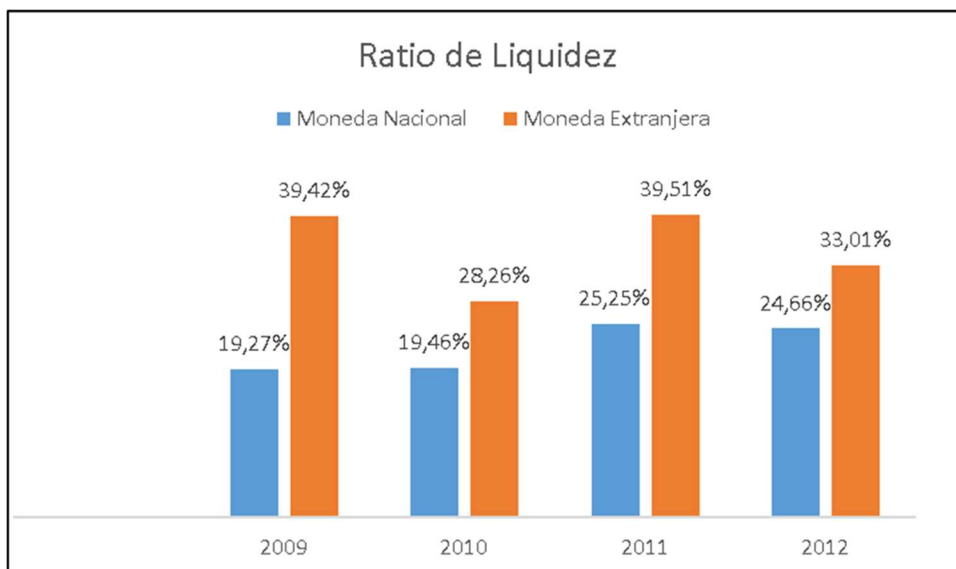
En cuanto a la rentabilidad del patrimonio (ROE) de Mibanco, este fue de 11,05% menor al promedio del ROE de los bancos que fue de 22,40% de igual manera fue menor al de las financieras y cajas municipales que fueron de 21,56% y 14,61% respectivamente. Sin embargo, fue superior a la de las cajas rurales y Edpymes. No obstante, este resultado generó preocupación en el directorio de Mibanco, ya que significaba una mala gestión en algunos indicadores importantes de Mibanco que costaría mucho superar. Tener una rentabilidad de 11,05% no es atractiva para un inversionista más aún si este resultado tiene la probabilidad de seguir descendiendo.



Mantuvo el mismo comportamiento en el ROA (rentabilidades de sus activos), cuyo resultado estuvo por debajo del ROA promedio de los bancos, financieras y cajas municipales quienes obtuvieron un resultado de 22,40%, 21,56% y 14,61% respectivamente; Mibanco logró un resultado de 11,05%, mayor a la de las cajas Rurales y Edpymes.



En cuanto al ratio de liquidez analizando los años del 2009 al 2012, se puede observar un decremento con respecto al año 2011, en cuanto a la moneda nacional el decremento fue leve, el mayor impacto se da en la ratio de liquidez en moneda extranjera. Mibanco para el 2012 cumplió con los niveles exigidos por la SBS en cuanto al ratio de liquidez, cabe mencionar que Mibanco hace pruebas periódicas para determinar su capacidad de afrontar posibles contingencias, internas o externas que requieran responden sus obligaciones (Ver figura No 18).



La comparación de los resultados anuales entre los años 2011 y 2012, darán una mejor visión de los indicadores corporativos. Mibanco tuvo buenos indicadores de crecimiento en varios rubros, en cuanto a los indicadores positivos está el crecimiento en el número de clientes del activo que fue de un 16% con el respecto al año 2011, de igual forma el número de créditos otorgados presentó un incremento de 8%, las colocaciones brutas presentaron crecimiento importante de 13% y el total de desembolso creció en un 7% comparado con el año 2011. También tuvo resultados importantes en la cartera del pasivo incrementando el número de clientes en un 39% con respecto al año pasado. Sin embargo, el año 2012 presenta un incremento del porcentaje de cartera atrasada con respecto a las colocaciones brutas de 22%, factor muy importante en la disminución de la utilidad neta, que para el 2012 disminuyó en 38% respecto al año 2011. La calidad de la cartera de Mibanco se vio mermada pasando de 3.66% en el 2011 a 4,48% para el 2012, el incremento de la oferta en

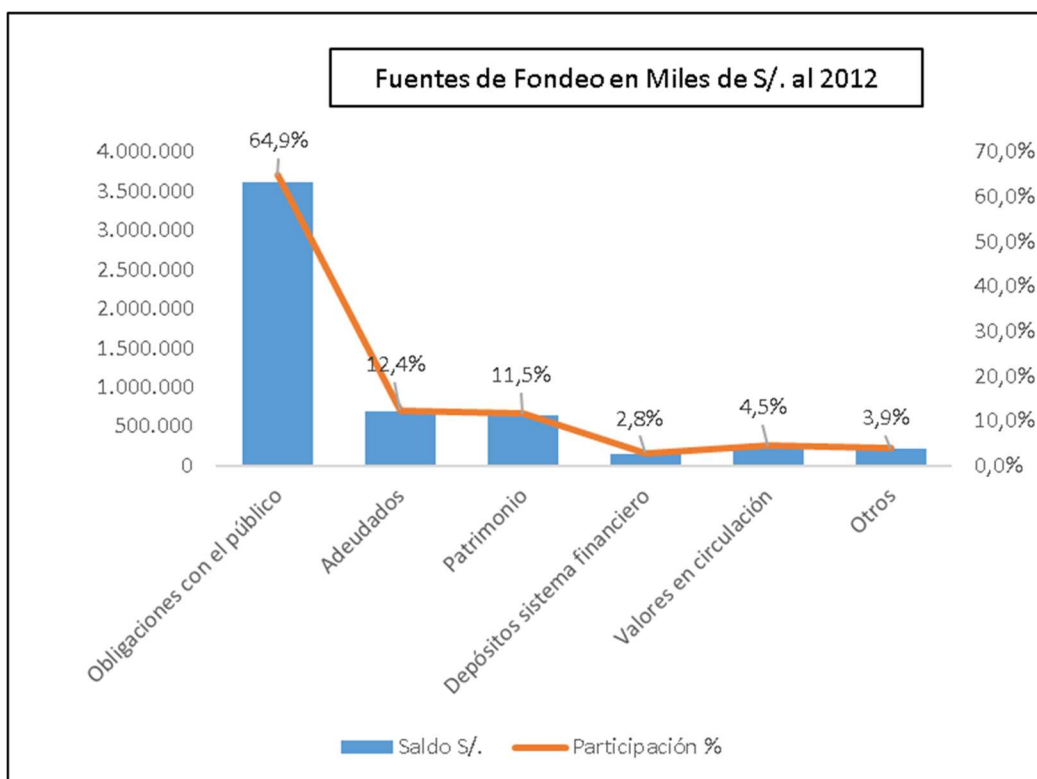
créditos, dado por creciente número de entidades que se dedican a este segmento ha generado un sobreendeudamiento de muchos clientes afectando su capacidad de pago.

Un logro importante para Mibanco es hacer crecer su cartera de pasivos, ya que esto le permite tener un fondeo más barato, es por ello que el incremento del número de ahorristas en 91,760 implica mayor cantidad de dinero en ahorros que podrá colocar como créditos.

	2011	2012	% de variación
Número de clientes del activo	435.157,00	504.549,00	16%
Número de créditos otorgados	620.763,00	670.419,00	8%
Monto promedio desembolsado	7.482,00	7.418,00	-1%
Colocaciones brutas (en Millones)	4.186,80	4.732,10	13%
Total de desembolsos (en millones)	4.644,50	4.973,30	7%
Utilidad neta (en millones)	109,40	68,30	-38%
Cartera atrasada/ Colocaciones brutas	3,66%	4,48%	22%
Tipo de cambio contable *	2,696	2,55	-5%
Número total de clientes del pasivo	233.308	325.068	39%
Número total de clientes	668.465	854.543	28%

El financiamiento de Mibanco para cubrir la demanda de créditos proviene principalmente de las obligaciones con el público, es decir de los ahorros de los clientes de pasivos de Mibanco, su participación es del 64,9% con un saldo total de S/. 3,608,517,634, el 12,4% proviene de dinero prestado de entidades financieras del extranjero y otras entidades no financieras, el 11,5% es del patrimonio de Mibanco,

el 4,5% proviene del mercado de capitales, el 2,8% procede de depósitos del sistema financiero y finalmente el 3,9% de otras fuentes. La captación de ahorros de los clientes se convirtió en la fuente de financiamiento más rentable para Mibanco, a pesar de que la retribución de los intereses estuvieron por encima del promedio del mercado, es decir para los clientes ahorrar en Mibanco respondía al pago de tasas de interés competitivas y favorables, sumado a esta fortaleza Mibanco generó confianza en sus clientes tanto del activo como del pasivo, los años en el sistema financiero de las microfinanzas, la cercanía a los clientes y su creciente participación en el mercado lograron que los clientes vean a Mibanco como una entidad segura para guardar sus ahorros. Asimismo, la clasificación de riesgo otorgada por diferentes clasificadoras de riesgo le dieron respaldo en el mercado internacional. Mibanco mantuvo la calificación de categoría "A" en fortaleza financiera, así también en depósitos mayores a 1 año obtuvo la clasificación de "AA", para los depósitos a corto plazo tuvieron la categoría de "I". Estas calificaciones son otorgadas por las principales clasificadoras de riesgo a las empresas solventes, con buen respaldo económico para cumplir con sus obligaciones en los plazos pactados y también frente alguna contingencia.



La estructura de la cartera de Mibanco, concentra el mayor saldo en los créditos de clasificación normal, es decir en aquellos clientes que realizan sus pagos puntuales, y representa el 88% del total de la cartera al 2012. El porcentaje de provisión de esta clasificación es el menor de todas por tener el riesgo más bajo, sin embargo, por el tamaño del saldo de la cartera en esta clasificación el saldo de la provisión ocupa el tercer lugar. Las carteras de mayor preocupación son aquellas que tienen la clasificación de perdida y dudoso, cuyas provisiones son un total de 185.544 en miles de Nuevos Soles y que sumados representan el 4,9% de la cartera total de Mibanco. Ya en la clasificación de perdida en Mibanco tiene que provisionar el 100%. La provisión es dinero que el banco no puede prestar, es un dinero

detenido que no se puede tocar, es por ello al tener mayor provisión incrementa el costo de ventas (Ver tabla No 10).

Expresado en miles de Nuevos Soles			
Clasificación	Total Saldo de Créditos S/.	Participación %	Monto Provisionado S/.
Normal	4.195.109	88,60%	61.970
CPP	223.826	4,73%	10.706
Deficiente	83.494	1,76%	20.137
Dudoso	103.787	2,19%	60.515
Pérdida	128.631	2,72%	125.029
Total	4.734.848	100%	278.358

Mibanco atiende a los micro y pequeños empresarios de los diversos sectores económicos del país, su cartera se concentra en el sector del comercio cuya participación en el saldo total de la cartera es de 55,5%, seguido del sector de servicios y de producción con 30,7% y 13,4% respectivamente (Ver Tabla No11).

Sector	Nº Clientes	Dist.%	SalDOS S/. MM	Dist.%
Comercio	315,386	62,50%	2,627	25,50%
Producción	66,971	13,30%	636	13,40%
Servicios	120,513	23,90%	1,455	30,70%
Sin sector	1,679	0,30%	15	0,30%
Total	504,549	100%	4,732	100%

El segmento de Microempresa es que ocupa el mayor porcentaje de participación en cuanto al número de operaciones de la cartera de Mibanco con un 69,8% y el segmento de pequeña empresa tiene el 20,6%. Sin embargo, cuando se analiza los saldos de la cartera el segmento de pequeña empresa es el que toma el liderazgo con un porcentaje de 60,70% en su participación y microempresa baja al segundo lugar con un porcentaje de participación de 26,7%. Con estos resultados es claro que Mibanco mantiene su compromiso con estos segmentos.

Sin embargo, el ítem "otros" tiene en número de operaciones una participación de 1,70% y en saldo de colocación participa en 5,70% del total de la cartera que está en otros segmentos, en especial el segmento siguiente al de pequeña empresa que es el de mediana empresa, esto se da debido al crecimiento de los clientes, uno de los mayores logros de Mibanco es haber impulsado a muchos empresarios hacer crecer sus negocios, no solo otorgándoles créditos, si no también dándoles capacitación en diferentes temas para poder gestionar mejor sus negocios. Es por ello que Mibanco no deja de atender a estos clientes que, aunque ya salieron de su nicho de mercado siguen manteniendo su preferencia con el banco que apostó por ellos antes que nadie. Los créditos hipotecarios también es una categoría no contemplada en mercado objetivo de Mibanco, pero la necesidad de los clientes logró que el banco ampliará la oferta de productos, los clientes de la micro y pequeños empresarios también tenían el sueño de una casa propia o local propio y esto se financió con créditos hipotecario (Ver tabla No12).

T

Categoría SBS	No de Operaciones	Dist. %	Saldos S/.	Dist. %
Microempresa Pequeña	394.207	69,80%	1.265.153.782	26,70%
Empresa	116.429	20,60%	2.874.083.667	60,70%
Consumo	42.766	7,60%	156.826.514	3,30%
Hipotecarios	2.277	0,40%	166.737.337	3,50%
Otros	9.411	1,70%	269.310.337	5,70%
Total	565.090	100%	4.732.111.636	100%

Si bien es cierto Mibanco desde el inicio de sus actividades tuvo un nicho de negocio específico de los micro y pequeños empresarios que se encuentran en el segmento de cliente independientes, pero que sin embargo, en el proceso de sus operaciones se encontró con un segmento desatendido que, aunque era un segmento reducido tampoco era atendido por la banca tradicional, que es el segmento de dependientes, cuyo nivel de ingresos no alcanzaba para ser aptos y acceder a créditos en la banca tradicional. Es por ello que, aunque el 96,75% de la cartera de Mibanco estaba conformado por clientes independientes, el 3% lo conformaban clientes dependientes, es decir clientes que se encontraban en la planilla de pagos de diversas empresas.

Segmento	Nº Créditos	Porcentaje %
Dependiente	16743	3,0%
Independiente	546463	96,7%
Otros	1884	0,3%
Total	565090	100,0%

Los productos que ofrece Mibanco abarcan todas las necesidades empresariales de los clientes, el producto estrella es el de capital de trabajo denominado "Micapital", este producto es que tiene el mayor saldo de créditos, ocupando el 54% de la cartera total del banco, seguido de "Mi local" con una participación de 20%, crédito destinado a la compra de bienes inmuebles, en tercer lugar esta crédito para bienes muebles "Miequipo" con un 14% de participación destinado a la compra de todo tipo de equipo y vehículos que se requiera el negocio según su sector económico, en cuarto lugar están los créditos personales con 1%, destinado algún gasto personal de los cliente que no tenía retribución en el negocio, un quinto lugar con denominación de otros tiene el 10% de participación, en este rubro se encuentran los créditos hipotecarios, leasing y proyectos especiales. Para mejorar los índices de bancarización se creó el producto de créditos grupales, considerados dentro del producto de capital de trabajo, como su nombre lo dice los créditos otorgados se dan de forma individual con el aval solidario del grupo, es decir que todo el grupo garantiza a cada integrante, se mueve como si fuera una asociación con reuniones periódicas y balances, estos clientes están en la base de la pirámide, por lo general después de ser bancarizados, incrementan el capital de su negocio y ya son atendidos de forma individual.

Productos	Nombre	Saldo de Carteras S/.	Participación %
Capital de trabajo	Mi capital	2.550.665.686	54%
Bienes Muebles	Mi equipo	667.236.333	14%
Bienes Inmuebles	Mi local	963.056.616	20%
Personal	-	65.799.568	1%
Otros	Mi casita y otros	485.353.433	10%
Total		4.732.111.636	100%

En cuanto al objetivo de bancarización Mibanco ocupó el primer puesto en los últimos años, al cierre del 2012 Mibanco fue la principal entidad financiera que logró ingresar al sistema financiero a 89,529 clientes de los diversos segmentos y categorías, es decir logró bancarizar al 24% de clientes del segmento microempresa. Este trabajo de bancarización genera un impacto positivo en el desarrollo de una cultura financiera (Ver tabla No 15).

		2010		2011		2012	
		Clientes	%	Clientes	%	Clientes	%
	Total Sistema Financiero	332.368	100%	368.800	100%	374.725	100%
1	B. Mibanco	62.030	18,9%	66.905	18,4%	89.529	24,1%
2	F. Edyficar	46.284	14,1%	55.433	15,2%	53.998	14,4%
3	CRAC Nuestra Gente	23.766	7,3%	33.189	9,1%	27.828	7,4%
4	B. Crédito	9.822	3,0%	19.434	5,3%	21.512	5,7%
5	CMAC Arequipa	17.475	5,3%	17.097	4,7%	18.795	5,0%
6	F. Crediscotia	10.803	3,3%	15.102	4,2%	16.783	4,5%
7	F. Confianza	15.923	4,9%	18.120	5,0%	15.972	4,3%
8	F. CREAM	9.774	3,0%	11.058	3,0%	13.821	3,7%
9	CMAC Piura	15.980	4,9%	19.020	5,2%	13.166	3,5%
10	CMAC Trujillo	10.058	3,1%	9.740	2,7%	9.655	2,6%
11	EDPYME Raiz	8.878	2,7%	9.435	2,6%	8.946	2,4%
12	CMAC Huancayo	10.204	3,1%	11.702	3,2%	8.302	2,2%
13	CMAC Cusco	7.935	2,4%	6.412	1,8%	7.853	2,1%
14	CRAC Los Andes	3.735	1,1%	5.704	1,6%	6.262	1,7%
15	CMAC Tacna	6.906	2,1%	5.981	1,6%	6.053	1,6%
16	Otras entidades (37)	72.795	22,2%	64.468	17,7%	56.250	15,0%

El crecimiento de Mibanco ha impactado en muchos indicadores económicos del país, una forma clara de ver el impacto Mibanco en el Perú, más allá de su aporte en desarrollo de la micro y pequeña empresa, está en la generación de puestos de trabajo en todas las regiones del Perú, una fortaleza de Mibanco que logra el compromiso de sus colaboradores es la estabilidad laboral que ofrece como atractivo para cualquier talento, adicionalmente la ampliación de zonas de atención ha requerido que profesionales de las distintas regiones se integren a Mibanco, mejorando así las condiciones económicas de los colaboradores y sus familias en las ciudades donde Mibanco se posicionaba. Otro factor muy importante reconocido por los colaboradores de Mibanco son las constantes capacitaciones con un nivel

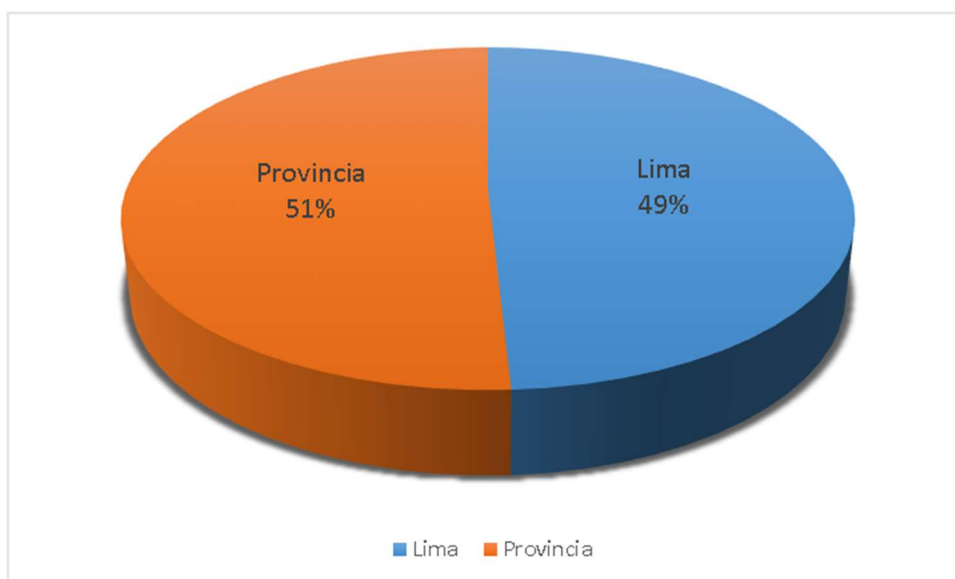
elevado de exigencia y esto no solo se daba con personal especializado del mismo banco si no que contaba con convenios con distintas universidades cuyos catedráticos eran los que impartían los cursos.

Región	2010	2011	2012	Incremento %
Ancash	85	76	97	28%
Arequipa	147	164	207	26%
Ayacucho	25	30	42	40%
Callao	120	114	130	14%
Cajamarca	58	50	77	54%
Cusco	82	96	126	31%
Huánuco	30	32	41	28%
Ica	85	94	120	28%
Junín	153	157	234	49%
La Libertad	223	192	253	32%
Lambayeque	110	117	161	38%
Lima	1891	1865	2223	19%
Loreto	44	46	62	35%
Madre de Dios	27	26	34	31%
Moquegua	27	25	29	16%
Piura	116	140	154	10%
Puno	92	85	108	27%
San Martín	92	83	112	35%
Tacna	69	74	113	53%
Tumbes	31	37	44	19%
Ucayali	41	41	52	27%
Total	3548	3544	4419	25%

Para el 2012 hubo un incremento de 25% en la cantidad de colaboradores de Mibanco con respecto al año 2011. La mayor cantidad de colaboradores se encuentran en la región Lima, representando el 50% del total, esto se da

principalmente porque el 49% de agencias de la red Mibanco se ubican en esta región y adicionalmente a esto la oficina principal de Mibanco se encuentra en Lima contando con un equipo de profesionales que dan soporte al negocio.

Mibanco cuenta con 118 agencias distribuidas en todas las regiones del Perú, la mayor cantidad de agencias se concentran en Lima y Callao con 58 locales distribuidos por los distintos distritos de la capital. Provincia cuenta con 60 agencias distribuidos en las ciudades principales de cada región.



3.4 Modelo de negocios de Mibanco

La metodología crediticia de Mibanco, el segmento de la micro y pequeña empresa es un sector que en su mayoría nació en la informalidad, y aquellos que tenían RUC estaban en el régimen más bajo, en aquel que no necesita llenar libros contables. Es por esta razón que para poder atender a un cliente de este segmento

el asesor de negocios debe ser un especialista financiero ya que con la información que le da el cliente debe elaborar los principales estados financieros para determinar la capacidad del cliente que va a asumir una deuda crediticia. Para ello el asesor de negocios después de captar a cliente en el proceso de venta, entrevista al cliente, obteniendo información necesaria para determinar los ratios financieros, que provienen de la construcción del margen de ventas, estado de pérdida y ganancias, el balance y si es necesario el flujo de caja. Todo esto en cuanto a la evaluación cuantitativa. Aquí se mide la capacidad de pago

Sin embargo, hay un factor muy importante en el proceso, básico para el segmento que atiende Mibanco, que es la evaluación cualitativa, donde se evalúa la moral de pago, es decir si el cliente cuenta con los valores necesarios para hacerse responsable de su deuda, en este proceso el asesor de negocios a parte de verificar su historial crediticio, es importante buscar referencia del cliente a través de entrevistar a vecinos o con la bodega más cercana. Aquí se mide la voluntad de pago.

Así mismo, otro factor para tomar en cuenta es el destino del crédito, básicamente si es necesario para el negocio, es decir si la inversión a realizar genera rentabilidad para el negocio. El conjunto de la evaluación cuantitativa y cualitativa es la que determina la respuesta positiva para el crédito. Es necesario hacer énfasis que es un factor determinante y muy importante para los créditos de estos segmentos es la evaluación cualitativa.

Este año se ha modificado el modelo trabajo, se ha decidido trabajar en células de trabajo, es decir grupos de asesores liderados por jefes de crédito que

también cuenta con cartera de créditos, ellos están encargados del logro de objetivo de cada integrante de su célula, en cada uno de los indicadores exigidos por Mibanco. Cada célula está conformada por 6 a 8 asesores, y cada agencia tiene asignada de 2 a 3 jefes de crédito. Este nuevo modelo también trajo consigo el incremento del gasto de personal, ya que a nivel nacional ascendió un gran número de asesores ejecutivos para ocupar estos puestos, cuya remuneración tendría un incremento por las nuevas responsabilidades asumir. De esta forma se mejora el seguimiento del avance y logro de los objetivos, así también el control en la admisión de créditos ya que cada jefe de créditos visita a los clientes que presentan debilidades y aprueba créditos hasta un nivel determinado.

3.4.1 Oportunidades

- Nicho de mercado en constante crecimiento
- Nuevos modelos de atención a los clientes, como la banca por teléfono y por internet
- Desarrollo de Analytics, metodología que permite ser más predictiva en el manejo de las bases de datos.
- Desarrollo de nueva tecnología en el sistema financieros del segmento de la micro y pequeña empresa del país.
- Crecimiento de los clientes de los segmentos de la micro y pequeña empresa, pasando a la siguiente clasificación de mediana y grande empresa."
- Mercados con alto potencial de crecimiento, desatendidos o con atención limitada, empresarios de la micro y pequeña con oportunidades de crecimiento, pero con un apoyo financiero alejado y poco oportuno.

3.4.2 Amenazas

- La competencia, nuevas empresas que han ingresado al mercado con una metodología similar a la de Mibanco.
- Competencia con la estrategia de precios, las tasas de interés del mercado se vienen reduciendo.
- Ingreso de la banca tradicional en el segmento de Micro y pequeña empresa (BCP; Scotiabank, BBVA e Interbank).
- Acceso de la competencia a lugares donde no hay puntos de atención de Mibanco.
- Desarrollo de nueva tecnología en los servicios financieros.
- Incremento de los niveles de morosidad en la zona de atención
- Caída del sector agrícola en la zona

	Factores críticos de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Cod.	Oportunidades			
O1	Nicho de mercado en constante crecimiento	0.12	3	0.36
O2	Nuevos modelos de atención a los cliente, como la banca por teléfono y por internet	0.08	3	0.24
O3	Desarrollo de Analytics, metodología que permite ser más predictiva en el manejo de la bases de datos	0.08	2	0.16
O4	Desarrollo de nueva tecnología para la atención al segmento de la micro y pequeña empresa del país.	0.09	3	0.27
O5	Crecimiento de los clientes de la micro y pequeña empresa, a mediana y gran empresa.	0.12	2	0.24
O6	Mercados del segmento micro y pequeña empresa con alto potencial, desatendidos o con atención limitada"	0.06	1	0.06
	Amenazas			

A1	Nuevos competidores que han ingresado al mercado con una metodología similar a la de Mibanco	0.07	2	0.14
A2	Competencia con estrategia de precios, reduciendo las tasas de interés.	0.08	1	0.08
A3	Ingreso de la banca tradicional en el segmento de Micro y pequeña empresa (BCP; Scotiabank, BBVA e Interbank).	0.05	3	0.15
A4	Acceso de la competencia a lugares donde no hay puntos de atención de Mibanco	0.1	1	0.1
A5	Desarrollo de nueva tecnología en los servicios financieros.	0.05	3	0.15
A6	Incremento de los niveles de morosidad en la zona de atención	0.06	2	0.12
A7	Caída del sector agrícola de la zona	0.04	2	0.08
	Total factores externos	1		2.15

Nota. El Peso es asignado de tal forma que el total de oportunidades y amenazas suma uno. El valor asignado 4: Responde muy bien; 3: Responde bien; 2: Responde promedio; y 1: Responde mal. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3era Ed., p. 121), por D`Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Pearson

La matriz MEFE o Matriz de Evaluación de Factores Externos tiene 13 factores determinantes del éxito, 6 oportunidades y 7 amenazas, alcanzando finalmente un valor de 2.15, que indica una respuesta débil de Mibanco agencia Tarma a las oportunidades y amenazas que plantea el entorno.

3.5 Análisis interno de Mibanco agencia Tarma

La agencia Tarma se encuentra en la provincia de Tarma de la región Junín, siendo la agencia número 20 en creación, se ubica en la Jr. Lima 543, calle principal de la ciudad. La agencia Tarma cuenta con un equipo de trabajo de 21 colaboradores, 2 jefes de crédito, 8 asesores de negocio individual, 2 asesores de negocios grupal, 1 jefa de operaciones, 1 asistente de operaciones, 2 cajeras, 2 asistentes de negocio, 2 asesores sin cartera, 1 recuperador y 1 Gerente de Agencia.

La zona de atención de la Agencia Tarma, es la provincia de Tarma y sus distritos, además desde el distrito de Acolla, y las provincias de La Oroya, Junín y Carhuamayo. Cada asesor de negocios tiene distribuido una zona de atención.

3.5.1 Fortalezas

- Primer y único Banco dedicado a la atención de clientes del segmento Micro y Pequeña Empresa
- Experiencia de 41 años en la atención del segmento Micro y Pequeña Empresa, experiencia que proviene de Acción Comunitaria del Perú (Grupo ACP)
- Mejora continua en la gestión del riesgo crediticio, permitiendo fortalecer constantemente la admisión de créditos.
- Gestión y desarrollo del scoring o clasificación de los clientes, dando información predictiva del comportamiento de los clientes en relación a sus compromisos crediticios.
- Constante preocupación en sus grupos de interés, apoyando a distintas organizaciones sociales.
- Solvencia y liquidez
- Cuenta con bonos emitidos en el mercado internacional, bolsa de valores de Lima, (memoria anual 2012).
- Constante capacitación a su personal, esencialmente al área de negocios.
- Variedad de productos que se adecuan a la necesidad de los clientes.
- Desarrollo de nuevos productos que permiten a los clientes del segmento de la Micro y Pequeña Empresa, obtener servicios comunes de la banca tradicional,

como por ejemplo el servicio de ATM (cajeros), tarjetas de débitos y de créditos, líneas de créditos empresariales con el uso de Tarjetas de crédito.

- Cuenta con una cultura bien definida del cuidado del medio ambiente (memoria anual 2012).
- Escuela de preparación de asesores de negocios, que forma nuevos asesores para ocupar puestos en las diferentes agencias del Perú.
- Fuerte posicionamiento de marca en el mercado de las Microfinanzas.
- Cuenta con 108 agencias distribuidos en todo el país y abarca el 100% de las regiones del Perú. La Agencia Tarma cuenta con una ubicación céntrica y en la calle principal de Tarma.
- Equipo de trabajo, muy comprometido y unido, y de alto nivel profesional.
- Remuneraciones sobre el nivel de promedio del mercado.
- Altas posibilidades de crecimiento profesional para el personal calificado.
- Cuenta con una infraestructura moderna y amplia para la atención de los clientes.

3.5.2 Debilidades

- Fuga de talentos
- Crecimiento constante sin los controles adecuados a toda área y nivel del banco.
- Incremento de la cartera morosa
- Cultura organizacional debilitada
- Objetivos de crecimiento de colocación muy altos sin tomar en cuenta los indicadores del mercado.
- Control de riesgos debilitado por el crecimiento acelerado de la cartera de créditos.

- Venta de seguros del grupo ACP, que se adicionaba al crédito de forma obligatoria, encareciendo el producto.
- Fraccionamiento en los objetivos comunes de la organización, es decir las áreas de soporte avanzaban a un ritmo diferente y con otro norte al del área de negocios.
- Ascenso con alta frecuencia del personal de la agencia, quedando sin personal capacitado para la atención adecuada de las carteras
- Saldo de las carteras administradas por asesor sobre el promedio del banco
- Atención limitada de los clientes de zonas alejadas de Tarma

	Saldo de Cartera en S/.	Ratio de Mora	Saldo en mora S/.	No de Créditos
Agencia Tarma	36.101	3,2%	1.155	3.208

3.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Factores críticos de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Cod.	Fortalezas			
F1	Primer y único Banco especializado en atención de clientes del segmento Micro y Pequeña Empresa	0.02	3	0.06
F2	Experiencia de 41 años en la atención a la Micro y Pequeña Empresa, que proviene de Acción Comunitaria del Perú (Grupo ACP)	0.04	4	0.16
F3	Mejora continua en la gestión del riesgo crediticio, permitiendo fortalecer constantemente la admisión de créditos.	0.04	4	0.16
F4	Gestión y desarrollo del scoring o clasificación de los clientes, dando información predictiva del comportamiento crediticio de los clientes.	0.03	3	0.09

F5	Constante preocupación en sus grupos de interés, apoyando a distintas organizaciones sociales.	0.02	3	0.06
F6	Solvencia y liquidez	0.04	3	0.12
F7	Cuenta con bonos emitidos en el mercado internacional, bolsa de valores de Lima,	0.03	3	0.09
F8	Constante capacitación a su personal, esencialmente al área de negocios.	0.03	3	0.09
F9	Variedad de productos que se adecuan a la necesidad de los clientes	0.04	3	0.12
F10	Desarrollo de nuevos canales de atención a los clientes de la Micro y Pequeña Empresa, similares a la banca tradicional; ATM, tarjetas de débitos y créditos, uso de líneas de créditos empresariales con tarjeta.	0.04	3	0.12
F11	Cuenta con una cultura bien definida del cuidado del medio ambiente (memoria anual 2012)	0.01	3	0.03
Cod.	Factores críticos de éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Fortalezas			
F12	Escuela de preparación de asesores de negocios, que forma nuevos asesores para ocupar puestos en las diferentes agencias del Perú.	0.03	3	0.09
F13	Fuerte posicionamiento de marca en el mercado de las Microfinanzas	0.05	3	0.15
F14	Cuenta con una ubicación céntrica y en la calle principal de Tarma.	0.04	3	0.12
F15	Equipo de trabajo, muy comprometido y unido, y de alto nivel profesional.	0.04	4	0.16
F16	Remuneración sobre el nivel de promedio del mercado	0.04	3	0.12
F17	Altas posibilidades de crecimiento profesional para el personal calificado.	0.03	3	0.09
F18	Cuenta con una infraestructura moderna y amplia para la atención de los clientes.	0.03	3	0.09
	Debilidades			
D1	Fuga de talentos	0.03	2	0.06
D2	Crecimiento constante sin los controles adecuados a todo nivel del banco	0.04	1	0.04
D3	Incremento de la cartera morosa	0.04	2	0.08
D4	Cultura organizacional debilitada	0.02	1	0.02
D5	Objetivos de crecimiento de colocación muy altos sin tomar en cuenta los indicadores del mercado.	0.03	1	0.03

D6	Control de riesgos debilitado por el crecimiento acelerado de la cartera de créditos.	0.04	1	0.04
D7	Venta de seguros del grupo ACP, que se adicionaba al crédito de forma obligatoria, encareciendo el producto.	0.05	2	0.1
D8	Fraccionamiento en los objetivos comunes de la organización, es decir las áreas de soporte avanzaban a un ritmo diferente y con otro norte al del área de negocios.	0.04	1	0.04
D9	Ascenso con alta frecuencia del personal de la agencia, quedando sin personal capacitado para la atención adecuada de las carteras	0.03	1	0.03
D10	Saldo de las carteras administradas por asesor sobre el promedio del banco	0.04	1	0.04
D11	Atención limitada de los clientes de zonas alejadas de Tarma	0.04	1	0.04
		1		2.44

Nota. El Peso es asignado de tal forma que el total suma uno. El valor asignado 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D`Alessio, F., 2015, p. 185, Lima, Perú: Pearson

La matriz MEFI o de Evaluación de Factores Internos de la agencia Tarma de Mibanco, alcanza un puntaje de 2.44 que es un valor por debajo del promedio con debilidades importantes y amerita acciones para mejorarlas.

3.6 Análisis DOFA de Mibanco agencia Tarma

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Primer y único Banco especializado en atención de clientes del segmento MyPE	D1	Fuga de talentos
F2	Experiencia de 41 años en la atención a la Micro y Pequeña Empresa	D2	Crecimiento constante sin los controles adecuados a todo nivel del banco
F3	Mejora continua en la gestión del riesgo crediticio.	D3	Incremento de la cartera morosa
F4	Gestión y desarrollo del scoring o clasificación de los clientes.	D4	Cultura organizacional debilitada
F5	Constante preocupación en sus grupos de interés, apoyando a distintas organizaciones sociales.	D5	Objetivos de crecimiento de colocación muy altos sin tomar en cuenta los indicadores del mercado.

F6	Solvencia y liquidez	D6	Control de riesgos debilitado por el crecimiento de cartera.
F7	Cuenta con bonos emitidos en el mercado internacional, bolsa de valores de Lima,	D7	Venta de seguros adicionada al crédito de forma obligatoria, encareciendo el producto.
F8	Constante capacitación a su personal, esencialmente al área de negocios.	D8	Objetivos desarticulados entre el área de soporte y del área de negocios.
F9	Variedad de productos que se adecuan a la necesidad de los clientes	D9	Deficiente gestión de la línea de carrera en desmedro de la atención de la carteras
F10	Desarrollo de nuevos canales de atención para clientes de la Micro y Pequeña Empresa.	D10	Saldo de las carteras administradas por asesor sobre el promedio del banco
F11	Cuenta con una cultura bien definida del cuidado del medio ambiente.	D11	Atención limitada de los clientes de zonas alejadas de Tarma
F12	Escuela de preparación de asesores de negocios.		
F13	Fuerte posicionamiento de marca en el mercado de las Microfinanzas		
	FORTALEZAS		
F14	Cuenta con una ubicación céntrica y en la calle principal de Tarma.		
F15	Cuenta con una infraestructura moderna y amplia para la atención de los clientes.		
F16	Equipo de trabajo, muy comprometido y unido, y de alto nivel profesional.		
F17	Remuneración sobre el nivel de promedio del mercado		
F18	Altas posibilidades de crecimiento profesional para el personal calificado.		

	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Nicho de mercado en constante crecimiento	O6, F2, F6, F9, F13; Desarrollo de mercados	O3, O4, D3, D6; F3, F4 Implementación de nueva tecnología para la atención al segmento de la micro y pequeña empresa.
O2	Nuevos modelos de atención a los cliente, como la banca por teléfono y por internet		
O3	Desarrollo de Analíticos, metodología que permite ser más predictiva en el manejo de la bases de datos		
O4	Desarrollo de nueva tecnología para la atención al segmento de la micro y pequeña empresa del país.		
O5	Crecimiento de los clientes de la micro y pequeña empresa, a mediana y gran empresa.		
O6	Mercados del segmento micro y pequeña empresa con alto potencial, desatendidos o con atención limitada"		

	AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
A1	Nuevos competidores que han ingresado al mercado con una metodología similar a la de Mibanco		A1, A2, A4, F2, F6, F9, F13; Desarrollo de mercados		D3, D6, A6 Fortalecimiento del control de riesgos
A2	Competencia con estrategia de precios, reduciendo las tasas de interés.		A6, F16; Mejorar el control de riesgos		
A3	Ingreso de la banca tradicional en el segmento de Micro y pequeña empresa (BCP; Scotiabank, BBVA e Interbank).				
A4	Acceso de la competencia a lugares donde no hay puntos de atención de Mibanco				
A5	Desarrollo de nueva tecnología en los servicios financieros.				
A6	Incremento de los niveles de morosidad en la zona de atención				
A7	Caída del sector agrícola de la zona				

Capítulo IV: Aportes a la organización

4.1 Aportes como asesor de cartera nivel I y II

Aporte con el crecimiento sano de la cartera de la Agencia Huancayo, adicionalmente se identificó que una de las razones del que la agencia no llegara a sus metas fue porque había deficiencias en el trabajo en equipo y el personal no se identificaba con la organización. Se realizó actividades y dinámicas de integración. De tal forma que mejoren esta situación logrando el objetivo deseado.

4.1 Aportes como asesor de negocios sénior

De igual manera se aportó el crecimiento sano de la cartera y logro de objetivos de la agencia, como era una agencia nueva y contaba en buena parte con asesores nuevos, junto con la gerente de agencia se realizaron diversas actividades para que este nuevo grupo se conociera y trabaje bajo la misma cultura de los asesores antiguos.

Ya con el equipo se realizaron estrategias de venta, motivación con desayunos al cumplir las metas, estrategias de cobranza y mejoramiento de análisis del riesgo crediticio. Adicionalmente al cambiar al gerente de agencia, se planteó un plan de trabajo a la nueva gerente pueda adaptarse al trabajo que se venía realizando. Se realizaron reuniones para mejorar el clima laboral.

4.2 Jefe de equipo

En mi labor como Jefe de equipo, creo que el aporte principal es el logro de que el equipo se adapte rápidamente a la nueva metodología comercial y que el equipo realmente funcione, en el que se hizo trabajos de motivación, capacitación.

4.3 Gerente de agencia

Mi principal aporte fue como trabajar en equipo, se logró que cada integrante del equipo comprendiera la importancia de su trabajo y la de su compañero, las áreas de operaciones, negocios y recuperaciones trabajaron coordinadamente, se logró con esto que la agencia logre sus objetivos, las metas establecidas por el banco, se mejoró la organización planificando las actividades con anticipación para evitar pérdidas de tiempo y maltrato a los clientes, se mejoró los tiempos de atención a los clientes y la calidad del servicio, se trabajó con los caracteres del personal y se impulsó sus mejores habilidades lo que permitió que cada quien se desempeñara de la mejor manera. Mi aporte mejoró la organización, el clima laboral, la calidad de atención, la infraestructura del local, alianzas estratégicas y el cumplimiento de metas.

Capítulo V: Propuestas de mejora

5.1 Mejora en el proceso de otorgamiento de créditos

Se tenía que mejorar los tiempos de respuesta, para ello se tuvo que detectar cual era el cuello de botella:

En este proceso se detectó que el problema radicaba en la visita del prospecto para su evaluación y en la presentación del expediente.

Converse con la jefe de banca y algunos asesores que atendían muy bien a sus clientes, quienes me ayudaron a identificar el asesor que tenía mayor demora en su respuesta, realice vistas de supervisión a una muestra de su cartera, para corroborar este indicio, lo cual me dio como resultado que realmente el asesor demoraba mucho en la respuesta del crédito, se conversó con él para que mejore sus tiempos, la cartera de este asesor era una cartera muy sana, pero los clientes podrían dejar de trabajar con nosotros por un mal trato. En cuanto a la evaluación de sus créditos el asesor era muy técnico y tenía muy buenos resultados, se le dijo que un buen asesor se debe a sus cliente y que tienen que mejorar su atención, de los contrario con tanta competencia los clientes se irían, adicionalmente se le sugirió que haga una ruta de trabajo semanal, ya que las zonas de atención de este asesor eran zonas rurales lejanas de 1 hora a más, y que tendría que organizarse mejor para poder atender con rapidez a sus cliente, se le propuso que para fin de año del 2010 tendríamos que tener mejores resultados.

5.2 Mejora en la atención al cliente en caja

En el proceso de atención al cliente en caja y en el desembolso de créditos, se detectó que los clientes demoraban en ser atendidos en caja, al realizar los pagos

de sus créditos, abonos en cuenta de ahorros, apertura de su plazos fijos, el problema radicaba en las cajas por temor a perder dinero, recontaban varias veces el dinero que el cliente les entregaba, adicionalmente a esto, los reclamos de los cliente por el mal trato en ventanilla de igual forma se hizo un muestreo de clientes que realizaban transacciones seguidas en el banco, al realizar la entrevista se detectaron varios problemas, la demora en la atención es decir no llamaban los tickets en espera de los clientes, la falta de amabilidad al realizar las operaciones, les pedían que el dinero que iba ser entregado en caja deberían estar fajeados, no les aceptaban sencillo, entre otras cosas.

Se programó reuniones de coordinación con todo el equipo de operaciones, explicándoles todas las observaciones presentadas por los clientes y les recalco lo importante de una atención de calidad a los clientes, razón de ser de la empresa, asimismo se le pidió mayor supervisión a la jefa de Banca y Servicios. En cuanto a la demora en el recuento del dinero, se trató de dar mayor confianza al personal y sobre todo se les manifestó el apoyo en cualquier circunstancia que pudiera presentarse en la atención de los clientes adicionalmente se le pidió a la jefa de banca que apoyara más a su personal, incluso dándoles capacitación en el recuento rápido del dinero y en la calidad de atención de los clientes.

En cuanto a la demora en el desembolso de los créditos, se detectó que la jefa de banca, dejaba de atender a los clientes por atender a sus propios clientes para llegar a sus metas, se le explico que las metas son de la agencia y no puede separar su meta con la de negocios, y que la atención debería ser igual para todos.

Para lograr los objetivos de una atención de calidad a los clientes por el todo el personal y para que la agencia se comprometiera con las metas decidí compartir los avances de la agencia a todo el personal incluido toda el área de operaciones, para que todo conozcan la situación diaria de la agencia.

5.3 Mejora en recuperación de créditos

En cuanto a la recuperación de los créditos, para no perjudicar la programación de los asesores en la visita de sus clientes, se coordinó con el Ejecutivo de recuperaciones realizar los operativos de mora los martes y los jueves, esto con el objetivo que los clientes solicitantes de crédito tengan la fecha exacta en que serían visitados sin ningún retraso. Los martes se realizaba la mora urbana y los jueves la mora rural, todo el personal de negocios tenía que realizar la mora, esto con el fin de que todos conocieran los casos de mora y tengan cuidado en otorgar créditos a sus familiares o tener cuidado con la zona de atención, adicionalmente con el objetivo que todos se apoyaran y que tomen conciencia que la mora de un asesor afecta a toda la agencia.

5.4 Mejora del clima organizacional e infraestructura

Logré generar un ambiente de confianza en la oficina invite al equipo que me llamara por mi nombre y no como Srta., como lo hacían anteriormente, eso rompió el esquema del personal y logre que todo el personal empezara a transmitir sus ideas para modificar ciertas cosas en la agencia que se presentaban mal, como el tiempo de la atención del cliente, en caja, en plataforma, en el desembolso, y la definición de los créditos.

Adicionalmente debido a la desunión el grupo no participaba en las actividades que realiza el banco para confraternidad, hice entrenar a todos los equipos, después del trabajo de la oficina, todos se comprometieron con el objetivo de la agencia que era ganar en el campeonato, aunque no ganamos, el grupo estaba más unido que nunca, se limaron muchas asperezas, se mejoró el tiempo de atención al público, y lo mejor de todo fue cuando después de tantos correos, llamadas de teléfono, y nuevamente correos la gerencia de negocios por fin acepto la remodelación de la agencia, se hizo toda una modificación se amplió la agencia a dos pisos el área de caja se amplió, hubo más espacio para la atención de los clientes quienes ya podían esperar su turno sentados y hacer largas colas muchas veces hasta afuera de la agencia, los asesores ya contaban con módulos más amplios y estantes para guardar sus cosas, baños acondicionados, cajero automático, área de banca por teléfono, asientos para la espera a los asesores, oficinas para el ejecutivo de cobranza, Kitchenette, almacén, oficina para el jefe de créditos, tanto los clientes externos e internos estaban satisfechos. Fue un logro conseguir la remodelación de la agencia debido q que por dos años atrás no le daban la importancia debida, cuando llegue a la agencia los clientes hacían largas colas hasta de doblaba la calle, y siempre presentaban sus quejas y con tanta competencia la infraestructura es un factor muy importante para brindarles una atención de calidad.

Como resultado del seguimiento, al área de operaciones, se detectó un divorcio con el área de negocios, al realizar un análisis del porqué de la situación me di con la sorpresa de que cada área trabaja según sus propias metas, no conocían

claramente las funciones de cada área y hasta qué punto se pueden apoyar entre sí, sobre todo para el mejor desempeño de la agencia como una sola, para poder aclarar las responsabilidades y funciones de cada área realice un reunión de todo el personal, donde todos hablamos, expusieron sus punto de vista, las cosas que se deben mejorar, la cosas que no se deben hacer, los tiempos que se deben cumplir, el respeto que debe mantener entre todos y cada uno, y hasta qué punto se puede apoyar los desembolso fuera de hora, que era el punto de mayor conflicto. Dimos soluciones acordamos horarios, y apoyo en sus metas, ya que el área de operaciones cuenta con metas diferentes a los de los asesores, como cuentas pasivas, DPF, tipo de cambio, seguros, SOAT.

Se lograron acuerdos que ayudo a que todo el equipo trabajara de forma ordenada y sobre todo respetando el trabajo del otro compañero, aprendieron a pedir por favor y gracias. Esta reunión nos permitió entender las actividades de la otra área y mejorar la atención al cliente.

5.5 Mejora en ventas

Se realizó operativos de ventas en los mercados más importantes de la ciudad llevamos Show de arlequines y payasos para que se sintiera la presencia de Mibanco, regalando premios a los interesados en un crédito, se hizo sorteos y concursos. En las zonas rurales se realizaba ventas por puerteo. Esto nos dio buenos resultados en la captación de nuevos clientes.

5.6 Mejora en el cumplimiento de metas

Por otro lado, las consideraciones para la determinación de las metas cambiaron, adicionalmente a lo mencionado aumentó la meta por rentabilidad de la cartera, que no era más que el manejo de TEA por cliente.

Causando un choque en lo que ya estaban acostumbrados a trabajar los asesores, es todo un reto cambiar la mentalidad de las personas y enfocarlos en lo positivo de todo cambio y en los beneficios que nos traería como banco, se determinaron ciertas estrategias para poder mantener la tasa promedio de la agencia sin vernos perjudicados por las ofertas de la competencia, para esto se determinó seguir manejando tasa para montos altos y para cliente recurrentes y en compensación a ello tendríamos que colocar mayor número de créditos pequeños con las tasas del tarifario. Fue una gran herramienta para el logro de las metas del personal.

Mi trabajo como gerente era buscar nuevos ingresos, identificar nuevas oportunidades de negocio, la zona de Tarma es netamente agrícola, por ende hay negocios de mayoristas de verduras y transportistas, en vista que el producto leasing era nuevo y se adaptaba a nuestra zona empezamos a colocar con mayor fuerza este producto, este producto asegura el retorno del pago del crédito, era sostenible a largo plazo, la unidades salían a nombre del banco, realicé un alianza estratégica con la empresa Santa Clara que vendía camiones, para que ellos nos pasaran sus prospectos, ambos ganábamos. La cartera se incrementó en un 25% en el año y nivel de mora se mantenía, el acompañamiento a todos los asesores para ver su

metodología de evaluación y conocer las zonas de atención ayudo mucho en la agilidad de la aprobación de los créditos.

A principios del año 2011 salió un nuevo indicador para medir el desempeño global de las agencias en el banco, el Indicador CAMEL, que a su vez estaba conformado por 5 grupos de indicadores:

- Rentabilidad
- Punto de Equilibrio
- Calidad de la Cartera
- Cuota Mercado
- Productividad

Este indicador le daba una nota a la agencias del 1 al 20, la agencia Tarma obtuvo la nota de 20 todo el año 2011, por mantener este indicador todo el año ganamos el premio CAMEL, fue un gran trabajo en equipo con mucho esfuerzo, dedicación y sobre todo el gran compromiso de cada integrante del equipo sin importar el puesto que ocupaban, toda la agencia celebro este reconocimiento, con ello vino el ascenso de 5 asesores, lo cual me llenó de orgullo, la agencia siempre estuvo relegada, pero los resultados que conseguimos le valió el reconocimiento a nivel nacional.

5.7 En planificación

Para el mejor funcionamiento de una agencia se recomienda que los gerentes tengan pensamiento estratégico. Que planifiquen el mediano plazo sin dejar de lado el corto plazo. En el corto plazo que planifiquen los dos primeros días del mes el trabajo mensual para el cumplimiento de los objetivos planteados y exponerlos al

personal para que sepan a qué dirección se debe avanzar y puedan organizarse en base al plan general, así mismo para mantener la calidad de la cartera el gerente debe planificar sus salidas diarias con los asesores y jefes de crédito así como las visitas de supervisión lo que ayudara a mejorar las evaluaciones y disminuir las incidencias de los créditos haciendo la retroalimentación correspondientes de su trabajo.

5.8 En organización

Delegar funciones según las aptitudes y habilidades de cada integrante del equipo, al conocer el plan de trabajo mensual el equipo se debe organizar por células y por fechas para el cumplimiento del mismo, realizar un cronograma de actividades.

El gerente debe organizar su trabajo en función a la planificación y a la buena atención de los clientes y resolución de problemas diarios. Organizar horarios de aprobación y recepción de correos para que el personal pueda dedicar más tiempo en el campo.

El gerente de la agencia debe realizar reuniones integrales de la agencia y no solo con el personal de negocios y exponer el plan de trabajo para el mes y además para el año.

5.9 En dirección

Mejorar el clima laboral y la identificación del personal con el banco, para que el objetivo propuesto sea cumplido a cabalidad sin tener renuencia en los colaboradores, es decir que sean camiseta, el gerente de agencia debe capacitar permanentemente al personal, sobre todo en la calidad de atención a los clientes

internos y externos, en el desarrollo de habilidades, en la mejora de sus actitudes y manejo emocional. Motivar al personal con premios mensuales a los mejores colaboradores y mejor célula. Conversar diariamente con el personal que tiene dificultades en el cumplimiento de sus objetivos para mejorar su desempeño.

5.10 En control

Supervisión directa a cada integrante de la agencia, que cada uno cumpla su rol, como pieza importante para el logro de los objetivos, para esto mejorar las visitas de supervisión sorpresivas al trabajo de los asesores de negocio, controlar su medición de riesgos y el nivel de sus evaluaciones. Hacer seguimiento al trabajo de los jefes de crédito tanto en el logro de sus objetivos como su desempeño de líderes de sus células. Todo lo planificado debe ser controlado. Una decisión muy riesgosa que tome, con la cuál tuvimos muchos problemas con la gerencia de la región, fue hacer evaluaciones a los créditos aprobados, estos créditos venían de un nuevo producto de Mibanco, que consistía en otorgar créditos aprobados sin evaluación a cliente con ciertas características, que los calificaban como clientes A 1, que por su historial crediticio, su comportamiento de pagos con el banco y el respaldo de un negocio rentable según sus indicadores financieros, accedían a cobrar créditos sin realizar una evaluación adecuada. En nuestras visitas identificamos que en algunos casos estos clientes no contaban con un respaldo para afrontar nuevos créditos y tome la decisión de colocar estos créditos haciendo una verificación y evaluación, un proceso normal para evitar que estos créditos cayeran en mora. A pesar de ir contra las indicaciones, después de unos meses los resultados nos dieron la razón, el nivel de mora se había mantenido en la agencia, mientras que a nivel nacional este tipo

de créditos impactaron en los fuertemente la calidad de cartera, cayendo un buen porcentaje en mora.

Conclusiones

1. En el presente trabajo de suficiencia profesional, se ha analizado y relatado la experiencia en gerencia y operaciones de crédito en MIBANCO - Banco de la Microempresa S.A. agencia Tarma; 2002 – 2012, que se ha dividido en 5 fases: La primera como asesor con cartera nivel I; la segunda como asesor con cartera nivel II; la tercera como asesor de negocios Senior; la cuarta en calidad de jefe de equipo; y la quinta como Gerente de Agencia, el mismo que muestra el crecimiento progresivo en el ejercicio de la carrera profesional.
2. En mi experiencia profesional como asesor con cartera nivel I y II en MIBANCO, la responsabilidad más importante fue la formación de cartera de clientes para poder gestionarla y lograr tres retos básicos planteados por la empresa: Crecimiento de cartera, crecimiento de clientes y control de la morosidad. Es así que el logro más importante fue constituir una cartera de clientes desde cero que me permitieron crear estrategias y desarrollar habilidades y actitudes que ayudan a enfrentar y manejar las objeciones de estos clientes difíciles y formar una cartera de clientes exclusivos y que crecieron junto conmigo. Mantener la calidad de mi cartera lo que me permitió participar en el concurso para ascenso a asesor Senior.
3. La experiencia profesional como asesor de negocios Senior tuve a mi cargo un grupo de 5 asesores de nivel I y nivel II. Se organizó el grupo asignado para los operativos de mora, campaña de ventas masivas, avance de las metas establecidas para cada uno de los integrantes. El cargo implica desarrollo de habilidades, transmitir confianza y motivarlos para afrontar un mercado cada vez

más competitivo, ayudando frente alguna complicación o dudas y formarlos para mantener una cartera de calidad.

4. La experiencia profesional como Jefe de Equipo se produce cuando el banco cambia de modelo comercial, segmentando su cartera según el nivel de endeudamiento del cliente. Todos los asesores Sénior pasaron por una evaluación exhaustiva para determinar el puesto de Jefe de Equipo, este puesto formalmente iba a estar cargo de un grupo de asesores del segmento emprendedor es decir asesores que trabajen con la base de la pirámide, montos hasta S/. 20,000 como máximo.
5. La experiencia profesional como Gerente de la agencia de Tarma, fue todo un reto y constituye la mejor experiencia, no solo por el hecho de vivir fuera de Huancayo sino también por estar una zona totalmente nueva, con personal que no conocía y donde el principal motor de la ciudad es la agricultura. La agencia se encontraba desintegrada y desorganizada, que no manejaba el nuevo modelo comercial. Se organizó los grupos de la agencia con el sénior encargado, para empoderarlos en el cargo que ya habían asumido, se balanceó cada equipo por nivel de cartera por algunas características particulares que había detectado. El hecho de que los Sénior obtenían la responsabilidad de un grupo a su cargo los inspiro para comprometerse con las metas de la agencia. Estas y otras estrategias permitieron ganar el premio CAMEL por ser la primera agencia con los mejores resultados a nivel nacional.

Recomendaciones

1. Para el mejor funcionamiento de una agencia se recomienda que los gerentes tengan pensamiento estratégico. Que planifiquen el mediano plazo sin dejar de lado el corto plazo, lo que permitirá dejar de actuar por reacción. Para ello tener un alto conocimiento de la zona de atención y de los sectores económicos más importantes de la zona, la información es básica para la toma de decisiones acertadas.
2. Se debe lograr el empoderamiento en el cargo de cada uno de los asesores. Cada nivel implica tener mayores competencias. Así también, cada integrante tiene diversas capacidades distintas entre sí, identificarlas y potenciarlas hace que el equipo se fortalezca y se comprometa con su propio objetivo y con el objetivo grupal.
3. El líder debe comprometerse en fomentar un buen clima laboral, que permita que cada integrante se sienta feliz de trabajar en Mibanco. El respeto y comprensión por el trabajo de cada integrante y de cada área de la organización, en este caso de la agencia Tarma, logra que el ambiente se torne familiar y el logro de los objetivos se hace mucho más fácil. Cuando hay un ambiente de confianza mejora la comunicación.
4. El control de todas las áreas de la organización e indicadores de la agencia es muy importante para evitar pérdidas, no solo en control de la mora, sino también en control de la atención al cliente, la calidad en el proceso de venta, en las estrategias que utiliza cada integrante del equipo para lograr sus objetivos, las

actividades de operaciones, es decir estar alerta a cualquier señal de que algo no está funcionando bien.

5. Constante capacitación, no solo técnicos, sino también en habilidades blandas que permita que cada integrante desarrolle sus competencias.

Referencia bibliográfica

Bibliografía

- Aquino Zapaico, O. S. (2012). *Operaciones de crédito como analista en financiera Confianza S.A. - Agencia Chosica. 2009 - 2011*. Huancayo: U.N.C.P.
- Arora, A. (2013). Operaciones y sistemas de gestión del riesgo: ¿Importa la propiedad? *Journal of Management Science*. doi:10.5958 / j.0976-173X.4.1.006
- Ayala Villegas, S. (2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/loscrefinan.htm>
- Banco Central de Reserva del Perú. Memoria anual 2012. Obtenido de BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012.pdf>
- Belaunde, G. (28 de Enero de 2012). El proceso crediticio: una mirada panorámica. *Gestión. El diario de economía y negocios del Perú*, pág. 20.
- Casares San José-Martí, I., & Lizarzaburo Bolaños, E. R. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales. Enfoque; ISO 31000*. Lima: Platinum.
- Chen, J., & Shuping, H. (2018). Investigación sobre la Gestión Crediticia de Bancos Comerciales de Ciudad de Lianyungang para las PYMES. *Revista del sur de Asia de estudios sociales y economía*, 4595-4600. doi:10.9734 / saisse / 2018 / v1i125772
- Gómez Aparicio, L. Y. (2009). *Gerencia*. Florida: TECANA AMERICAN UNIVERSITY.
- Grandío , A., López, P., & López, V. (2008). *Mercados financieros e inversión colectiva*. La Coruña: ite.
- Guzman Delgado, M. C. (2008). *La administración del riesgo de crédito en los establecimientos de crédito: comparación crítica del estándar internacional y su implementación en Colombia*. Colombia: Republica de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Dirección de estudios económicos.
- Lara Rubio, J. (2010). *La gestión del riesgo de crédito en las instituciones de microfinanzas*. España: Universidad Granada.
- Márquez Rantes, J. (2003). *Banca, Mercado de Capitales y Seguros* (Primera ed.). (A. J. Paredes Galván, Ed.) Lima, Lima, Perú: San Marcos.
- Mibanco. (2020). *Memoria Integrada 2020*. Lima: Mibanco. Recuperado el 16 de noviembre de 2021, de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Integrada%20Mibanco%202020.pdf>

- Mibanco, Banco de la Microempresa S.A. (2012). *Memoria Anual 2012*. Lima.
- Morales Castro, J. A., & Morales, C. A. (2014). *Crédito y cobranza*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Nduta Gatuhu, R. (2011). *El efecto de la gestión crediticia en el desempeño de las instituciones de microfinanzas de Kenia*. Nairobi: Universidad de Nairobi.
- Sallenave, J.-P. (2004). *La Gerencia Integral*. Barcelona: Norma.
- Saurina, J. (1998). *Determinantes de la morosidad en Cajas de Ahorro Españolas*. España: Investigaciones Económicas.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (6 de abril de 2012). *Glosario de términos e indicadores financieros*. Obtenido de SBS:
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Memoria anual 2012. Obtenido de SBS:
https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_memorias/2014-04-10-Memoria_SBS_en_Espa%C3%B1ol_2012.pdf
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Villasmil, J. (2006). *Gerencia y liderazgo*. Candidus.