Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

Gestión de la cartera crediticia: Análisis funcional del asesor de negocios de Mibanco

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Luis Manuel CANAL ALEJOS

ASESOR

Mg. Gonzalo Rafael MOYA VILLANUEVA

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Canal, L. (2026). *Gestión de la cartera crediticia: Análisis funcional del asesor de negocios de Mibanco*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Luis Manuel Canal Alejos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	22306428
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-1903-4687
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Gonzalo Rafael Moya Villanueva
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43219978
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8721-2425
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	César David Portalanza Chinguel
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09608866
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Mijail Davis Huamán Romero
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	46677341
Datos de investigación	
Línea de investigación	No aplica.

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Rímac Urbanización Mariano Melgar Av. Caquetá N° 998 Latitud: -12.03368 Longitud: -77.04372 Se requieren coordenadas, no colocar enlaces. Puedes obtener las **coordenadas GD** de sitios como https://www.google.com.pe/maps/ https://www.coordenadas-gps.com/ https://www.mapsdirections.info/
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2026 – mayo 2026
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

ACTA DE LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

En Acto Público, en el salón de Grados de la Facultad de Ciencias de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el día 30 de mayo de 2026 a las 13:00 horas, ante el Jurado Presidido por el Catedrático ***Mg. CÉSAR DAVID PORTALANZA CHINGUEL e integrado por los Catedráticos Mg. MIJAIL DAVIS HUAMÁN ROMERO y Mg. GONZALO RAFAEL MOYA VILLANUEVA*** *se presenta el* ***Bachiller LUIS MANUEL CANAL ALEJOS*** *para sustentar su Trabajo de Suficiencia Profesional "****GESTIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA: ANÁLISIS FUNCIONAL DEL ASESOR DE NEGOCIOS DE MI BANCO " para optar el Título Profesional de Economista.***

De acuerdo a las normas legales vigentes el Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del Jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Público a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente.

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el graduando había sido APROBADO *por* UNANIMIDAD *con el calificativo de* DIECISEIS (16)
(Letras y números.)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente y los Miembros del Jurado a los 30 días del mes de mayo del 2026.

Mg. CÉSAR DAVID PORTALANZA CHINGUEL
Presidente.

Mg. MIJAIL DAVIS HUAMÁN ROMERO
Miembro

Mg. GONZALO RAFAEL MOYA VILLANUEVA
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

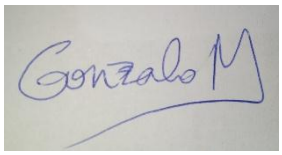
Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, GONZALO RAFAEL MOYA VILLANUEVA en mi condición de asesor acreditado mediante Dictamen de la Escuela Profesional de Economía **N°000014-2026-EPE-FCE/UNMSM** del trabajo de suficiencia profesional, cuyo título es "**Gestión de la cartera crediticia: análisis funcional del asesor de negocios de Mibanco**" presentado por el bachiller **LUIS MANUEL CANAL ALEJOS**, para optar el Título Profesional de Economista, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **8%** de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Economista.

Lima, 26 de mayo de 2026.

Firma del Asesor 

Nombres y Apellidos del asesor: GONZALO RAFAEL MOYA VILLANUEVA

DNI: 43219978

DEDICATORIA

Para mis padres y esposa,
por su constante apoyo y amor incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA 2
RESUMEN 5
ABSTRACT 6
INTRODUCCIÓN 7
SIGLAS Y ACRÓNIMOS 9
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD, EMPRESA U ORGANIZACIÓN DE DONDE SE ELABORARÁ EL TSP 11
1.1. Razón social de la entidad donde se elaborará el TSP 11
1.2. Actividad económica 12
1.3. Organigrama e identificación del área 12
1.4. Área de la entidad donde se desarrolla su experiencia profesional 14
1.5. Nomenclatura administrativa del puesto 15
1.6. Los objetivos del puesto que desempeña en la entidad 16
1.7. Descripción del puesto que desempeña en la entidad 18
1.8. Funciones que realiza en el puesto que desempeña en la entidad 18
1.8.1. Promoción y Captación de Clientes 18
1.8.2. Evaluación de Solicitudes de Crédito 20
1.8.3. Realización del Expediente Virtual en OnBase 21
1.8.4. Cumplimiento de las Metas Comerciales 22
1.8.5. Gestión de la Cartera Atrasada 22
1.8.6. Confirmación de Campañas en TOPAZ y Gestión de la Base de Tácticos 23
1.8.7. Fidelización de Clientes Activos de Mibanco 23
1.9. Problemas importantes identificados en el puesto que desempeño 24
1.10. Identificación y presentación de los problemas a resolver en el TSP 24
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 26
2.1. Situación problemática 26
2.2. Problema general y específicos para resolver por el TSP 27
2.3. Objetivo general y específicos en consistencia con el problema general y específicos del TSP 28
2.4. Justificación teórica y práctica del TSP 29

2.5. Participación en la solución de los problemas: aportes y resultados 30
2.5.1. Descripción e identificación de las tareas comerciales predefinidas 30
CAPÍTULO III: BASES TEÓRICAS 34
3.1. Antecedentes de la investigación 34
3.1.1. Garay Gamarra (2025). ***Importancia del analista de créditos — Caja Arequipa 2024.*** 34
3.1.2. Mantilla García et al (2015*). Propuesta de sistema de información para la gestión de expedientes de créditos en una entidad del sector de microfinanzas del Perú.* 35
3.1.3. Benites Infante et al (2012). ***Planeamiento estratégico del sector microfinanciero del Perú.*** 35
3.1.4. Concha y Nakasone (2021) ***Evolución Disruptiva de las Microfinanzas en el Perú.*** 36
3.2. Marco teórico en las que se sustenta para resolver el TSP 37
3.2.1. Rivera Cadavid (2013). ***Justificación conceptual de un modelo de implementación de Lean Manufacturing.*** 37
3.2.2. Delfiner, Miguel et al (2006). Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación. 38
3.2.3. Paéz - Gabriunas Iliana et al (2022). ***Transformación digital en las organizaciones.*** 38
3.2.4. Aguilar & Portilla (2025). ***Productividad y costos operativos en las instituciones microfinancieras peruanas.*** 39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS 41
4.1. Conclusiones en consistencia con las soluciones presentadas 41
4.2. Recomendaciones en consistencia con las soluciones presentadas 43
4.3. Referencias 45
4.4. Anexos 46

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional detalla las principales funciones desarrolladas en el área de Créditos de la agencia Rímac Matriz de Mibanco - Banco de la Microempresa S.A. Se aborda la experiencia profesional en la gestión de la cartera crediticia, destacando las funciones desempeñadas como Asesor de Negocios en todas las etapas del proceso crediticio (prospección de clientes, evaluación, aprobación y desembolso), así como el cumplimiento de las actividades comerciales conforme a los lineamientos internos de la organización.

Asimismo, se presenta el marco teórico aplicado y los conocimientos adquiridos en la universidad, fundamentales para el desempeño de las funciones asignadas. Además, se incluyen dos casos destacados: el análisis de las actividades comerciales predefinidas por Mibanco y la identificación de la carga operativa asociada al expediente virtual gestionado a través de la plataforma OnBase, donde se presentan los aportes realizados y los resultados alcanzados durante el ejercicio profesional.

Palabras clave: Gestión de la cartera crediticia, Proceso crediticio, Tareas comerciales predefinidas, Expediente virtual en OnBase.

Temas abordados: Gestión empresarial (K).

ABSTRACT

This Professional Experience Report goes over the main functions carried out in the Credit Department of the Rimac Matriz branch of Mibanco - Banco de la Microempresa S.A. It addresses the professional experience in credit portfolio management, highlighting the functions perfomed as a Business Advisor throughout all stages of the credit process (prospecting, evaluation, approval, and disbursement), as well as the fulfillment of task and activities that are part of the institution's unique organizational culture.

Likewise, it presents the applied theoretical framework and the knowledge acquired in college, both of which were essential for the performance of the assigned functions. In addition, two relevant cases are included: the analysis of Mibanco's predetermined commercial task and the identification of the operational workload on the OnBase virtual file, evidencing the contributions and results obtained during the professional practice.

Keywords: Credit Portfolio Management, Credit Process, Predetermined Commercial Task, Virtual File System in OnBase.

Topics covered: Business Management (K).

INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) tiene como finalidad detallar las funciones realizadas en el área de créditos de Mibanco - Banco de la Microempresa S.A. (en adelante, Mibanco). En particular, se analiza la experiencia profesional adquirida en la agencia Rímac Matriz desde abril de 2025 hasta la actualidad. Asimismo, se abordan dos problemáticas vinculadas con la eficiencia operativa: la acumulación de tareas comerciales predefinidas y la elaboración del expediente virtual en OnBase. En este contexto, la gestión de la cartera crediticia orientada al segmento de las MYPES (micro y pequeñas empresas) constituye una actividad fundamental de la institución financiera.

El desarrollo de estas funciones se sustenta en los conocimientos adquiridos en cursos como *Contabilidad Financiera, Análisis Financiero, Costos y Presupuestos, Matemática Financiera y Actuarial, Derecho Económico,* los cuales brindaron las bases teóricas para realizar e interpretar balances, flujos de caja, ratios financieros, costeo de negocios productivos y de servicios, la comprensión del valor del dinero en el tiempo, considerando intereses, tasas y plazos, así como el concepto de amortización de deuda y el marco normativo que regula los procedimientos de las instituciones financieras, respectivamente.

El estudio es relevante debido al impacto de Mibanco en la estabilidad del sistema microfinanciero, donde mantiene una participación significativa en el financiamiento de las MYPES. A través de este trabajo, se pretende ilustrar cómo las funciones desempeñadas en la agencia Rímac Matriz contribuyen al logro de los objetivos institucionales y al mantenimiento de bajos niveles de morosidad, lo que permite optimizar la gestión del riesgo crediticio. Se destaca el rol del Asesor de Negocios en este modelo de negocio, dentro del contexto particular de informalidad de las MYPES, debido a que la empresa aún no ha implementado un sistema completamente automatizado y menos dependiente de evaluaciones presenciales.

Los objetivos del trabajo son detallar las funciones realizadas, presentar el marco teórico que respalda la labor en Mibanco y examinar dos actividades y su impacto en las funciones del asesor, mediante un análisis y la formulación de recomendaciones. Este estudio se enfoca exclusivamente en el análisis de las funciones desempeñadas como Asesor de Negocios en la gestión de la cartera crediticia de Mibanco - Agencia Rímac Matriz y no aborda otras áreas de la institución ni temas fuera de la gestión crediticia.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos: el Capítulo I describe la entidad y el área de experiencia profesional; el Capítulo II plantea el problema y establece los objetivos, justificación teórica y práctica; el Capítulo III presenta las bases teóricas y el marco conceptual del análisis; y el Capítulo IV discute los resultados, conclusiones y recomendaciones de los casos analizados.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACP	Acción Comunitaria del Perú
AFP	Administradora de Fondos de Pensiones
ADN	Asesor de Negocios
ARM	Agencia Rímac Matriz
BCP	Banco de Crédito del Perú
BT	Base de Tácticos
CE	Carné de Extranjería
CDD	Compra de Deuda
DN	División de Negocios
DNI	Documento Nacional de Identidad
EBS	Ejecutivo de Banca y Servicio
ECM	Enterprise Content Management
FIC	Ficha Integral del Cliente
Fintech	Financial Technology
IMF	Instituciones Micro Financieras
JN	Jefe de Negocios
JIT	Just in Time
GA	Gerente de Agencia
GCC	Gestión de la Cartera Crediticia
GR	Gerencia Regional
GT	Gerencia Territorial
KPI	Key Performance Indicators
MOF	Manual de Organización y Funciones
MYPES	Micro y Pequeñas Empresas
P&G	Pérdidas y Ganancias
RMB	Riesgo Muy Bajo
RB	Riesgo Bajo
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
RM	Riesgo Moderado
RA	Riesgo Alto
RBS	Representante de Banca y Servicio
RMA	Riesgo Muy Alto

RUC	Registro Único del Contribuyentes
S.A.	Sociedad Anónima
SMP	San Martín de Porres
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
SIGE	Sistema Integral de Gestión Efectiva
SOW	Share of Wallet
TEM	Tasa Efectiva Mensual
TPS	Toyota Production System
TSP	Trabajo de Suficiencia Profesional

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD, EMPRESA U ORGANIZACIÓN DE DONDE SE ELABORARÁ EL TSP.

Este primer capítulo tiene como finalidad presentar una descripción integral de la entidad donde se desarrolla la experiencia profesional en el marco del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP). Se presenta la información institucional relevante, incluyendo la razón social, la actividad económica a la que pertenece, la estructura organizativa, el área de desempeño, el cargo ocupado, sus objetivos, funciones y los principales desafíos enfrentados durante el ejercicio laboral. Esta descripción contextualiza el entorno en el que se aplicaron los conocimientos adquiridos en la formación universitaria, sirviendo como base para el análisis del problema abordado en el trabajo.

1.1. Razón social de la entidad donde se elaborará el TSP

Mibanco - Banco de la Microempresa S.A. es el primer banco privado de la micro y pequeña empresa constituido en la ciudad de Lima. 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 SBS mediante Resolución SBS N.°356-98, del 7 de abril de 1998. Mibanco – Banco de la Microempresa S.A. con RUC N.°20382036655 es una entidad privada con fines de lucro constituida el 15 de enero de 1998. Inicia actividades el 14 de febrero de ese mismo año, sobre los conceptos y experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), la cual es una asociación civil sin fines de lucro con 43 años de experiencia en el sector de la micro y pequeña empresa.

A comienzos del 2014, Financiera EDYFICAR, parte del Grupo Credicorp desde el año 2009, adquirió Mibanco, marcando el inicio de un proceso de fusión. En febrero de 2015, mediante Resolución SBS N.°1332-2015, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) autorizó el proyecto de escisión por absorción, adoptándose como razón social el nombre Mibanco - Banco de la Microempresa S.A. Así, el 2 de marzo de 2015, se fusionaron ambas instituciones. Hoy, Mibanco opera con la solidez y respaldo de Credicorp, el grupo financiero más grande del país. Esta destacada corporación agrupa a empresas líderes en sus respectivos sectores, como el Banco de Crédito del Perú (BCP), Pacífico Seguros, Prima AFP, Credicorp Capital, todas reconocidas en el mercado nacional.

1.2. Actividad económica

La actividad económica principal de Mibanco - Banco de la Microempresa S.A. (en adelante, Mibanco) se centra en la intermediación financiera especializada en el sector de las micro y pequeñas empresas (MYPES), con una participación de mercado cercana al 20% (Memoria Anual Mibanco, 2025). Asimismo, también atiende al segmento de mediana empresa y créditos de consumo, tanto formales como informales. Como parte del Grupo Credicorp, su enfoque principal es la inclusión financiera y el otorgamiento de créditos a este segmento, consolidándose como una entidad líder en microfinanzas en el Perú. La sede central se encuentra en la Av. República de Panamá N.°4575, Oficina 301, Surquillo, Lima, Lima. Cuenta con 282 agencias de atención al público, 70 en Lima y 212 en provincias, teniendo presencia a nivel nacional (Memoria Anual Mibanco, 2025).

1.3. Organigrama e identificación del área

Mibanco cuenta con una estructura orgánica definida en su Manual de Organización y Funciones (MOF), sobre la cual se basa la Administración General para cumplir con los objetivos y metas institucionales. A continuación, se explicará cómo se organiza la institución, según los organigramas de Mibanco, que se presentan en los **Anexos N.°1, N.°2 y N.°3**. Asimismo, dentro de esta estructura institucional, las actividades profesionales del bachiller se llevaron a cabo bajo la supervisión de la Jefatura de Negocios 1 en Agencia Rímac Matriz, la cual cuenta con su propio Manual de Organización y Funciones de Agencia (MOF de agencia), que también se presenta en el **Anexo N.°4**.

1. Directorio

El Directorio de Mibanco en Perú (2024 - 2027) está conformado por nueve miembros titulares, incluyendo tres directores independientes. Está presidido por Luis Enrique Romero Belismelis, bajo el gobierno corporativo de Credicorp. Este grupo guía la estrategia de la institución. 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 y dos secretarios.

2. Gerencia General
3. División de Auditoría Interna
4. Gerencia de Cumplimiento y Ética
5. **Gerencia General Adjunta de Gestión de Negocios**

5.1. División de Negocios

5.1.1. Gerencia de Negocios Pasivos

5.1.2. Gerencia de Negocios Red*

5.1.3. Área de Soporte Red de Agencias

5.1.4. Sub Gerencia de Información y Análisis de Negocios

5.2. Tribu Canales Digitales y Socios

5.3. Tribu de Canal Tradicional

5.4. Área de Inteligencia y Analítica Avanzada

5.5. Área de Marketing y Comunicaciones

5.6. Gerencia de Área Segmentos y Experiencia del Cliente

5.7. Gerencia de Área de Productos Transaccionales

5.8. Gerencia de Área de Productos Activos

5.9. Gerencia de Área de Productos Pasivos

6. División Legal
7. División de Riesgos
8. División de Finanzas
9. Área de Eficiencia y Optimización
10. División de Gestión Estratégica y Servicios para los Clientes
11. División de Tecnología
12. División de Estrategia de Personas y Sostenibilidad
13. División de Transformación

***5.1.2. Gerencia de Negocios Red**

5.1.2.1 Gerencia Territorial Centro

5.1.2.2 Gerencia Territorial Lima Norte

5.1.2.2.1 Región Carabayllo – Comas – Independencia

5.1.2.2.2 Región Lima Centro

5.1.2.2.2.1 Agencia Centro Histórico

5.1.2.2.2.2 Agencia Cercado Matriz

5.1.2.2.2.3 Agencia Gamarra Matriz

5.1.2.2.2.4 Agencia Grau

5.1.2.2.2.5 Agencia México

5.1.2.2.2.6 Agencia Rímac Alcázar

5.1.2.2.2.7 Agencia Rímac Matriz

5.1.2.2.3 Región Los Olivos - SMP - Callao

5.1.2.2.4 Región Mariscal Cáceres - San Juan de Lurigancho

5.1.2.2.5 Región Puente Piedra - Ventanilla

5.1.2.3 Gerencia Territorial Lima Sur

5.1.2.4 Gerencia Territorial Nor Oriente

5.1.2.5 Gerencia Territorial Norte

5.1.2.6 Gerencia Territorial Sur

Puede verse cómo la División de Negocios (DN) está conformada por cuatro áreas: Gerencia de Negocios Pasivos (5.1.1), Gerencia de Negocios Red (5.1.2), Área de Soporte de Red de Agencias (5.1.3) y Sub Gerencia de Gestión de Información y Análisis de Negocios (5.1.4). Luego, la Gerencia de Negocios Red, que es la encargada del área comercial crediticia, cuenta con seis Gerencias Territoriales: [1] Centro, [2] Lima Norte, [3] Lima Sur, [4] Nor Oriente, [5] Norte y [6] Sur.

Así pues, la División de Negocios (DN) es la encargada de monitorear la exitosa implementación y seguimiento de las estrategias y políticas comerciales/crediticias de los productos y servicios conforme a los objetivos estratégicos planteados. Entre sus funciones también está la de impulsar el uso eficiente y rentable de los canales de venta que permitan la mayor cobertura y nivel de servicio a los clientes. Asimismo, velar y asegurar el crecimiento del negocio, la calidad de la cartera y la recuperación mediante la coordinación de los esfuerzos de las distintas áreas comerciales, el seguimiento y aplicación metodológica correcta y el control adecuado de los principales indicadores comerciales.

La Gerencia Territorial Lima Norte, a su vez, cuenta con cinco regiones: [1] Carabayllo-Comas - Independencia, [2] Lima Centro, [3] Los Olivos - SMP - Callao, [4] Mariscal Cáceres - San Juan de Lurigancho y [5] Puente Piedra - Ventanilla. Luego, la región Lima Centro cuenta con siete agencias: [1] Centro Histórico, [2] Cercado Matriz, [3] Gamarra Matriz, [4] Grau, [5] México, [6] Rímac Alcázar y [7] Rímac Matriz, que es donde se desarrolla la experiencia profesional como Asesor de Negocios Senior.

1.4. Área de la entidad donde se desarrolla su experiencia profesional

El suscrito desempeña el cargo de Asesor de Negocios Senior asignado al equipo del Jefe de Negocios 1 dentro de la Agencia Rímac Matriz de Mibanco, desde abril de 2025 hasta la actualidad. Cada agencia se encarga de gestionar su propia estrategia comercial y operativa con el fin de cumplir los objetivos establecidos por la Gerencia Territorial (GT).

Relación de cargos en la Agencia Rímac Matriz:

1. Gerente de Agencia / Sucursal
2. Jefes de Negocios
3. Asesores de Negocios
    - Ejecutivo de Negocios
    - **Asesor de Negocios Senior**
    - Asesor de Negocios 1
    - Asesor de Negocios 2
    - Asesor de Negocios 3
4. Ejecutivo de Cuentas Pasivas
5. Ejecutivo Comercial
6. Ejecutivo de Recuperaciones
7. Asistente de Negocios
8. Jefe de Banca de Servicio
9. Ejecutivo de Banca de Servicio
10. Representante de Banca de Servicio
11. Auxiliar de Banca de Servicio

La Agencia Rímac Matriz (ARM) está conformada por tres áreas: Créditos, Operaciones y Recuperaciones. Cada una de estas tres áreas tiene un jefe responsable, los cuales a su vez están bajo el cargo del Gerente de Agencia y/o Supervisor, conforme al Manual de Organización y Funciones de la Agencia (MOF de Agencia). El área de créditos cuenta con 2 Jefes de Negocios y 19 Asesores de Negocios. El área de operaciones está conformada por cinco trabajadores: 1 Jefe de Banca de Servicio, 2 Ejecutivos de Banca de Servicio (EBS) y 2 Representantes de Banca de Servicio (RBS). Finalmente, el área de recuperaciones cuenta con 2 Ejecutivos de Recuperaciones, divididos por tramo de atraso del crédito.

1.5. Nomenclatura administrativa del puesto

El cargo desempeñado en Mibanco por quien suscribe corresponde al de *Asesor de Negocios Senior* asignado al equipo del Jefe de Negocios 1, dentro de la Agencia Rímac Matriz. Asimismo, la agencia forma parte de la Región Lima Centro, que a su vez está dentro de la Gerencia Territorial Lima Norte.

1.6. Los objetivos del puesto que desempeña en la entidad

Como Asesor de Negocios (ADN) de la Agencia Rímac Matriz, tengo como función general la captación, evaluación y fidelización de clientes, y recuperación de préstamos de mi cartera asignada. Todo lo anterior con una correcta aplicación de los siguientes documentos: [1] Manual y Metodología Crediticia, [2] Manual de Productos Activos, [3] Matriz de Lineamiento de Otorgamiento de Créditos, [4] Matriz de Excepciones y Alertas de Originación, [5] Manual de Documentación para Giros Específicos, [6] Manual de Actividades Excluidas y Riesgos Sociales Medio Ambientales, y [7] Manual de Créditos con Garantía Líquida, así como otras circulares, procedimientos de evaluación y formatos especificados en la Normativa Crediticia.

Entre sus funciones específicas destacan: [1] Promoción y captación de clientes nuevos e inactivos (con algún crédito cancelado en Mibanco), [2] Evaluación de solicitudes de crédito, [3] Elaboración del expediente virtual en OnBase (Plataforma Digital Integral de Gestión de Contenido Empresarial – ECM por sus siglas en inglés), [4] Cumplimiento de metas comerciales, [5] Gestión de recuperación en la cartera asignada, [6] Confirmación de Campañas en TOPAZ (Plataforma Tecnológica Integral de Core Banking y Gestión Financiera) y Gestión de la Base de Tácticos (BT: Excel de Campañas y Estrategias Comerciales), y [7] Visitas de fidelización a clientes activos (con crédito vigente en Mibanco).

Objetivo 1: Promocionar y captar clientes nuevos e inactivos

- Indicador: Número de clientes nuevos y/o inactivos. Clientes inactivos con cancelaciones del mes anterior.
- Valor de meta: 100% de cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de estos indicadores (5 nuevos y 6 inactivos).
- Unidad de medida: Porcentaje (%)
- Evidencia: Reporte de cumplimiento del QUIPU (Aplicativo de reporte de metas).

Objetivo 2: Evaluar las solicitudes de crédito

- Indicador: Número de observaciones realizadas en visitas posdesembolso por el Jefe de Negocios (JN) y/o Gerente de Agencia (GA).
- Valor de meta: 0 observaciones.
- Evidencia: Correo a manera de reporte listando las observaciones encontradas, si las hubiese.

Objetivo 3: Elaborar el expediente virtual en OnBase

- Indicador: Número de observaciones realizadas por el área administradora de OnBase.
- Valor de meta: 0 observaciones.
- Evidencia: Correo que lista las observaciones encontradas en caso las hubiese, y que es enviada por la División de Gestión Estratégica de Servicios Para el Cliente.

Objetivo 4: Alcanzar las metas comerciales

- Indicador: Crecimiento de cartera, crecimiento de clientes, productividad (número de desembolsos), desembolso digital.
- Valor de meta: Mínimo 100% de cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de estos indicadores, pudiendo ser más inclusive.
- Unidad de medida: Porcentaje (%)
- Evidencia: Reporte de cumplimiento del QUIPU (Aplicativo de reporte de metas)

Objetivo 5: Gestionar la recuperación de la cartera asignada

- Indicador: Resolución 0, Pise 9, Resolución 1-30, Pase a Recuperaciones, y Cosechas de 3, 6 y 9 meses.
- Valor de meta: Porcentajes máximos en Pise 9, Pase a recuperaciones y en Cosechas de 3, 6 y 9 meses; y porcentajes mínimos en Resolución 0 y Resolución 1-30.
- Unidad de medida: Porcentaje de cumplimiento (%).
- Evidencia: Reporte del QUIPU y reporte de cumplimiento de las metas de Cosechas de 3, 6 y 9 meses.

Objetivo 6: Confirmación de campañas en TOPAZ y Gestión de Base de Tácticos

- Indicador: Actualización de estados financieros, confirmación de Base-Ventana Ganadora, confirmación de Préstamos Aprobados y gestión de Base de Tácticos (BT).
- Valor de meta: Efectividad al 100%.
- Unidad de medida: Porcentaje (%).
- Evidencia: Reportes del Área de Tribu Canal Tradicional.

Objetivo 7: Visitas de fidelización a clientes Activos

- Indicador: Visitas de Presentación, Relacionamiento y Capacitación.
- Valor de meta: 100% de realización con respecto a las visitas programadas.

- Unidad de medida: Porcentaje (%)
- Evidencia: Reportes de SIGE (Sistema Integral de Gestión Efectiva).

1.7. Descripción del puesto que desempeña en la entidad

Como ADN en la Gestión Crediticia de la cartera, dentro de la Agencia Rímac Matriz de Mibanco, tengo como objetivos más importantes: [1] una adecuada promoción y captación de clientes nuevos e inactivos, [2] evaluación de acuerdo con el Manual y Metodología Crediticia y su ingreso al sistema TOPAZ, [3] realización precisa y oportuna del expediente virtual en OnBase, [4] cumplimiento de las metas comerciales con seguimientos diarios y semanales, [5] gestión oportuna de la cartera atrasada y conforme a los manuales de cobranza en conformidad con las normativas legales, [6] confirmación de campañas en TOPAZ y gestión de la base de tácticos, y [7] fidelización de clientes con contacto presencial o no presencial a través de llamadas, mensajes de texto y WhatsApp.

El puesto implica actividades diarias de visitas a potenciales clientes, atención de solicitudes de créditos con y sin autonomía aprobadora, gestión en el URPI (aplicación móvil diseñada específicamente para sus asesores de negocios en campo), comités de créditos, gestión de la mora en sus diferentes tramos de atraso, informes y/o consultas de nuestros jefes de área, y otras funciones relacionadas con el contacto y fidelización de clientes. Todo lo descrito anteriormente se hace en coordinación con nuestro Jefe de Negocios y/o Gerente de Agencia, área de operaciones y, en casos particulares, con el Subgerente de Negocios, Gerente Regional y Gerente Territorial. Asimismo, todas las actividades se realizan en coordinación y con el soporte del Área de Operaciones de Agencia.

1.8. Funciones que realiza en el puesto que desempeña en la entidad

Las funciones del puesto de ADN Senior, en la Gestión de la Cartera Crediticia (GCC) asignada, están orientadas a garantizar la adecuada gestión y un control óptimo de la cartera. A continuación, se detallan las principales funciones desempeñadas en el cargo.

1.8.1. Promoción y Captación de Clientes

Una de las principales funciones del puesto consiste en la promoción y captación de clientes nuevos e inactivos, buscando a través de estos aumentar el volumen y la participación de mercado. Mibanco cataloga a los clientes en cinco segmentos de riesgo: Muy Bajo (RMB), Bajo (RB), Moderado (RM), Alto (RA) y Muy Alto (RMA), no atendiéndose este último. La

importancia de esta función hace que su indicador de medición forme parte de los Indicadores Clave de Desempeño ("KPI" por sus siglas en inglés) de Mibanco.

Mibanco, a diferencia de otras entidades como Cajas Municipales, Financieras, Cooperativas u otras del sector de microfinanzas, cuenta con una herramienta muy potente para desarrollar esta función, la cual es una Base de Tácticos (BT) a disposición de cada asesor de negocios. Esta base actualizada se encuentra disponible el primer día del mes y se va actualizando varias veces hasta el cierre, que es el último día del mes. Se tienen datos tales como: [1] nombres y apellidos, [2] DNI, [3] código de cliente, [4] dirección domiciliaria, [5] número de celular, [6] segmento de riesgo en Mibanco, [7] prioridad de contacto, [8] campañas aprobadas y preaprobadas, [9] participación de mercado de Mibanco (SOW por sus siglas en inglés), y [10] porcentaje de avance de créditos activos.

La BT contiene un gran número de clientes potenciales con buen segmento de riesgo. Se considera como "buen segmento de riesgo" a riesgos que van desde "Muy Bajo a Moderado". Nuestra gama de productos está disponible para nuestros clientes según su tipo (si es cliente nuevo o inactivo) y según su nivel de riesgo (si es Muy Bajo/Bajo o Moderado), de acuerdo a la siguiente división:

Cuadro N°1: Gama de productos según tipo de cliente y nivel de riesgo.

Tipo de cliente\ Nivel de riesgo	Cliente nuevo	Cliente inactivo
Muy Bajo/Bajo	- CDD Máxima -Wiñay Aprobado -Lead Quiero	- CDD Máxima -Wiñay Aprobado - Preaprobado -Créditos por Yape -Créditos por WhatsApp
Moderado	- Micapital Full Express -Micapital Express -Lead Quiero	-Micapital Full Express -Preaprobado

Nota: Elaboración propia. CDD = Compra de Deuda.

Se cuenta también en el TOPAZ con una Base - Ventana Ganadora, donde hay que confirmar la aprobación de créditos, en la que únicamente para el desembolso se solicita como requisito una verificación del negocio con Foto Selfie y DNI cargados en el expediente virtual en OnBase. El asesor también cuenta con herramientas propias de captación a través de

referidos, prospección de clientes atendidos en otras entidades laboradas, ventas en campo (solo o en equipo) en zonas o lugares de mayor densidad de clientes potenciales.

1.8.2. Evaluación de Solicitudes de Crédito

Consiste en la evaluación cualitativa y cuantitativa, así como el destino y las garantías del crédito, mediante la recopilación de información obtenida en visitas tanto al domicilio como al negocio. En el caso de solicitantes activos e inactivos, y según su segmento de riesgo, existe una evaluación no presencial a través de videollamadas. Los datos recogidos se ingresan en el TOPAZ donde se elabora el balance, flujo de caja, indicadores financieros, propuesta de crédito, datos del préstamo y de la garantía. Si se cuenta con autonomía aprobatoria, no es necesario el comité de crédito ni la revisión del OnBase. Para créditos fuera de la autonomía, primero se valida por otro asesor que el OnBase esté completo, y luego se procede al comité de créditos con el jefe de negocios y/o gerente de agencia, dependiendo del monto del crédito propuesto.

1.8.2.1. La evaluación cualitativa

Aquí se comienza el proceso de crédito en campo. Se centra en tres pilares fundamentales, los cuales son:

1. *Determinación de la voluntad de pago*, lo cual incluye (a) la validación de calificación y segmentación en URPI, (b) la revisión en la central de riesgo *Sentinel*, (c) la base negativa de Mibanco, y (d) el levantamiento de referencias de terceros en campo.
2. *Carácter del cliente*, que a su vez implica (a) la revisión en redes sociales de su estado civil, estilo de vida y carga familiar, (b) la validación de la información declarada, y (c) el levantamiento de referencias sobre su comportamiento, atento a comportamientos inadecuados.
3. *Conocimiento del negocio*, esto involucra (a) la validación de los documentos presentados, (b) la observación de terceros en el negocio y su rol, y (c) preguntas al cliente sobre los orígenes del negocio, evolución y gestión comercial.

1.8.2.2. La evaluación cuantitativa,

Esta es la parte técnica y sobre la cual recae el peso de la evaluación. Se centra en dos pilares:

1. *Determinación de la capacidad de pago,* mediante la elaboración de los siguientes estados financieros: (a) el Pérdidas y Ganancias (P&G), calculando el margen de ventas de manera adecuada y por cada tipo de giro de negocio, (b) el Balance General, y (c) el Flujo de Caja.

Luego, lo anterior se complementa con herramientas de diagnóstico tales como (a) el Análisis Horizontal, (b) el Análisis Vertical y (c) los Ratios Financieros.

2. *Análisis del patrimonio*, que a su vez incluye (a) la conciliación patrimonial, viendo la relación entre la utilidad disponible versus la acumulación patrimonial del negocio y/o personal, y (b) análisis del apalancamiento financiero, identificando cuán comprometido está su patrimonio con las deudas financieras, precisando su grado de solvencia.

1.8.2.3. El destino del préstamo

Nos determina la necesidad y el impacto de la inversión, ya sea de tipo estacional (campañas), oportunidades de negocio (capital de trabajo - corto plazo), permanentes (activo fijo - largo plazo), o si será destinado para gastos personales. El préstamo debe generar el crecimiento del negocio y/o mejorar la calidad de vida del cliente.

1.8.2.4. Las garantías del préstamo

Estas se utilizan como mitigantes de condiciones y cobertura del préstamo a otorgar. Se validan los tipos de garantía: (a) declaración jurada simple, (b) garantía mobiliaria simplificada y (c) garantía real. Se mitigan los riesgos solicitando (a) avales, (b) garantías reales, (c) ajuste de monto y plazo del crédito, y (d) mayor cuota inicial.

1.8.3. Realización del Expediente Virtual en OnBase

La tercera función del puesto consiste en la creación del expediente virtual de crédito. Cada solicitud del cliente tiene un expediente en OnBase, donde se digitaliza toda la documentación exigida por Mibanco, y donde cada archivo tiene un orden predeterminado de acuerdo al Manual de Carga de Documentos en OnBase. Este expediente debe estar completo antes de llegar al comité de créditos, donde es revisado junto a la evaluación ingresada al TOPAZ, determinando finalmente la viabilidad del crédito.

La documentación digital para la elaboración del expediente virtual se clasifica en catorce tipos documentales: [1] DNI Titular, [2] Consulta Reniec, [3] DNI de Terceros, [4] Documentos de Domicilio/Propiedad, [5] Recibo de Servicios, [6] Croquis, [7] Solicitud de Crédito, [8] Documentos del Negocio, [9] Declaración Jurada, [10] Documentos de Garantía Real, [11] Documentos del Comité, [12] Excepciones, [13] Documentos Post Desembolso y [14] Otros Documentos de Apoyo (ver **Anexo N°5**).

1.8.4. Cumplimiento de las Metas Comerciales

La cuarta función del puesto de ADN consiste en lograr los siguientes indicadores según orden de importancia: [1] crecimiento de cartera, [2] crecimiento de clientes, [3] desembolso neto, [4] productividad (número de desembolsos) y [5] desembolso digital. Estas cinco metas forman parte de los Indicadores Clave de Desempeño ("KPI" por sus siglas en inglés) de Mibanco, mediante las cuales se evalúa el nivel de cumplimiento de las metas establecidas y el desempeño del asesor en tiempo real. También, los KPI permiten a las jefaturas tomar decisiones basadas en datos y mejorar la eficiencia del asesor del equipo y de la agencia.

El *crecimiento de la cartera* es el incremento neto del saldo de colocaciones en un periodo determinado medido con respecto al mes anterior. El *crecimiento de clientes* mide la captación de nuevos prestatarios y/o la reactivación de clientes inactivos que suman a la cartera. El *desembolso neto* calcula el crecimiento real de la cartera, calculado como el total de los créditos desembolsados menos las cancelaciones, amortizaciones y pase a recuperaciones del periodo. La *productividad* refleja nuestra capacidad de colocación de créditos, captación de nuevos clientes y la gestión de la cartera. El *desembolso digital* registra los préstamos del producto Línea de Crédito, gestionadas por el ADN y Ejecutivo de Banca y Servicio (EBS) a través del URPI, desembolsadas por el cliente por la banca móvil de Mibanco.

1.8.5. Gestión de la Cartera Atrasada

La quinta función del puesto de asesor de negocios es la gestión de la cartera atrasada, constituyendo una parte fundamental de los KPI del asesor de negocios cuyas metas cambian mensualmente. La gestión se hace en los días y horarios establecidos por ley, realizándose visitas al negocio y/o domicilio, además del envío de notificaciones de cobranzas y cartas notariales al deudor y codeudores. Su objetivo es la medición de la eficiencia en la recuperación de los préstamos y gestionar el riesgo de incobrables. Los KPIs del asesor de negocios de Mibanco son: [1] Resolución 0, [2] Pise 9, [3] Resolución 1-30, [4] Pase a Recuperaciones y [5] Cosechas de 3, 6 y 9 meses.

La *Resolución 0* mide la capacidad del asesor de Mibanco para gestionar la mora temprana (de 0 a 8 días), no permitiendo su pase a una etapa de mayor riesgo y maximizando el ahorro en provisiones. El *Pise 9* registra el porcentaje de créditos del mes cuyos pagos se realizaron con más de 8 días de atraso, identificando sus causas y ofreciendo soluciones de pago en caso la razón no sea de carácter circunstancial. *Resolución 1-30* mide la cartera atrasada entre 1 y 30 días que quedó sin pagar del mes anterior, es fundamental para determinar la calidad de colocaciones del asesor. El *Pase a Recuperaciones* está asociado a la gestión de la cartera

pesada, evitando su pase al área de recuperaciones y/o judicial. *Cosechas de 3, 6 y 9 meses*; aquí se establecen porcentajes máximos de provisiones en esas fechas de corte, determinando la efectividad de las políticas de crédito a través del tiempo.

1.8.6. Confirmación de Campañas en TOPAZ y Gestión de la Base de Tácticos

La sexta función del puesto de Asesor de Negocios consiste en un trabajo administrativo de tres tareas realizadas en el sistema TOPAZ y una cuarta en la Base de Tácticos, según lo siguiente:

La primera tarea es la actualización de estados financieros de clientes activos e inactivos, la cual después de una breve revisión se aprueba con autonomía propia, con la del Jefe de Negocios o con la del Gerente de Agencia, según corresponda. La segunda tarea es la confirmación mediante aprobación o rechazo de créditos en la sub pestaña Base - Ventana Ganadora: si se procede al rechazo, hay que especificar los motivos. La tercera tarea es la confirmación mediante aprobación o rechazo en la sub pestaña Préstamos Aprobados, estando disponibles para el desembolso al día siguiente. La cuarta tarea es la gestión de la base de tácticos mediante visitas presenciales, llamadas y/o mensajes, para posteriormente ingresar esta gestión en el módulo SIGE (Sistema Integral de Gestión Efectiva) del URPI.

1.8.7. Fidelización de Clientes Activos de Mibanco

Las estrategias comerciales no solo se enfocan en atraer clientes nuevos e inactivos, también en fidelizar y aumentar la participación de mercado de un cliente activo ("SOW" por sus siglas en inglés). Este SOW mide el porcentaje de deuda financiera total que un cliente activo específico tiene con Mibanco, en comparación con la deuda que ese mismo cliente tiene con otras instituciones financieras. Con los clientes activos, además de darle nuevos préstamos, se busca aumentar su valor a través de la venta cruzada de seguros, cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo. También, aquellos con un buen segmento de riesgo se encuentran en la Base de Tácticos, teniendo líneas de crédito activas en primera y segunda disposición, ampliación y carga automática de líneas, CDD Máximas, Actualización de Estados Financieros, Preaprobados, Prospectos de Retanqueo, y Lead Quiero.

Esta séptima función consiste principalmente en visitas presenciales y en menor medida contactarlos a través de llamadas y/o mensajes. Estas visitas presenciales (que pueden ser de presentación o de relacionamiento) se llevan a cabo con gestión y geolocalización en el URPI: Las *Visitas de Presentación* buscan el contacto del asesor cuando ha asumido una nueva cartera

al ingreso a la agencia, cuando se recibe transferencias de cartera de otras áreas comerciales y/o asesores. Las *Visitas de Relacionamiento* buscan el contacto del asesor con los principales clientes de la cartera vigente y aquellos que mantienen un buen segmento de riesgo estando en sus últimas cuotas del crédito. Para las Tareas de Capacitación, enviamos el link de acceso al curso y luego realizamos actividades de ayuda y monitoreo para que quince clientes mensualmente realicen capacitaciones en el aula virtual de Mibanco (Academia del Progreso), pudiendo escoger entre 48 cursos.

1.9. Problemas importantes identificados en el puesto que desempeño

En el puesto de Asesor de Negocios Senior en la Gestión de la Cartera Crediticia (GCC), se identifican dos problemáticas principales que afectan el desarrollo adecuado de la gestión de la cartera asignada: (1) la acumulación de tareas comerciales predefinidas y (2) el exceso de carga operativa del expediente virtual en OnBase. Ambos aspectos repercuten directamente en las funciones del asesor, reduciendo el tiempo disponible para cumplir con las metas comerciales y con una gestión del riesgo eficiente.

El primer problema, el de la acumulación de tareas comerciales predefinidas, se vincula con demasiadas labores asignadas automáticamente por el sistema, tales como: (1) actualización de estados financieros, (2) confirmación de base - ventana ganadora, (3) préstamos pre-aprobados, (4) visitas de relacionamiento, (5) visitas de presentación, (6) cursos de capacitación y (7) gestión de la Base de Tácticos. Esto conlleva a una saturación de funciones que puede generar agotamiento por la sobrecarga de tareas, además de afectar el cumplimiento de las metas comerciales, realizar una evaluación menos rigurosa, incurrir en retrasos en la atención del cliente y ser propenso a cometer errores operativos.

El segundo problema, relacionado con la elaboración del expediente virtual en OnBase, causa retrasos en la aprobación y desembolsos de créditos, incrementando la carga operativa del Asesor de Negocios de Mibanco. Además, ocasiona un mayor riesgo de errores de registros de la información y regreso del asesor a la oficina para levantar las observaciones del Área de Operaciones en el expediente virtual en OnBase, para que luego se proceda al desembolso del crédito.

1.10. Identificación y presentación de los problemas a resolver en el TSP

El Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) busca abordar las problemáticas identificadas mediante propuestas orientadas a (1) flexibilizar las tareas comerciales predefinidas y (2) simplificar la elaboración del expediente virtual en OnBase.

Para el primer problema, el de la rigidez de las tareas comerciales predefinidas, se propone flexibilizar estas tareas haciendo que dejen de ser predefinidas justamente, buscando su optimización con participación directa y dinámica del Asesor de Negocios, permitiendo un mayor enfoque en las metas comerciales y en la calidad de la cartera crediticia.

En el caso del segundo problema, el de la complejidad para el llenado del expediente virtual en OnBase, se plantea simplificarlo mediante un rediseño integral de esta plataforma. Este rediseño estaría enfocado en la eficiencia (disminuyendo el tiempo de aprobación y desembolso de los créditos) y la sencillez (buscando que resulte más intuitiva y accesible para el usuario).

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Situación problemática

Actividad 1: Acumulación de tareas comerciales predefinidas

En la Gestión de la Cartera Crediticia (GCC), el Asesor de Negocios (ADN) de Mibanco tiene asignado un conjunto de tareas comerciales predefinidas por el sistema, situación que genera una sobrecarga operativa y administrativa en el desarrollo de sus funciones. Esta situación evidencia un desequilibrio entre el cumplimiento de las metas comerciales estratégicas y la gestión eficiente de la cartera asignada, reduciendo el tiempo disponible para actividades de prospección, seguimiento y atención al cliente.

Entre las principales tareas asignadas se encuentran: (1) la "Actualización de Estados Financieros" en TOPAZ (Plataforma Tecnológica Integral de Core Banking y Gestión Financiera), (2) la confirmación de la "Base - Ventana Ganadora" (ofertas crediticias aprobadas en TOPAZ), (3) la confirmación de "Préstamos Aprobados" (ofertas crediticias aprobadas en TOPAZ), (4) las "Visitas de Relacionamiento", (5) las "Visitas de Presentación", (6) los "Cursos de Capacitación" y (7) la gestión de la "Base de Tácticos" (BT: archivo electrónico que contiene la base de datos de clientes que tienen ofertas crediticias).

La ejecución simultánea de estas actividades incrementa la carga laboral del ADN, debido a que muchas de ellas requieren validaciones operativas, seguimiento constante y cumplimiento de procedimientos establecidos por el sistema. Como consecuencia, se limita la eficiencia comercial del asesor y se reduce el tiempo destinado a la gestión estratégica de la cartera crediticia.

Actividad 2: Identificación de la carga operativa del expediente virtual en OnBase

En la GCC de Mibanco, se presentan dificultades en la elaboración del expediente virtual en OnBase (Plataforma Digital Integral de Gestión de Contenido Empresarial ─ ECM), debido a la carga completa de toda la documentación requerida por cada solicitud de crédito. Esta tarea repetitiva, consistente en volver a cargar documentos previamente registrados en solicitudes anteriores, incrementa el tiempo de permanencia del asesor en oficina.

Asimismo, los errores en la carga documental o la omisión de documentos generan observaciones administrativas reportadas posteriormente al Gerente de Agencia (GA), lo que requiere correcciones inmediatas y retrasa el proceso de evaluación y aprobación crediticia.

Esta situación afecta la eficiencia operativa del ADN y limita la agilidad en los procesos de desembolso.

Además, la inexistencia de un expediente virtual único con acceso centralizado por tipo de documento de identificación del cliente, como Documento Nacional de Identidad (DNI), Carné de Extranjería (CE) y Registro Único de Contribuyentes (RUC), dificulta la reutilización y validación eficiente de la documentación previamente registrada. Como consecuencia, se generan mayores tiempos de análisis documentario y frecuentes observaciones relacionadas con inconsistencia en los expedientes digitales.

2.2. Problema general y específicos para resolver por el TSP

Actividad 1: Descripción e identificación de las tareas comerciales predefinidas

- Problema general:

El actual modelo de gestión de negocios en agencia conlleva la realización de un grupo de tareas comerciales asignadas automáticamente por el sistema, generando una sobrecarga operativa que limita la eficiencia comercial y la gestión estratégica de la cartera crediticia.

Problemas específicos:

- Procedimiento complejo y prolongado en la actualización de estados financieros en caso de clientes inactivos pertenecientes a otras carteras y zonas de Lima Metropolitana.
- Elevado tiempo para la realización de las tareas predefinidas: gestión comercial de la BT, Visitas de Relacionamiento y Presentación, que deben ser gestionados en el Sistema Integral de Gestión Efectiva (SIGE).
- Dificultad para contactar y realizar los cursos de capacitación virtuales que deben ser realizados por el cliente.

Actividad 2: Identificación de la carga operativa del expediente virtual en OnBase

- Problema general:

Persistencia de un proceso extenso y repetitivo en la elaboración de un expediente virtual en OnBase por cada solicitud de crédito, afectando la eficiencia operativa del asesor y generando frecuentes observaciones administrativas por expedientes incompletos.

- Problemas específicos:

- Ausencia de un expediente virtual único con acceso mediante tipo de documento de identificación del cliente (DNI, CE y RUC) y no por cada solicitud de crédito, que permita la revisión integral de la documentación previamente registrada.
- Retrasos en el proceso de aprobación y desembolso debido a una carga repetitiva al volver a recargar documentación previamente registrada, así como de nuevos documentos.

2.3. Objetivo general y específicos en consistencia con el problema general y específicos del TSP

Actividad 1: Descripción e identificación de las tareas comerciales predefinidas

- Objetivo general:

Optimizar las tareas administrativas asignadas al Asesor de Negocios, buscando disminuir su sobrecarga laboral, permitiendo disponer de mayor tiempo para alcanzar las metas comerciales y mejorar la gestión de calidad de la cartera.

- Objetivos específicos:

- Proponer la focalización de la "Actualización de Estados Financieros", la "confirmación de la Base - Ventana Ganadora" y de "Préstamos Aprobados" realizados en el TOPAZ (Plataforma Tecnológica Integral de Core Banking y Gestión Financiera), se orienten únicamente a clientes activos (con crédito vigente en Mibanco) de la cartera del asesor.
- Implementar un modelo flexible de asignación de las "Visitas de Relacionamiento y Presentación" de acuerdo con las metas comerciales y características de la cartera del ADN.
- Proponer la centralización de los cursos de capacitación en el área de Satisfacción del Cliente, con la finalidad de reducir la carga operativa del ADN.

Actividad 2: Identificación de la carga operativa del expediente virtual en OnBase

- Objetivo general:

Optimizar la elaboración del expediente virtual en el OnBase de Mibanco, mediante la simplificación, integración documental y mejora de la accesibilidad, garantizando una reducción de la carga operativa del ADN.

- Objetivos específicos:

- Implementar un expediente virtual único con acceso directo por documento de identificación (DNI, CE y RUC).
- Reducir los tiempos en la evaluación y aprobación de una solicitud de crédito asociados a la elaboración del expediente virtual.

2.4. Justificación teórica y práctica del TSP

Actividad 1: Descripción e identificación de las tareas comerciales predefinidas

- Justificación teórica:

El presente trabajo de suficiencia profesional se basa en los principios de la administración moderna, especialmente en la gestión por procesos (Business Process Management), la eficiencia operativa y la especialización del trabajo. Estas teorías sostienen que las organizaciones deben estructurar sus actividades de manera que cada colaborador se enfoque en funciones que generen mayor valor. Asimismo, diversos estudios de microfinanzas dedicados a la gestión de la cartera crediticia, evidencian que las sobrecargas de tareas comerciales predefinidas, debido a su rigidez, terminan convirtiéndose en cargas operativas para el asesor, las cuales no contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Justificación práctica:

Reducir las tareas comerciales predefinidas permitirá priorizar el cumplimiento de las metas comerciales, la evaluación crediticia y la gestión de la cartera atrasada, favoreciendo una mayor interacción y seguimiento con el cliente. Esto permitirá mejoras sustanciales en las etapas del proceso crediticio, desde la captación hasta el desembolso del crédito, al contribuir a una mayor eficiencia operativa y al fortalecimiento del desempeño comercial de la agencia. Además, también permitirá reducir la rotación del personal de Asesores de Negocios de la agencia, al alcanzar sus metas comerciales y recibir bonificaciones derivadas del cumplimiento de metas, tanto monetarias como no monetarias.

Actividad 2: Identificación de la carga operativa del expediente virtual en OnBase

- Justificación teórica:

El presente trabajo de suficiencia profesional se fundamenta en los principios de la gestión documental digital y la optimización de los procesos organizacionales. Asimismo, la teoría de la gestión por procesos sostiene que la automatización y estandarización de flujos de

trabajo contribuyen a disminuir los tiempos de ejecución y aumentar la productividad. Lo anterior es especialmente relevante en entidades financieras como Mibanco, donde la rapidez y precisión en la gestión de la cartera crediticia constituyen factores determinantes para la competitividad.

- Justificación práctica:

Se busca optimizar las actividades diarias vinculadas a la elaboración del expediente virtual en OnBase y en general todo el proceso crediticio de Mibanco. Es importante disminuir la dispersión documental y la duplicidad de registros, generando una reducción en los tiempos de aprobación y desembolso de un crédito. El acceso al expediente digital mediante el tipo de documento de identificación, permitirá un ingreso inmediato y ordenado por parte de todas las áreas involucradas en la aprobación de créditos. Asimismo, se busca reducir el contenido de los correos destinados a la Gerencia Regional y Territorial de las solicitudes de crédito que estén en su nivel de aprobación. Finalmente, se desean evitar las observaciones administrativas de las áreas de control por expedientes virtuales incompletos.

2.5. Participación en la solución de los problemas: aportes y resultados

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) participa activamente en el análisis, diagnóstico y propuestas de mejora de los procesos de la Gestión de la Cartera Crediticia de Mibanco. Se abordan dos problemáticas principales desde una perspectiva analítica: [1] la descripción e identificación de las tareas comerciales predefinidas y [2] la identificación de la carga operativa del expediente virtual en OnBase.

2.5.1. Descripción e identificación de las tareas comerciales predefinidas

El modelo de negocios de Mibanco en sus agencias de atención al público, asigna un grupo de tareas comerciales predefinidas s al asesor, lo cual exige la realización de un análisis detallado de cada una de ellas. Cabe precisar que estas tareas tienen carácter obligatorio, y en caso de no cumplir con el avance programado por la gerencia territorial, se restringe la aprobación de tasas especiales y/o excepciones, lo que genera la pérdida de oportunidades comerciales afectando las metas del asesor. Además de las limitantes comerciales, el incumplimiento de estas tareas puede generar observaciones internas y comunicaciones formales por incumplimiento de funciones.

La Actualización de Estados Financieros predeterminados puede demandar hasta una jornada laboral completa. Este procedimiento se realiza principalmente en oficina y, en determinados casos, requiere visitas a negocios de clientes inactivos (con algún crédito cancelado en Mibanco) que no pertenecieron a la cartera asignada al asesor. Se requiere una

revisión de las centrales de riesgo, la ficha integral del cliente (FIC) y referencias bancarias. Asimismo, se requiere actualizar los estados financieros en TOPAZ. Finalmente, es necesario el comité de créditos con revisión de otro asesor y posteriormente su aprobación por el JN, GA, Gerente Regional (GR) y Gerente Territorial (GT), de acuerdo a los niveles de aprobación establecidos. Asimismo, algunas actualizaciones realizadas en TOPAZ se desaprueban automáticamente, requiriendo reprocesamiento.

En ese sentido, se recomienda que las actualizaciones financieras se realicen únicamente para clientes activos o vigentes propuestos por el ADN, reduciendo el tiempo de esta función y permitiendo mitigar además los riesgos al dejar créditos aprobados en el sistema de clientes no evaluados anteriormente bajo el proceso crediticio normal.

En el caso de la Confirmación de la Base - Ventana Ganadora y Préstamos Aprobados en el sistema TOPAZ, se revisa los datos del cliente en la FIC y central de riesgo de Mibanco y *Experian* (central de riesgo privada en Perú), principalmente de los clientes inactivos. En el caso de los clientes activos la confirmación es más ágil por el conocimiento que el asesor tiene de ellos. En los comités de calidad de cartera mensuales de agencia, se identifican casos de clientes inactivos desembolsados a través de estas campañas. Se recomienda que solo incluya clientes activos e inactivos con créditos cancelados pertenecientes a la cartera del ADN, reduciendo el tiempo destinado a esta función.

En el análisis de las Visitas de Relacionamiento predefinidas se detecta que, luego de algunos meses, se vuelven a incluir a algunos clientes gestionados anteriormente, observándose recurrencia sobre un determinado grupo. Asimismo, incluyen a clientes con solicitudes en proceso de atención, algunos ya visitados por el asesor en su tarea de prospección u ofrecimiento de créditos preaprobados o aprobados. Se recomienda que la lista no sea predeterminada, siendo dinámica y alineada con las visitas de prospección de clientes activos e inactivos de su cartera, considerando el conocimiento del asesor respecto al perfil y comportamiento de sus clientes.

En el análisis de las Visitas de Presentación predefinidas, estas se realizan cuando se asume una cartera nueva, transferencia de clientes de otros asesores de la agencia y/o de otras áreas de desembolso de créditos fuera de agencia. En estas visitas se incluyen a todos los segmentos de riesgos de Mibanco: [1] Riesgo Muy Bajo (RMB), [2] Riesgo Bajo (RB), [3] Riesgo Moderado (RM), [4] Riesgo Alto (RA) y [5] Riesgo Muy Alto (RMA). De acuerdo con los lineamientos institucionales, la aprobación crediticia se realiza hasta el segmento RA. Se propone que la base de presentación no sea predeterminada y excluya los segmentos de RA y

RMA, contribuyendo de esta manera a la consecución de las metas comerciales y cuidando la calidad de la cartera.

Por último, se debe realizar la meta de Cursos de Capacitación, los cuales ascienden como mínimo a quince clientes activos mensuales. Esta actividad requiere que el cliente acceda a una plataforma virtual de capacitación, complete satisfactoriamente el contenido y la evaluación correspondiente. Sin embargo, parte de los clientes presentan dificultades tecnológicas y otros muestran resistencia a realizarlos. Solo una proporción reducida de clientes completa el proceso, conllevando a que el asesor acuda presencialmente y brinde orientación en su resolución para cumplir con la meta asignada. Se recomienda designar esta tarea a un área especializada en atención y satisfacción al cliente, mediante estrategias de incentivo orientadas a promover la participación de los clientes.

2.5.2. Elaboración del expediente virtual en OnBase

La elaboración del expediente digital en Mibanco es un proceso obligatorio y parte del proceso crediticio. La plataforma OnBase cuenta con catorce tipos documentales, en los cuales cada documento digitalizado tiene un destino específico. Es necesario precisar que la búsqueda de los expedientes en esta plataforma se realiza preferentemente con el código o solicitud de crédito. En su defecto, con sus apellidos y nombres, y no se encuentra configurado para una búsqueda directa con el DNI, CE y RUC.

En el análisis del expediente virtual en OnBase, se detalla cómo la asociación de cada solicitud de crédito o préstamo con su expediente virtual hace que el procedimiento de revisar la documentación ya cargada se convierta en un proceso prolongado y repetitivo. Hasta marzo de 2026, no había un seguimiento o control efectivo del correcto llenado del OnBase. Un cliente activo e inactivo de Mibanco puede tener uno o más expedientes virtuales, dependiendo de su número de desembolsos, encontrándose los documentos distribuidos en múltiples solicitudes. El proceso resulta prolongado y limita un análisis documentario eficiente, no contribuyendo a una correcta evaluación documentaria.

Se propone un expediente virtual único en OnBase con acceso directo por tipo de documentación (DNI, CE y RUC), permitiendo cargar de manera más eficiente la documentación histórica y la nueva documentación. Asimismo, el sistema debería mostrar la fecha de carga de cada archivo. Esto permite que un asesor de cualquier agencia de Mibanco pueda visualizar, analizar y cargar los documentos digitalizados en una sola carpeta, minimizando los riesgos asociados al análisis documentario. Además, la búsqueda del

expediente será más rápida y precisa utilizando el documento de identificación, que es el dato con que generalmente cuenta el ADN.

Se han identificado retrasos en el proceso de aprobación y desembolso. En el caso de los clientes activos transferidos desde otras carteras, la documentación requerida para una nueva solicitud debe trasladarse desde las anteriores solicitudes. No existe un proceso de transferencia dentro de esta misma plataforma, sino que debe descargarse localmente y posteriormente volver a cargarse a la solicitud actual. Debe considerarse que, una vez que el área de operaciones procede al desembolso del crédito, esta valida nuevamente que la documentación esté completa. En caso de no estar en agencia el asesor, se requiere su retorno a la oficina y completar lo requerido. Mibanco no cuenta con una plataforma de carga de documentos por aplicativo móvil (APP) ágil y eficiente para esta tarea, existiendo un OnBase Móvil que presenta limitaciones operativas.

Ante lo anterior, se propone la organización del OnBase en carpetas fijas y carpetas de actualización. En las carpetas fijas, se cargarían los documentos que no cambian en cada evaluación como: [1] el DNI de todos los participantes, [2] la consulta RENIEC, [3] el documento de propiedad, [4] el recibo de servicios, [5] el croquis, [6] la presolicitud de crédito, [7] las declaraciones juradas y [8] los documentos de garantía real. En la segunda, carpeta de actualización documentaria, se cargarían los documentos que deben actualizarse con cada evaluación, tales como: [1] los documentos del negocio, [2] los documentos del comité, [3] las excepciones y aprobaciones de tasas especiales, [4] los documentos posteriores al desembolso, y [5] otros documentos de apoyo. Esta medida contribuiría a reducir, en el corto plazo, los tiempos correspondientes a las etapas de evaluación y desembolso del crédito.

CAPÍTULO III: BASES TEÓRICAS

3.1. Antecedentes de la investigación

Este apartado presenta una revisión de estudios previos, tesis y artículos científicos relevantes que respaldan la investigación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP). Diversos estudios han resaltado la importancia del asesor de negocios en el proceso crediticio, especialmente en el sector de las MYPES (micro y pequeñas empresas). A nivel internacional, se observa una tendencia orientada a optimizar la productividad mediante la reducción de cargas operativas y la implementación de herramientas tecnológicas de fácil acceso y uso. A nivel nacional, Mibanco, como parte del grupo Credicorp, ha adoptado un modelo de gestión estandarizado similar a la banca tradicional, lo que ha generado un incremento de las actividades operativas. Asimismo, investigaciones aplicadas en cajas municipales y otras entidades microfinancieras han identificado que la eficiencia en la gestión de la cartera crediticia depende del equilibrio entre las funciones operativas y comerciales.

A continuación, se detallan algunos de los trabajos más relevantes que sustentan este TSP:

3.1.1. Garay Gamarra (2025). *Importancia del analista de créditos — Caja Arequipa 2024.*

Miguel André Garay Gamarra destaca que el Analista de Créditos cumple una función fundamental dentro de las entidades financieras de microfinanzas, debido a que no solo evalúa y administra los riesgos asociados a los préstamos, sino que también contribuye al crecimiento sostenible de la cartera crediticia. Asimismo, una labor adecuadamente orientada permite mantener la estabilidad financiera y la rentabilidad de la entidad. Además, al ofrecer productos financieros acordes a las necesidades de los clientes, fortalece la satisfacción, la confianza y la fidelización hacia la institución. Por lo tanto, el analista de créditos es considerado un elemento clave para la solidez y estabilidad de Caja Arequipa (Garay Gamarra, 2025, p. 47).

El autor destaca que, para ser un analista de créditos eficiente, es fundamental mantenerse constantemente informado sobre el comportamiento de los mercados financieros y la situación económica de su región. Asimismo, es importante conocer e interpretar indicadores macroeconómicos que resulten útiles para un adecuado desempeño de esta función (Garay Gamarra, 2025, p. 15).

El autor resalta que las instituciones financieras enfocadas en microfinanzas deben desarrollar estrategias para crear y mantener productos y servicios que ofrezcan bienestar para los clientes, enfocándose en criterios de eficiencia, rentabilidad, diferenciación e innovación.

Esto se logra mediante un equipo de trabajo comprometido, capacitado y alineado con los objetivos institucionales. Las estrategias incluyen: [1] la investigación de mercados, [2] la innovación continua, [3] la capacitación y el desarrollo, [4] la eficiencia operativa, y [5] la diferenciación de productos (Garay Gamarra, 2025, p. 20).

3.1.2. Mantilla García et al (2015*). Propuesta de sistema de información para la gestión de expedientes de créditos en una entidad del sector de microfinanzas del Perú.*

En su estudio sobre la implementación de un expediente digital en una institución de microfinanzas, los autores sostienen que este debe estar orientado a un "modelo de oficinas ligeras", donde el Asesor de Negocios reduzca sus tareas operativas y administrativas para concentrarse principalmente en el trabajo de campo y en fortalecer la relación con los clientes. Para lograrlo, el Sistema Empresarial de Gestión de Contenidos (ECM – *Enterprise Content Management*) debe permitir una organización eficiente, el almacenamiento centralizado y el acceso rápido a los documentos (Mantilla García et al., 2015, pp. 84-88).

Los autores sostienen que la implementación de este proyecto permitirá preparar a las entidades del sector microfinanzas para enfrentar exitosamente el contexto de la economía digital, mediante una gestión eficiente del expediente digital. Asimismo, se asegurará la integridad de la información, el cumplimiento de normas legales y de normas de seguridad, así como la preservación y disponibilidad de la información de manera eficaz y oportuna. Todo ello contribuye a la generación de confianza, al fortalecimiento de la imagen y del valor institucional, tanto para los clientes como para las entidades de las cuales se obtienen los recursos de financiamiento (Mantilla García et al., 2015, p. 131).

3.1.3. Benites Infante et al (2012). *Planeamiento estratégico del sector microfinanciero del Perú*.

Los autores sostienen que el sector microfinanciero podrá destacar por su eficiencia, innovación y apoyo al emprendimiento únicamente si cuenta con procesos ágiles y eficaces que permitan una mayor rapidez en las colocaciones y una adecuada calidad de la cartera administrada. Asimismo, la formulación y establecimiento de procedimientos deberán orientarse a mejorar la rentabilidad de las entidades, apuntando a la excelencia en el servicio, a la reducción de los costos operativos y a la ampliación de la cobertura geográfica para llegar a más personas y negocios (Benites Infante et al., 2012, pp. 189-190).

Los autores explican que el crecimiento de las herramientas tecnológicas y el incremento de la competencia en el segmento de las micro y pequeñas empresas (MYPES) obligan a las entidades a modernizarse. El nuevo entorno microfinanciero exige cada vez más la adopción de nuevas y mejores tecnologías que permitan: [a] reducir los costos operativos, [b] elevar la productividad del Asesor de Negocios y [c] fortalecer la cercanía con los clientes. No obstante, resaltan que, a diferencia de la banca comercial, en las microfinanzas el Asesor de Negocios cumple un papel fundamental, ya que es quien evalúa directamente la capacidad y voluntad de pago del cliente, constituyéndose en una pieza clave dentro del proceso crediticio (Benites Infante et al., 2012, pp. 122-125).

Contar con procesos ágiles, simples, flexibles y automatizados les permitirá a las entidades de microfinanzas atender de manera oportuna los requerimientos de los empresarios del segmento MYPES. En este escenario es clave la tecnología crediticia, la cual presenta las siguientes características: [1] énfasis en la capacidad de pago, [2] levantamiento de información por el Asesor de Negocios (ADN), [3] análisis económico del negocio y la unidad familiar, [4] análisis del historial crediticio (centrales de riesgo), [5] créditos escalonados para generar cultura de pago, [6] tasa competitiva de mercado y sin mayores exigencias de garantías, y [7] proceso ágil y sencillo (mínimos requisitos documentarios) (Benites Infante et al., 2012, pp. 101-104).

3.1.4. Concha y Nakasone (2021). *Evolución Disruptiva de las Microfinanzas en el Perú.*

El mercado de las microfinanzas, a nivel nacional e internacional, se encuentra en constante evolución en cuanto a sus métodos y tecnologías de evaluación crediticia, debido a que sus clientes presentan características distintas a las de la banca tradicional. En este sector, generalmente no existen garantías formales o reales, ni se cuenta, en muchos casos, con estados financieros oficiales, por lo que el asesor de negocios participa directamente en la elaboración y análisis de la información financiera del cliente. Finalmente, la evaluación de las características cualitativas y la voluntad de pago, en conjunto con el análisis cuantitativo y la capacidad de pago, determinan la aprobación del crédito (Concha y Nakasone, 2021, p. 201).

El crecimiento del sector microfinanciero en el Perú ha generado una mayor competencia entre las entidades, obligándolas a brindar una atención más rápida y eficiente para diferenciarse en el mercado. Para ello, es necesario optimizar los procesos y reducir los tiempos de atención y evaluación crediticia. Además, señalan que las entidades del sector deberán adaptarse constantemente a los cambios del mercado para seguir creciendo, todo ello con el fin

de mejorar su calidad de cartera y, en consecuencia, su rentabilidad (Concha y Nakasone, 2021, pp. 208-209).

Los autores señalan que las Fintech (Financial Technology) han surgido como empresas innovadoras que combinan tecnología y servicios financieros, para ofrecer soluciones más rápidas, eficientes y de menor costo. Gracias a ello, están cambiando la forma tradicional de hacer banca y adquiriendo mayor importancia a nivel internacional. Además, representan una amenaza para las empresas del sistema financiero, al ofrecer alternativas de negocio en áreas tradicionales del sector, con procesos ágiles, eficientes y económicos, representando una alternativa desafiante para la banca en general (Concha y Nakasone, 2021, p. 209).

3.2. Marco teórico en las que se sustenta para resolver el TSP

Esta sección presenta el marco teórico que respalda el análisis y la resolución de los problemas planteados en la presente investigación. En ella, se exponen las principales teorías y conceptos clave que sustentan las funciones desempeñadas en la Gestión de la Cartera Crediticia (GCC) de Mibanco. A continuación, se detallan algunos de los estudios más relevantes que sustentan este Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP):

3.2.1. Rivera Cadavid (2013). *Justificación conceptual de un modelo de implementación de Lean Manufacturing.*

El autor sostiene que, en diversas organizaciones, incluso en sectores como el de servicios y salud, se ha aplicado esta filosofía de producción. Cabe precisar que la denominación "*Lean Manufacturing*" (producción sin desperdicios o ajustada*),* o sencillamente "*Lean*", es la denominación inglesa del Sistema de Producción de Toyota (TPS, por sus siglas en inglés). En este modelo, los principios fundamentales son cinco: [1] especificar el valor del bien o servicio ofrecido al cliente, [2] análisis de la cadena de valor, [3] flujo continuo, [4] Justo a Tiempo (Kanban o JIT, por sus siglas en inglés) y [5] mejoramiento continuo - Kaizen (Rivera Cadavid, 2013, pp. 92-97).

Leonardo Rivera Cadavid afirma que la filosofía Kaizen promueve una cultura de mejoramiento continuo. Su implementación debe ser necesariamente gradual, ya que la forma de pensar y actuar de las personas no cambia instantáneamente, sino que requiere tiempo y un proceso de adaptación. Para lograrlo, es indispensable cambiar la forma de considerar y gestionar al personal dentro de la organización. En este sentido, el fundamento del Kaizen radica en valorar a las personas dentro de la organización, reconociendo sus ideas, conocimientos y capacidades para mejorar continuamente el trabajo. Por esta razón, el Kaizen

está presente en todo el proceso de implementación de *Lean*, promoviendo la participación constante de los trabajadores en la búsqueda de una mayor eficiencia (Rivera Cadavid, 2013, p. 103).

3.2.2. Delfiner, Miguel et al (2006). *Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación.*

Los autores sostienen que la metodología crediticia aplicada por las instituciones microfinancieras (IMF) se basa en las características personales de los clientes, quienes poseen escasa o nula documentación. La atención se centra en empresarios e individuos de bajos ingresos, generalmente pertenecientes a negocios familiares. La cartera se compone de montos pequeños en comparación con la banca tradicional, en su mayoría sin garantías como hipotecas o prendas, presentando una baja diversificación y una tendencia a niveles variables de morosidad. Los costos operativos superan ampliamente los de la banca tradicional; en general, se requieren muchas horas-hombre por préstamo concedido, debido a que los préstamos son pequeños, a la asistencia técnica demandada por los clientes y al uso intensivo de información (Delfiner et al., 2006, pp. 2-7).

La implementación de herramientas tecnológicas y procesos administrativos más eficientes por parte de las entidades microfinancieras está permitiendo un notable incremento de la productividad por Asesor de Negocios (el cargo varía según la institución o el país), lo que permite administrar una mayor cantidad de clientes y un mayor volumen de préstamos. Las IMF cuentan con áreas de desarrollo e innovación tecnológica, responsables de la implementación de plataformas especializadas, como la banca móvil u otras que contribuyan a la reducción de sus costos operativos y del tiempo de atención al cliente (Delfiner et al., 2006, pp. 16-25).

Se afirma que, para ser sustentables y atender la demanda creciente, las IMF deben alcanzar una escala operativa significativa, lo que les permitirá ampliar su cobertura y mantener su viabilidad en el largo plazo. Asimismo, estas instituciones deben cumplir estrictamente con las regulaciones establecidas por las entidades públicas competentes, de acuerdo con el tipo de clasificación y el marco normativo correspondiente a cada institución (Delfiner et al., 2006, pp. 38-40).

3.2.3. Paéz - Gabriunas Iliana et al (2022). *Transformación digital en las organizaciones.*

Los autores señalan que lo digital se relaciona con todo aquello “que crea, presenta, transporta o almacena información mediante la combinación de bits” (unidad mínima de

información en computación y telecomunicaciones) y, en correspondencia con ello, a lo "que se realiza o transmite por medios digitales". La transformación digital implica el desarrollo de nuevos procedimientos y productos que incorporan elementos tecnológicos, los cuales tienen como objetivo mejorar la experiencia del usuario o del cliente. Asimismo, la transformación digital implica el surgimiento de nuevos modelos de negocio (Paéz - Gabriunas et al., 2022, pp. 1-7).

La transformación digital en las organizaciones se relaciona con la integración de tecnologías digitales en el funcionamiento y las operaciones de los negocios. Los beneficios de su implementación se pueden reflejar en la productividad gracias a la automatización de procesos, además de permitir disponer de información más amplia y oportuna para la toma de decisiones. Por otro lado, es importante destacar que los líderes deben escuchar las necesidades de sus empleados y considerar sus puntos de vista. Al final, son los empleados quienes deben lidiar diariamente con las tecnologías y, precisamente por esta razón, pueden proporcionar sugerencias para la optimización de los procesos (Paéz – Gabriunas et al., 2022, pp. 53-55).

3.2.4. Aguilar & Portilla (2025). *Productividad y costos operativos en las instituciones microfinancieras peruanas.*

Los autores señalan que las instituciones microfinancieras (IMF) pueden elevar sus niveles de productividad al corregir deficiencias internas en su funcionamiento. Entre las principales estrategias se encuentran la mejora de los procesos para la aprobación de créditos, la agilización en la evaluación de los clientes y la adopción de soluciones tecnológicas digitales. Conforme estas entidades alcanzan mayores niveles de eficiencia, es posible reducir los costos operativos sin requerir un incremento de los factores productivos. Asimismo, el uso de innovaciones tecnológicas desempeña un papel importante en las IMF, permitiendo optimizar la productividad y reducir los costos operativos, un claro ejemplo es la reducción de los costos asociados al papeleo y al almacenamiento físico de los expedientes (Aguilar y Portilla, 2025, pp. 9-12).

La productividad de una IMF se encuentra asociada a las modificaciones en la eficiencia técnica, el cambio técnico y la eficiencia de escala. La eficiencia técnica es la capacidad de la entidad para maximizar el otorgamiento de créditos y servicios financieros utilizando la menor cantidad posible de recursos (tiempo, personal, sucursales y tecnología). El cambio técnico implica adoptar e implementar nuevas tecnologías, herramientas digitales y metodologías innovadoras para optimizar procesos internos, reducir costos operativos y mejorar la calidad de

los servicios financieros ofrecidos. La eficiencia de escala es la reducción del costo unitario de cada crédito a medida que aumenta el volumen de clientes (Aguilar y Portilla, 2025, pp. 21-27).

Los autores plantean recomendaciones dirigidas tanto a los responsables de las políticas públicas como a las instituciones microfinancieras. Desde el marco regulatorio es esencial establecer políticas y normativas que fomenten la innovación tecnológica y el uso de herramientas de gestión más eficientes. Por su parte, las propias microfinancieras deben priorizar estrategias orientadas a la optimización de sus procesos internos, la promoción de la innovación tecnológica y la mejora en la gestión del riesgo crediticio. Es fundamental que el enfoque esté centrado en la eficiencia técnica, lo cual facilite la transición hacia un modelo de negocio más tecnológico y sostenible (Aguilar y Portilla, 2025, pp. 27-28).

.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Conclusiones en consistencia con las soluciones presentadas

Caso 1

- El análisis realizado en el Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) evidenció que la asignación rígida de tareas comerciales predefinidas reduce la eficiencia del Asesor de Negocios (ADN), al destinar tiempo operativo a actividades repetitivas o de bajo valor comercial.
- Los resultados muestran que las visitas predefinidas de relacionamiento terminan concentrándose en un mismo grupo recurrente de clientes activos (con crédito vigente en Mibanco), debido a que gran parte de ellos ya habían sido visitados o gestionados previamente por el ADN. Ello obliga a realizar las visitas con geolocalización del domicilio o negocio para cumplir con las normas establecidas.
- Se observó que las visitas predefinidas de capacitación generan visitas con geolocalización a clientes vigentes con segmentos de riesgo elevado, como el Riesgo Alto (RA) y el Riesgo Muy Alto (RMA).
- Se constató que la meta de cursos de capacitación a clientes vigentes del ADN, los cuales deben ser realizados a través de la aplicación WhatsApp mediante enlaces enviados al cliente, demanda acompañamiento presencial para asegurar su correcta ejecución.

Contribución del autor:

A partir del diagnóstico realizado, se contribuyó a elaborar propuestas para mejorar el proceso mediante:

- La elaboración de una propuesta orientada al cambio de tareas comerciales predefinidas hacia tareas flexibles y propuestas por el ADN, reduciendo la carga laboral y enfocándose en clientes de la cartera asignada y con perfiles conocidos por el asesor.
- La identificación de un grupo de clientes activos, con visitas de relacionamiento repetitivas durante varios meses, proponiendo una gestión flexible y un control estricto para evitar dichas repeticiones.

- La formulación de una propuesta orientada a enfocar las visitas de presentación a los segmentos de Riesgo Muy Bajo (RMB), Riesgo Bajo (RB) y Riesgo Moderado (RM), optimizando el trabajo del ADN.
- Se concluyó que la asignación rígida de tareas de capacitación a clientes limita la eficiencia operativa del ADN y reduce el tiempo destinado a la gestión comercial estratégica

Caso 2

- Se comprobó que el proceso lento y poco eficiente de carga, búsqueda y análisis de documentos digitalizados en el expediente virtual en OnBase, representa uno de los principales desafíos operativos y de análisis documentario para el ADN. Esta actividad es crítica dentro del proceso de aprobación y desembolso, donde los documentos digitalizados deben tener una carga rápida y precisa, así como una búsqueda eficiente de la documentación existente.
- Se demostró que los documentos digitalizados en solicitudes anteriores, y que deben volver a cargarse en la nueva solicitud, generan retrasos operativos innecesarios al no haber un proceso de transferencia inmediata dentro de la misma plataforma, afectando el tiempo de aprobación y desembolso del crédito.

Contribución del autor:

En el marco de este caso, se realizaron las siguientes aportaciones:

- Se propone la implementación de un expediente virtual único en OnBase, que permita centralizar y reutilizar los documentos digitalizados del cliente, evitando cargas repetitivas y reduciendo tiempos operativos en el proceso crediticio.
- Se contribuye con una propuesta de mejora orientada a la optimización del proceso de carga y búsqueda documental, mediante un acceso directo por tipo de documento de identificación, que facilite el análisis y la validación de información por parte del ADN: [1] Documento Nacional de Identidad (DNI), [2] Carné de Extranjería (CE) y [3] Registro Único de Contribuyente (RUC).
- El Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) busca simplificar el proceso de aprobación y desembolso de créditos, reduciendo actividades innecesarias y logrando una mejora significativa en la gestión documentaria.
- El presente TSP contribuye directamente a disminuir la sobrecarga laboral del ADN, permitiéndole enfocarse en las metas comerciales estratégicas.

- Se aporta una iniciativa de mejora tecnológica y operativa alineada con el proceso de transformación digital de Mibanco, centrada en la innovación, metodologías ágiles y accesibilidad en todo el proceso crediticio.

4.2. Recomendaciones en consistencia con las soluciones presentadas

Caso 1:

- Implementar un modelo de tareas comerciales flexibles, que permita al ADN adaptar sus actividades a las características y necesidades de la cartera administrada, aprovechando el conocimiento que tiene de los clientes y enfocándose en aquellos con mayor potencial.
- Establecer controles y criterios para evitar visitas de relacionamiento repetitivas a los mismos clientes, mejorando la productividad del ADN mediante la optimización de las visitas.
- Orientar las visitas de presentación hacia los clientes de segmentos de RMB, RB y RM, a fin de mejorar los indicadores comerciales y excluir visitas a clientes con perfiles de alto riesgo.
- Realizar evaluaciones periódicas de las cargas operativas y comerciales asignadas al ADN, con el propósito de identificar actividades que no generen valor y que puedan ser simplificadas o automatizadas.
- Delegar las actividades de capacitación a clientes a un área especializada, “Ventas y Asistencia Remota al Cliente”, encargada de la difusión, seguimiento, control e incentivo de los cursos virtuales, lo cual permitirá que el ADN se enfoque en las metas comerciales y en la calidad de la cartera.

Caso 2:

- Elaborar una propuesta de diseño de un expediente virtual único en OnBase, asociado al tipo de documento de identificación (DNI, CE y RUC), la cual permita centralizar toda la documentación histórica del cliente.
- Optimizar el proceso de carga y búsqueda documental, cambiando el criterio de búsqueda: de uno por solicitud de crédito a uno por tipo de documento de identificación (DNI, CE y RUC), buscando así mejorar el análisis de los documentos por parte del asesor y reducir el tiempo de atención de una nueva solicitud de crédito.

- Implementar una nueva versión de OnBase, donde cada expediente digital tenga dos carpetas, una con documentos fijos (DNI, documento de propiedad, recibo de servicios, etc.), y otra de actualización de documentos por crédito (fotografías de visitas al negocio, boletas, referencias crediticias, etc.).
- Implementar un mecanismo automatizado en la plataforma OnBase que traslade directamente documentos hacia una nueva solicitud, con identificación de fecha y hora asociadas, de modo que no sea necesario descargarlos a la PC para luego volver a cargarlos.
- Implementar mejoras en la plataforma OnBase relacionadas con la organización y accesibilidad de los documentos digitales, permitiendo reducir los errores operativos, los reportes de documentos faltantes y minimizar las observaciones al momento del desembolso en el área de operaciones de agencia.

Puede observarse que las recomendaciones elaboradas en este TSP guardan relación directa con cada una de las conclusiones presentadas en el mismo. De implementarse estas recomendaciones en el entorno laboral analizado, se reflejarían en mejoras de productividad de los Asesores de Negocios no solo en la agencia Rímac Matriz, sino también en todas las agencias de Mibanco a nivel nacional.

Asimismo, puede apreciarse que la elaboración de este TSP no tiene como único objetivo obtener el título de Licenciado en Economía, sino también proponer oportunidades de mejora aplicables al entorno laboral analizado, las cuales podrían generar beneficios para la institución y sus colaboradores.

4.3. Referencias

Aguilar, G., & Portilla, j. (2025). Productividad y costos operativos en las instituciones microfinancieras peruanas reguladas. [Departamento de Economía – Pontificia Universidad católica del Perú] Documento de trabajo 545. http://doi.org/10.18800/2079-8474.0545

Benites Infante, R. A., Polo Vera, J., & Zevallos Carhuaz, M. C. (2012). *Planeamiento estratégico del sector microfinanciero del Perú*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. ProQuest.

Concha, E. T., & Nakasone, G. T. (2021). Evolución disruptiva de las microfinanzas en el *Peru. Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec*, *7*(2), 198-214. https://doi.org/10.21574/remipe.v7i2.282

Delfiner, M., Pailhé, C., & Perón, S. (2006). *Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación*. Banco Central de Argentina. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/497/

Garay Gamarra, M. A. (2025). *Importancia del analista de créditos - Caja Arequipa 2024.* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad José Carlos Mariátegui]. DSpace.

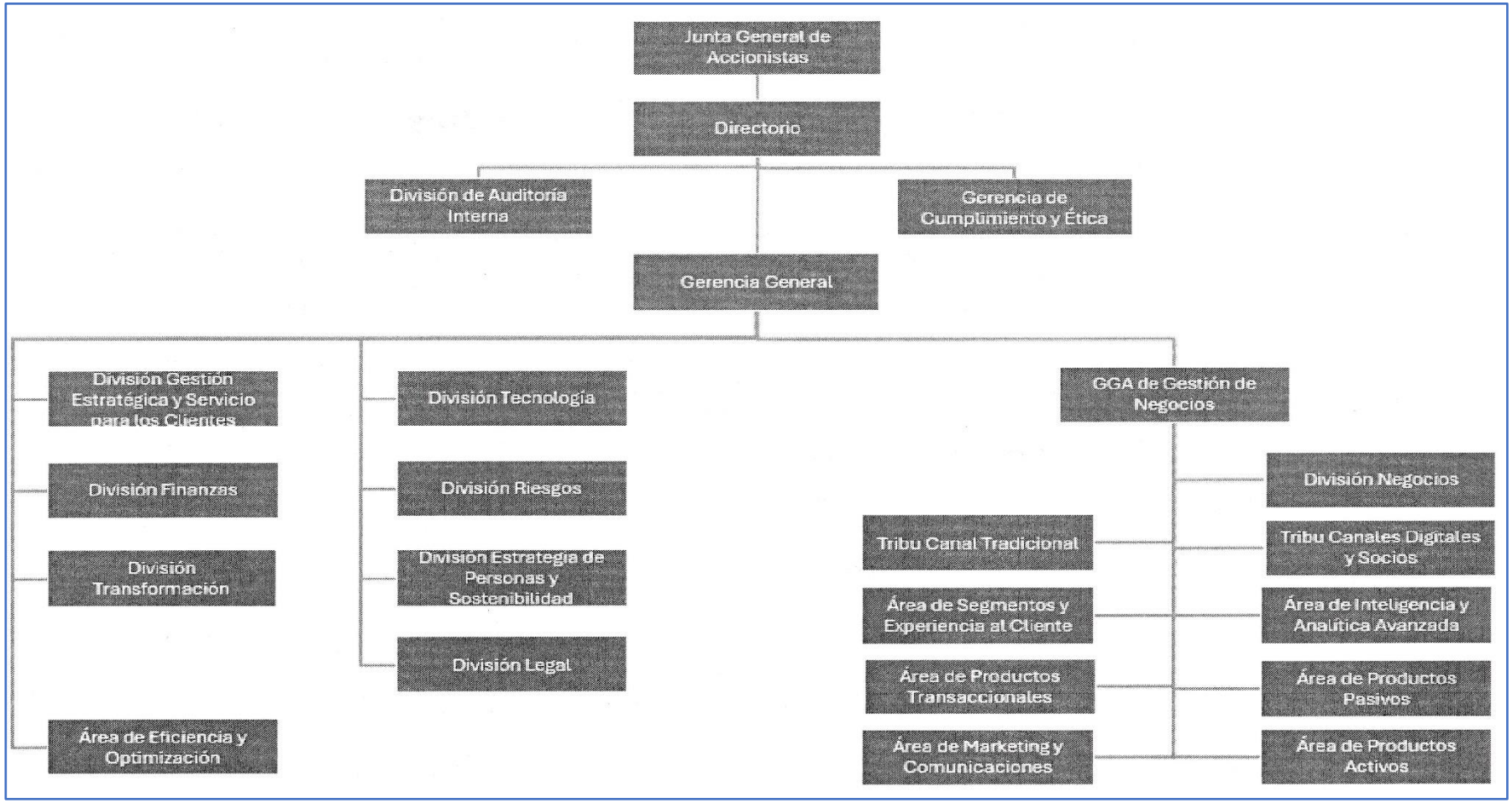
Mantilla García, H. L., Galván Aliaga, S., & Pizarro Zavala, R. F. (2015). *Propuesta de sistema de información para la gestión de expedientes de créditos en una entidad del sector de microfinanzas del Perú.* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.

Paéz-Gabriunas I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R.A., Rivera Virgüez, L., Anzola, D., ... & Saucedo Meza, G.M. (2022). *Transformación digital en las organizaciones.* Universidad del Rosario.

Rivera Cadavid, L. (2013). *Justificación conceptual de un modelo de implementación de Lean Manufacturing. Revista Heurística*, 91-106. http://hdl.handle.net/10906/79590

4.4. Anexos

Anexo N°1: Organigrama de Mibanco (ver Sección 1.3)



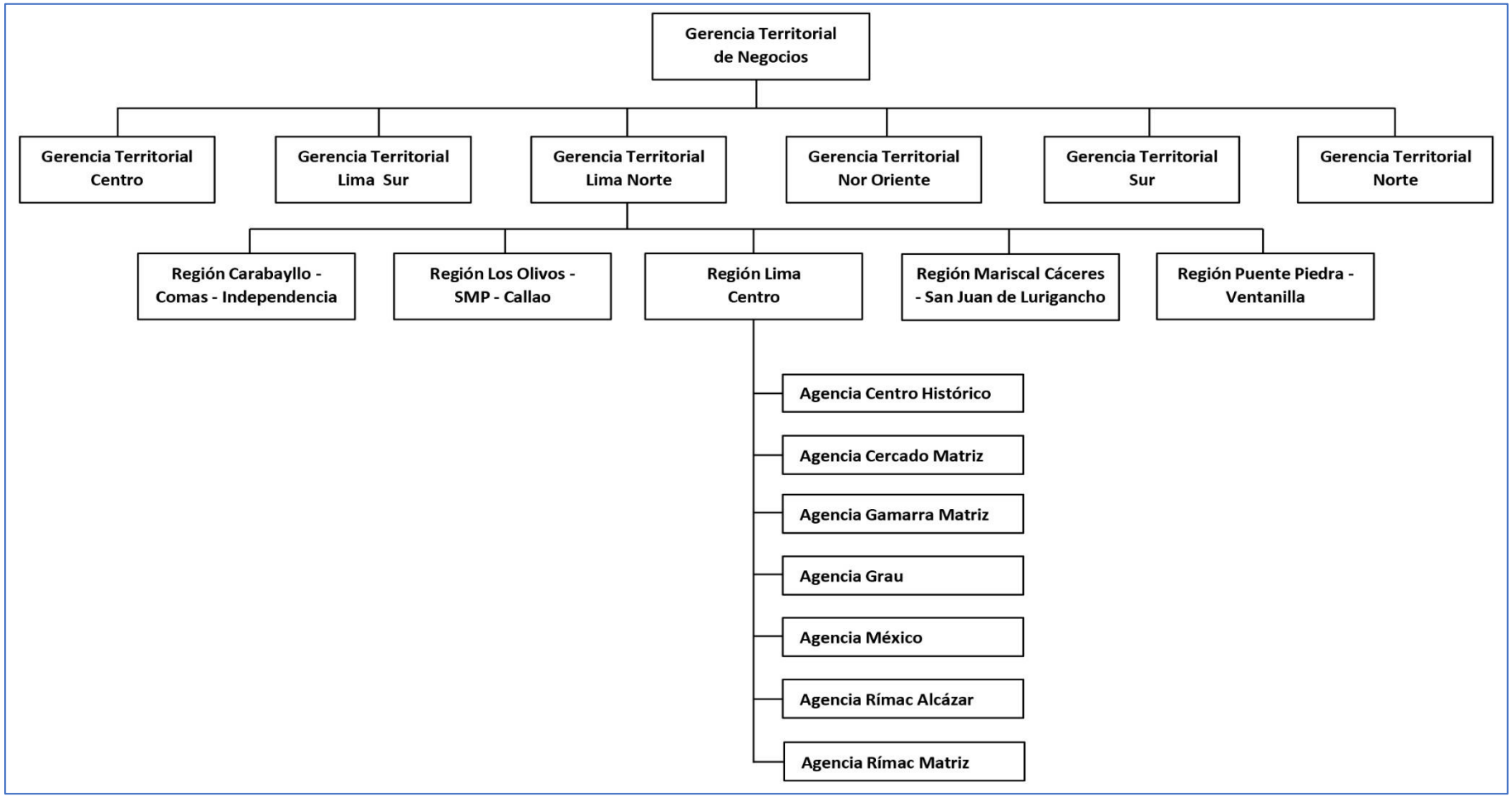
Nota: Mibanco (2026).

Anexo N°2: Organigrama de la División de Negocios (ver Sección 1.3)



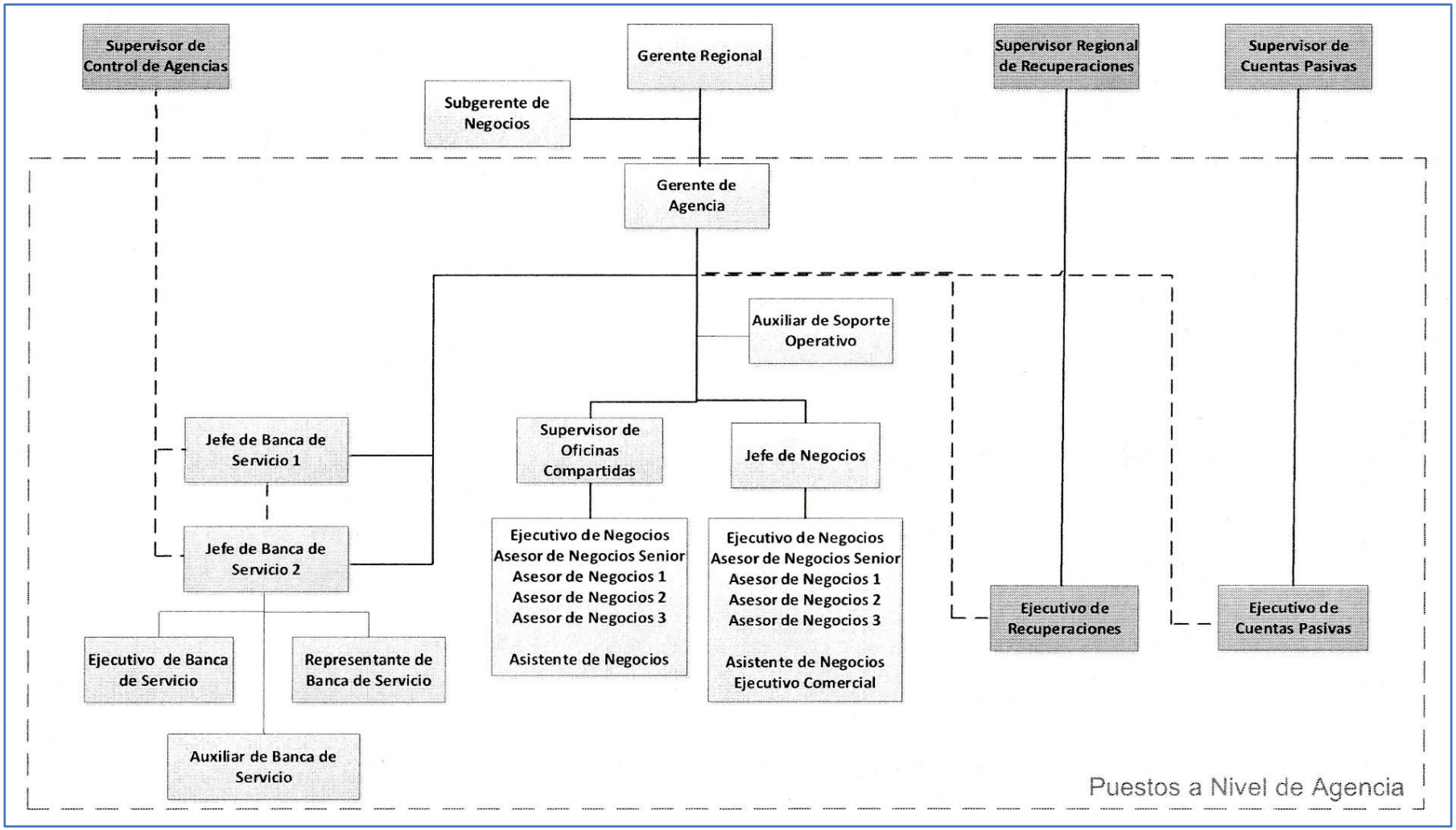
Nota: Mibanco (2026).

Anexo N°3: Organigrama de las Gerencias Territoriales (ver Sección 1.3)



Nota: Elaboración Propia.

Anexo N°4: Organigrama de la Agencia RÍMAC MATRIZ (ver Sección 1.3)



Nota: Mibanco (2026).

Anexo N°5: Estructura del Expediente Virtual en OnBase (ver Sección 1.8.3)

Tipo Documental	¿Qué se carga?
DNI Titular	DNI Titular y Conyuge Carnet de extranjería Testimonio Constitución de la Empresa (para PJ)
Consulta Reniec	Consulta RENIEC de los participantes para créditos >S/30,000
DNI Terceros	DNI del resto de participantes: Aval, cónyuge aval, accionistas, Representante Legal
Documentos de Domicilio/Propiedad	Documento propiedad Contrato de alquiler Constancia de alojado FIC (Por dirección)
Recibo de Servicios	Recibo de Servicios del Titular
Croquis	Croquis o imagen de georeferenciación del negocio
Solicitud de Credito	Solicitud manual firmada, solo aplica para nuevos
Documentos de Negocio	Contratos de alquiler Licencia de funcionamiento Ficha RUC Declaración a la Sunat
Declaración Jurada	Conocimiento de deuda Garantía Simple Testigo a ruego DJ 1003
Documentos de Garantía Real	Estudio de títulos de propiedad Tasación e inscripción en RRPP
Documentos de Comité	Formato de margen de ventas P&G: Formulario Forms (Campañas aprobadas) Vigencia/Estudio de poderes (para PJ) Reporte de Sentinel (incluye huella de consulta) Sustento de deudas
Excepciones	Correo de excepciones no sistematizadas
Documentos Post Desembolso	Sustento de compra de deuda
Otros documentos de Apoyo	Proforma/Presupuesto de obra (mayor a S/ 10,000) Sustento de Cuota Inicial (mayor a S/ 10,000)

Nota: MIBANCO (2026).

Nota: Mibanco (2026).