



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESO CREDITICIO
COMO FUNCION DEL AREA DE NEGOCIOS DEL BANCO
PICHINCHA AGENCIA JULIACA PERIODO 2016-2018”.**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PRESENTADO POR:

RONALD RAUL PUMA VILCA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2020



DEDICATORIA

A mi querida madre por

haberme apoyado en todo momento,

por sus consejos, sus valores, por la motivación constante

que me ha permitido ser una persona de bien,

pero más que nada, por su amor.

A mis hermanas por ser

parte importante de mi vida, y por

brindarme siempre su apoyo

incondicional.



AGRADECIMIENTO

A ti Dios, gracias por todo.

A la Universidad Nacional del Altiplano y a la Escuela Profesional de Administración por aportar a mi formación académica y brindar oportunidades para seguir creciendo como persona en todo aspecto.

A mi madre por su cariño y apoyo constante.

Gracias a todos.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
INDICE DE TABLAS	
RESUMEN	7
ABSTRACT	8

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	12
1.2.1. Problema general	12
1.2.2. Problemas Específicos	12
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivo Especifico	12

CAPITULO II

REVISION DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	14
2.1.1. Ámbito Internacional.....	14
2.1.2. Ámbito Nacional.....	15
2.1.3. Ámbito Local.....	16
2.2. MARCO TEORICO	18
2.1.1 Administración	18
2.1.2 Estructura Organizacional	20
2.1.3 Ley N°26702: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.....	21
2.1.4 Crédito	24
2.1.5 Proceso del Crédito.....	25
2.3. MARCO CONCEPTUAL	26

CAPITULO III

METODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	29
--	----



3.1.1. Diseño de la Investigación.....	29
3.1.2. Enfoque de la Investigación.....	29
3.1.3. Alcance de la Investigación	30
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO	30
3.3. TECNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS	31
3.3.1. Técnicas	31
3.3.2. Instrumentos	32
3.4. CARACTERIZACION DEL AREA DE INVESTIGACION	32
3.4.1. Ámbito de estudio.....	32
3.4.2. Descripción de la empresa.....	34
El Grupo Pichincha.....	34

CAPITULO IV

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS Y DISCUSION	37
4.1.1. DESCRIBIR Y ANALIZAR LAS FUNCIONES DEL FUNCIONARIO DE NEGOCIOS DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO PICHINCHA AGENCIA JULIACA, PERIODO 2016-2018”	37
4.1.2. DESCRIBIR EL PROCESO CREDITICIO QUE REALIZA EL FUNCIONARIO DE NEGOCIOS DEL BANCO PICHINCHA AGENCIA JULIACA, PERIODO 2016-2018.....	40
4.1.3. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA MEJORAR EL PROCESO CREDITICIO DEL AREA DE NEGOCIOS DEL BANCO PICHINCHA AGENCIA JULIACA.....	61
V. CONCLUSIONES	63
VI. RECOMENDACIONES	64
VII. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	65

Área : Administración y Finanzas

Tema : Proceso Crediticio

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 02 enero del 2020



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Edad del titular y aval.....	42
Tabla 2: Número de entidades (titular + cónyuge).....	43
Tabla 3: Record crediticio	44
Tabla 4: Bases negativas.....	44
Tabla 5: Protestos Cuentas Corrientes Cerradas/Deudas Coactivas.....	45
Tabla 6: Participación del cónyuge	46
Tabla 7: Firma de Testigos a ruego	46
Tabla 8: Avaes.....	47
Tabla 9: Respaldo patrimonial.....	48
Tabla 10: Garantías Montos de préstamo para clientes con garantía.	50
Tabla 11: Sobreendeudamiento	51
Tabla 12: Condiciones de atención.....	52
Tabla 13: Documentos.....	53
Tabla 14: Productos por tipo de Cliente.	56



RESUMEN

El mundo actual ha motivado a la banca comercial a utilizar tecnología crediticia como un factor diferenciador, en busca de un posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general: Describir y analizar las funciones dentro de la estructura organizacional y el proceso crediticio que cumple el funcionario de negocios del Banco Pichincha agencia Juliaca, periodo 2016-2018; . Para alcanzar los objetivos trazados se utilizó la siguiente metodología: la investigación posee un enfoque cualitativo, de diseño narrativo, el nivel de investigación es descriptiva; la técnica de recolección de datos fue revisión documental y fichas de observación, luego se procedió al análisis e interpretación de datos teniendo las siguientes conclusiones: existe una estructura organizacional dividida en tres grandes áreas: riesgo, comercial y cobranzas, las mismas que todavía necesitan integrar el trabajo con la finalidad de evitar duplicidad de funciones e insatisfacción del cliente. También es importante mencionar que el proceso crediticio debe ir de la mano con las oficinas de riesgo y cobranzas, esto puede lograrse a través de un proceso de mejora continua que permita la sistematización e integración de las mismas, lineamientos que se mencionan en la propuesta del presente informe.

Palabras clave: Estructura organizacional, funciones, proceso, crédito, tecnología crediticia, riesgo.



ABSTRACT

Today's world has motivated commercial banks to use credit technology as a differentiating factor, in search of a position in an increasingly competitive market. The present research work has as a general objective: Describe and analyze the functions within the organizational structure and the credit process that the business official of the Banco Pichincha agency Juliaca fulfills, period 2016-2018; . To achieve the objectives set, the following methodology was used: the research has a qualitative approach, with a narrative design, the level of research is descriptive; the data collection technique was documentary review and observation sheets, then proceeded to the analysis and interpretation of data having the following conclusions: there is an organizational structure divided into three large areas: risk, commercial and collections, the same ones that still need to be integrated work in order to avoid duplication of functions and customer dissatisfaction. It is also important to mention that the credit process must go hand in hand with the risk and collection offices, this can be achieved through a process of continuous improvement that allows the systematization and integration of the same, guidelines that are mentioned in the proposal of the present report.

Keywords: Organizational structure, functions, process, credit, credit technology, risk.



CAPÍTULO I

INTRODUCCION

La Banca Comercial basa su actividad en la captación de fondos del público exigibles a la vista y a corto plazo, con el objeto de conceder créditos y préstamos, en su mayoría también con una perspectiva de corto plazo. Con esta labor posibilita que, por un lado, se estimule el ahorro en el conjunto de la economía y que, por otro, se incentive la inversión de los empresarios que pueden acceder a los recursos que financien sus proyectos, siendo su función principal la de intermediar entre la oferta y demanda de recursos financieros

Este proceso se suele dividir en diferentes etapas sobre las que hay cierto consenso. Las instituciones financieras deben contar con políticas de otorgamiento para todos los tipos de crédito que manejen, sin perjuicio del tamaño o tipo de crédito. Si se hace mal desde el comienzo, con políticas indefinidas o demasiado relajadas, el seguimiento, por bueno que sea, puede no ser suficiente para compensarlo. Debe existir también un proceso claramente establecido para aprobar excepciones a las políticas, así como las excepciones temporales en el marco de créditos existentes. La importancia de esta investigación radica en el hecho de que se ha recopilado información con la finalidad de describir en un corte de tiempo la estructura organizacional del banco Pichincha y el proceso crediticio.

En el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema, antecedente y objetivos de la investigación.

En el Capítulo II, se ha considerado los conceptos y teorías que están relacionados a estructura orgánica, créditos, procesos crediticios, así como el marco conceptual que ayuda a comprender términos y definiciones utilizados en el marco teórico.



En el Capítulo III, se explica la metodología de investigación usada y aplicada, así como el tipo y diseño de investigación, se indica las técnicas utilizadas para la recolección de datos.

En el Capítulo IV, se explica las características del área de investigación general y especifica que fue la región Puno, provincia de San Román, distrito de Juliaca.

En el Capítulo V, se presenta la exposición y el análisis de resultados según los objetivos planteados.

Seguidamente se presentaron las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Por último, se expone la bibliografía consultada y los anexos



1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una institución financiera cumple una importante función en el mundo financiero sirve como un intermediario entre los inversionistas y las empresas mediante la realización de transacciones financieras (Torre, 2012). Los mercados financieros en los que una institución financiera opera son complejos, con muchos jugadores que quieren intercambiar dinero en diferentes formas (Lira Briceño, 2009). Debido a que una institución financiera sirve para múltiples propósitos, su estructura organizacional reflejará la diversidad de dichos fines. Algunos aspectos de la estructura organizacional de una entidad financiera están determinados por las leyes nacionales en las que opera la institución. Por ejemplo, después de que los mercados financieros griegos fueran desregulados en la década de 1980, hubo un crecimiento significativo que fue de un 48 por ciento desde 1981 hasta 1996, en el número de sucursales que atendían a los clientes. (Hidalgo, 2017).

Un banco nacional o regional tiene diferentes sucursales en lugares convenientes para que los clientes puedan entrar y realizar sus transacciones, como depositar dinero. Pero también existen ramas para que el banco pueda vender productos y servicios financieros. Por ejemplo, un representante del banco se reunirá con un cliente potencial para vender un producto de préstamo hipotecario. Los criterios para el otorgamiento de créditos son claves para que este proceso pueda concretarse de una forma segura y que no implique un incremento del riesgo de la entidad financiera. Además, deben estar de acuerdo al segmento de mercado al que se dirige la entidad, que forma parte además de la política de créditos y que responde a la estrategia definida por la dirección.

El Banco Pichincha cuenta con una estructura orgánica definida, sin embargo, es imprescindible se integre las funciones con el proceso crediticio, para mejorar la condición del Banco como de los trabajadores del mismo, particularmente del funcionario



de negocios. En ese sentido el presente informe busca dar solución al siguiente problema en forma general:

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cuáles son las funciones dentro de la estructura organizacional y el proceso crediticio que cumple el funcionario de negocios del Banco Pichincha agencia Juliaca, periodo 2016-2018?

1.2.2. Problemas Específicos

PE1. ¿Puede describirse y analizar las funciones del funcionario de negocios dentro de la estructura organizacional del Banco Pichincha Agencia Juliaca, periodo 2016 - 2018?

PE2. ¿Es posible describir el proceso crediticio que cumple el funcionario de negocios del Banco Pichincha Agencia Juliaca, periodo 2016-2018?

PE3. ¿Puede proponerse lineamientos para mejorar la estructura organizacional y el proceso crediticio del área de Negocios del Banco Pichincha Agencia Juliaca, periodo 2016-2018?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1. Objetivo General

Describir y analizar las funciones dentro de la estructura organizacional y el proceso crediticio que cumple el funcionario de negocios del Banco Pichincha agencia Juliaca, periodo 2016-2018.

1.3.2. Objetivo Especifico

OE1. Describir y analizar las funciones del funcionario de negocios dentro de la estructura organizacional del Banco Pichincha Agencia Juliaca, periodo 2016-2018.



- OE2. Describir el proceso crediticio que realiza el funcionario de negocios del Banco Pichincha Agencia Juliaca, periodo 2016-2018.
- OE3. Proponer lineamientos de mejora para la estructura organizacional y el proceso crediticio del área de Negocios del Banco Pichincha Agencia Juliaca, periodo 2016-2018.



CAPITULO II

REVISION DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

2.1.1. **Ámbito Internacional**

Ledesma & Sánchez (2018) en su investigación: “*Análisis del riesgo crediticio bancario en la economía cubana*”, realizan un estudio bibliográfico con el objetivo de elaborar el marco teórico o referencial para el análisis del riesgo crediticio bancario. Abordan en el estudio del uso de una herramienta estadístico-matemática para robustecer la toma de decisiones respecto del análisis del crédito bancario, combinando las técnicas del análisis económico-financiero tradicional y otras más sofisticadas. Proponen el uso de ratios financieros y las técnicas de clustering, árbol de decisiones y el método de Brown & Gibson para establecer una diferencia entre clientes de acuerdo y su capacidad de pago, valorando la decisión en sus aspectos cualitativos y cuantitativos.

Chavarín (2015), en su investigación: “*Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México*”, concluye afirmando que el índice de morosidad de los prestatarios se vuelve una variable que impacta de manera negativa y significativa a la rentabilidad obtenida por los bancos, de manera que estos tienden a hacer muy selectiva la asignación del crédito con el fin de limitar lo más posible el crecimiento del índice de morosidad y de esta manera no ver perjudicada su rentabilidad.

Ramos (2012) en su investigación: “*Las relaciones crediticias entre las empresas y la banca comercial en Cuba*” concluye que el sistema bancario cubano presenta insuficiencias en la gestión de sus relaciones crediticias con las empresas estatales. La falta de autonomía, la escasa educación financiera y la insuficiente capacidad de pago, resaltan como las principales barreras por parte de las empresas. Por otro lado, las fallas en la diversificación de productos y servicios adaptados a las necesidades de



estas últimas, los estudios de mercado deficientes, la inadecuada gestión de clientes y la insuficiente capacitación del personal bancario como evaluador de créditos, representan las principales limitaciones por parte de las instituciones bancarias.

2.1.2. Ámbito Nacional

Hidalgo (2017), en su tesis titulada: *“Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa Financiera en Lima – Cercado”* para optar por el título de Contador Público, concluye que con el fin de obtener mayores utilidades y así poder alcanzar los objetivos propuestos, la gerencia debe desarrollar políticas que promuevan la eficiencia y eficacia en todas las actividades de la empresa; así como incidir en la implementación de controles internos como herramienta útil y eficaz que permita controlar, a través de sus técnicas y procedimientos, los créditos que se otorgan en las empresas, minimizar pérdidas e incrementar los ingresos, toda vez que puede contribuir a la optimización de la gestión en este tipo de empresas.

Flores (2017) en su investigación: *“Análisis de incidencias de las colocaciones de créditos con riesgo único en la cartera vencida de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos de Tacna Agencia Túpac Amaru, periodo 2013”* determinó el índice de morosidad de las colocaciones de créditos con riesgo único y como este índice de morosidad participa en la cartera vencida de la Caja Municipal de ahorro y créditos de Tacna, Agencia Túpac Amaru al cierre del periodo 2013; también se determinó la estructura según el tipo de vínculo entre clientes de las colocaciones de créditos con riesgo único de la Caja Municipal de ahorro y créditos de Tacna, Agencia Túpac Amaru al cierre del periodo 2013.

Cortez & Burgos (2017) en su investigación: *“La Gestión De Cartera De Crédito Y El Riesgo Crediticio Como Determinante de Morosidad o Liquidez De Las Empresas Comerciales”*, realizan un estudio técnico enfocado al Riesgo Crediticio permitirá



identificar que clientes se encuentran en condiciones de adquirir un crédito en la empresa y evaluar si podrán cumplir con los pagos que se establecen en las negociaciones. Para ello el autor afirma que existe una herramienta financiera conocida como Indicadores de Liquidez los cuales permiten establecer la capacidad de pago de la empresa a corto plazo, la incidencia que tiene la Cartera de Crédito en estos rubros es de suma importancia ya que son valores que están pendientes de cobro y tienen un porcentaje de incobrabilidad. Así mismo la investigación sostiene que mantener los índices de morosidad bajo control será parte fundamental de la Gestión de Cartera de Crédito ya que influye de manera directa con la liquidez que espera obtener.

2.1.3. Ámbito Local

Choque (2016), en su tesis titulada: *“Debilidades en evaluación de créditos agropecuarios referidos a ingresos y egresos, seguimientos de cuotas pactadas en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes - Oficina Juliaca 2015”*, para optar por el título de Licenciado en Administración, concluye que la evaluación de ingresos y egresos juega un papel importante en identificar la capacidad de pago de los prestatarios; recomienda tener en cuenta los lineamientos propuestos para mejorar la evaluación y seguimiento de créditos agropecuarios, como realizar la evaluación en una entrevista en la cual se pueda determinar las ventas, y por ende las compras y la utilidad que obtiene, con preguntas abiertas para que el cliente se expone con la actividad que realiza y de esta manera obtener la mayor información posible de la actividad agropecuaria que desarrolla.

Soldevilla (2016) en su tesis titulada: *“Análisis de los factores cualitativos y su influencia en el otorgamiento de créditos mes en la Caja Municipal Cusco Agencia Puno - Bellavista, periodo 2014”*, para optar por el título de Licenciado en Administración estableció que la evaluación de los factores cualitativos como: la observación de detalles en la visita in situ, la dualidad del negocio, las referencias comerciales y crediticias del



cliente son aspectos de carácter subjetivo muy importantes e influyen en la evaluación de créditos MES. Afirma que esta información complementa los datos cuantitativos para determinar la capacidad y voluntad de pago del solicitante de crédito en la Caja Municipal Cusco lo que permite progresivamente disminuir los riesgos crediticios.

Huánuco (2016) en su tesis titulada: “*Análisis del sistema de créditos de MI BANCO Agencia Juliaca periodo 2011-2013*”, propone mejorar el nivel de revisión y sustentación de créditos en un comité ampliado, para poder realizar un mejor análisis al momento de aprobar, rechazar u observar un crédito, por lo que se plantea manejar estadísticas donde se pueda detectar vinculación de créditos, riesgos tipo de vivienda, estado civil, experiencia en el negocio, mejora de garantías, modificar plazo, monto según inversión a realizar, establece como conclusión que en función de lo anterior se podrá minimizar o disminuir el incremento de la cartera morosa, dependiendo de la Gestión temprana de parte del asesor.

Vilca (2015), en su tesis titulada: “*Evaluación de crédito y su incidencia en la cartera morosa de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. 2012-2013*”, para optar por el título de Contador Público, concluye que el resultado de incremento de los índices de morosidad se debe a la mala evaluación por parte del personal del área de negocios y esto debido a que no hay cuidado y existe una baja aplicación de los procedimientos y las Normas y Políticas de Evaluación de Crédito (Manual de Políticas y Procedimientos Crediticios) de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. en el periodo de 2012 y 2013, recomienda elevar el nivel de aplicación de las Normas y Políticas para la Evaluación de Créditos, para una buena realización del proceso crediticio.

Marrero (2014), en su investigación: “*La evaluación crediticia aplicada por los bancos universales y la situación financiera de las PYMES*” estableció como objetivo



abordar los procesos de evaluación crediticia aplicados por los bancos universales privados a las solicitudes de crédito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), así mismo los hallazgos sugieren que, aun cuando las referidas instituciones son muy rigurosas en lo que se refiere al análisis de la situación financiera de las PYMES, no obstante, al momento de tomar la correspondiente decisión, confieren mayor importancia a otros factores y/o elementos distintos a los financieros, para el otorgamiento de los créditos.

2.2. MARCO TEORICO

2.1.1 Administración

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. Según Chiavenato (2007), la tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo.

El proceso administrativo según Louffat (2010), contempla la planeación como el elemento encargado de determinar lo que la empresa es en el presente, así como lo proyecta ser en el futuro, para lo cual debe definir claramente cual su misión, su visión y sus objetivos. Una vez que estos hayan sido definidos resulta necesario, previo análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, establecer las opciones estratégicas que le permitan lograrlas, finalizando con la definición de criterios



operacionales por medio de la elaboración de presupuestos y cronogramas que le permitan aplicarlas a la realidad; sigue en el proceso la organización como elemento encargado de establecer el diseño organizacional más adecuado a la realidad institucional. Para ello resulta necesario definir un modelo organizacional que se contextualice en los parámetros estratégicos definidos previamente en la planeación. Una vez definido el modelo, se debe diseñar el organigrama que represente a la institución de forma técnica en cuanto a los parámetros de ubicación de sus diversas unidades orgánicas y de puestos, en cuanto a su nomenclatura, en cuanto a la información y figuras a ser empleadas. A modo de complemento de los organigramas, también es necesario considerar la confección de manuales organizacionales que informen oficialmente los deberes y derechos organizacionales de las unidades organizadas y puestos que integran la estructura organizacional; prosigue la dirección como el elemento encargado de velar por la ejecución de lo anteriormente planeado y organizado. El mérito de la puesta en práctica de las acciones administrativas estimadas le corresponde al personal que forma parte de la institución, ya sean jefes o subordinados distribuidos en las diversas unidades orgánicas. Para que el personal se sienta comprometido e identificado con su organización, es imprescindible que se empleen técnicas de liderazgo, motivación, comunicación y negociación que ayuden a un buen manejo de las relaciones humanas, en base a soportes de psicología y sociología organizacional que permitan armonizar el comportamiento interno, tanto en las relaciones personales individuales como en las grupales. Y finalmente está el control como encargado de verificar el grado de eficacia y de eficiencia en la aplicación de la planeación, organización y dirección. Con esta intención será necesario aplicarlo antes, durante y después de la acción administrativa y basado en indicadores, estándares o parámetros de medida que permitan el monitoreo constante.



2.1.2 Estructura Organizacional

La estructura y diseño organizacional son factores importantes que influyen en el comportamiento de los miembros y equipos de las organizaciones. Por un lado, a través de la estructura, los gerentes y administradores pueden decidir cuál es la mejor manera de conseguir las metas y objetivos de la organización y por otro lado, el diseño implica un esfuerzo por predeterminar la manera en que los empleados hacen su trabajo (Daft, 2007).

Robbins & Judge (2009) afirma que existe una amplia variedad de estructuras que las empresas pueden emplear, según las características y necesidades propias de cada una, así como del contexto que las rodea, cada una de las cuales posee elementos que las distinguen y ofrecen múltiples ventajas. Refiere a estructuras simples que se caracterizan por no ser elaboradas, tener un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplios, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización. La estructura plana; por lo general solo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones. La fortaleza de la estructura simple está en su simplicidad. Es rápida, flexible, barata de mantener, y la contabilidad está clara. Una de sus debilidades importantes es que es difícil de aplicar en organizaciones que no sean chicas. También está la Burocracia que según Chiavenato (2007) es la estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. Esta también la estructura matricial que se encuentra en las agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías de construcción, hospitales, instituciones del gobierno, universidades, empresas de consultoría en administración, y compañías de entretenimiento. En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: por



función y por producto. La característica estructural más obvia de la matriz es que se rompe el concepto de una unidad de mando. Los empleados en la matriz tienen dos jefes: sus gerentes de departamentos según la función y aquellos según el producto. Por tanto, la matriz tiene una cadena de mando dual y finalmente las estructuras de organizaciones modernas como consecuencia de los nuevos y complejos retos a los que cada día se enfrentan las organizaciones, estas se han visto abocadas a crear nuevas estructuras organizacionales capaces de responder en forma adecuada a las nuevas exigencias del entorno, además de aprovechar las ventajas de los avances de la información y las comunicaciones según menciona (Bernal, 2007) Entre las principales estructuras organizacionales modernas se tiene: estructuras de organizaciones planas u horizontales, estructura por equipos, estructura por redes o modular, estructura con enfoque virtual.

2.1.3 Ley N°26702: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros

Tiene alcances la Ley General: como establecer el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros, así como aquéllas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas y su objeto de la Ley es propender al funcionamiento de un sistema financiero y un sistema de seguros competitivos, sólidos y confiables, que contribuyan al desarrollo nacional. (SBS, 2011).

El Sistema Financiero es el conjunto de mercados donde se transa dinero y activos financieros (acciones, bonos, etc.). En éste se dan encuentro personas y empresas que tienen excedentes de dinero (ofertantes) con aquellas que necesitan dinero (demandantes).(Lira Briceño, 2009). (Pascual, 2010) Define al sistema financiero como un conjunto de instituciones, y mercados a través de los cuales se canaliza el ahorro hacia la inversión. En este contexto tendrán un papel muy importante los intermediarios



financieros cuya función principal será fomentar el trasvase del ahorro hacia la inversión, teniendo en cuenta las distintas motivaciones y necesidades financieras de ahorradores e inversores.

El mercado financiero está compuesto por todas aquellas instituciones que realizan labores de intermediación indirecta, es decir, por bancos, cajas municipales, entre otras. Si bien el listado es largo, el cuadro siguiente resume su composición: (Van Horne & Wachowicz, 2010). Los bancos comerciales son entidades que nacen de la intermediación pública de recursos financieros que es su actividad específica y habitual; y aunque tal definición también puede ser aplicada a otras entidades financieras, establecer una definición conceptual de banco como entidad financiera claramente diferenciada de otras entidades financieras no es factible. Un banco comercial es un banco cuyo negocio principal es tratar con el público general. Es decir, ofrecen cuentas corrientes, dan préstamos, tienen productos financieros como planes de pensiones y fondos de inversión, etc. Se trata de bancos cuyo negocio se encuentra en la comercialización de estos productos.

Operaciones bancarias Son operaciones por medio de las cuales realizan los bancos en relación con su función económica, dichas operaciones se hallan reguladas por la ley bancos se dividen en:

Operaciones pasivas, están relacionadas con las cuentas del “lado derecho” del balance de un Banco, es decir se generan con transacciones con recursos propios y ajenos en sus diferentes modalidades, entre los primeros se tienen aportes de capital, reservas excedentes de revaluación y todos aquellos que signifiquen cambios en el patrimonio de la entidad y por lo segundo tenemos los provenientes del público, a través de cuentas corrientes, ahorros depósitos a plazo, adeudos y todo crédito pactado por terceros, con el compromiso en todos los casos de reconocer que la propiedad la detentan los depositantes y por



consiguiente el banco asume la responsabilidad de cautelar el buen manejo del capital ajeno que le ha confiado la colectividad. Recursos que habrá que remunerarlos, recociéndoles el pago de intereses por todo el tiempo de permanencia en el Banco, a través de las denominaciones “tasas pasivas” fijadas periódicamente por el Banco Central de Reserva del Perú. Son las captaciones, por medio de las cuales las instituciones financieras obtienen capitales o recursos ajenos para en lo posterior colocar o distribuir a quienes soliciten.

Entre las principales se tiene: depósitos a la vista, depósitos de ahorros, depósitos de plazo, certificado de depósitos, depósitos en moneda extranjera, giros y Transferencias.

Operaciones activas, tienen que ver con la cuenta “del lado izquierdo del balance” como es de derivarse una vez que el Banco logro captar los recursos tendrá que darle uso, es decir hacerlos trabajar ya sea prestándolo a sectores de la producción cobrando intereses en base a “tasas activas”, igualmente determinadas por el órgano emisor o intervenir en títulos valores, “operación conocida como inversión financiera, en razón a la renta que generan o en cumplimiento de disposiciones legales”.

Son aquellas colocaciones por medio de las cuales las instituciones financieras prestan recursos financieros a los clientes exigiendo para ello las garantías necesarias”

Entre las principales se tiene: créditos directos, **de acuerdo a la garantía**, crédito simple personal, crédito con garantía tangible, prenda industrial, mercantil, de transporte, hipotecarios. **De acuerdo al número de prestatarios en la operación**: crédito individual, crédito grupal. De acuerdo al tiempo: largo plazo, corto plazo, pagares, avance en cuenta corriente, sobregiro en cuenta corriente, crédito de descuento.

Operaciones conexas o contingentes, “Se llama así a aquellas operaciones indirectas que están relacionadas con las operaciones activas y llegar a constituirse como tales”. Según Ferrer (2010), a la operación contingente, lo denomina Operación conexas



“son transacciones que no necesariamente implican el movimiento de recursos, los Bancos ofrecen como servicios a su clientela. De los cuales se puede citar: Créditos documentales, avales, carta fianza, carta de crédito para importaciones y exportaciones, compra venta en moneda extranjera a futuro, entre otras operaciones por los cuales el Banco suele cobrar una comisión significándole un ingreso anexo a su actividad principal de intermediación financiera a través de las operaciones pasivas y activas.

Operaciones por cuenta de terceros, “Son aquellas en las cuales el Banco actúa solamente como intermediario entre el deudor y el acreedor, cumpliendo las instrucciones de su cedente. El Banco cobra comisión por estos servicios. Están referidas a la cobranza de letras de impuesto, de recibos por servicios públicos, administración de fondos y/o bienes, custodia de valores y bienes, comisiones de confianza, consignaciones, etc. Operaciones que al igual del caso de operaciones conexas generan para el banco ingresos adicionales al giro.

2.1.4 Crédito

Un crédito es una operación financiera donde una entidad le concede a otra una cantidad de dinero en una cuenta a su disposición, comprometiéndose la segunda a devolver todo el dinero tomado, pagando además un interés por el uso de esa cantidad. Los créditos bancarios son otorgados por instituciones crediticias, típicamente los bancos, mediante la celebración de un contrato por el que nace la deuda.(Brealey, Allen, & Myers, 2010).

Los tipos de crédito está normado por la SBS (Superintendencia, 2011) y se clasifica de la manera siguiente: Créditos comerciales: Destinados a financiar producción y comercialización de bienes y servicios para montos mayores a US\$ 30,000 o su equivalente en moneda nacional. Se consideran dentro de esta definición a los créditos otorgados a empresas a través de tarjetas de crédito y operaciones de arrendamiento



financiero. Destinados a financiar producción y comercialización de bienes y servicios para montos mayores a US\$ 30,000 o su equivalente en moneda nacional. Se consideran dentro de esta definición a los créditos otorgados a empresas a través de tarjetas de crédito y operaciones de arrendamiento financiero. Créditos a la micro empresa (MES): Bajo este rubro se encuentran los créditos otorgados a personas o empresas que reúnan las características siguientes: Montos en activos, sin considerar inmuebles, menores o iguales a US\$ 20,000 o su equivalente en moneda nacional. Deudas en todo el sistema financiero no mayores a US\$ 30,000 o su equivalente en moneda nacional. Créditos de consumo: Representan apoyo financiero otorgado a personas naturales a fin de atender necesidades en bienes y servicios no relacionados con una actividad empresarial. Se clasifican por el destino, siendo estos “crédito de libre disponibilidad”, “crédito automotriz” y “tarjetas de crédito”.

Créditos hipotecarios para viviendas: Créditos destinados a personas naturales para comprar, construir, refaccionar, ampliar, mejorar y subdividir viviendas propias. (Cetelem, 2001).

2.1.5 Proceso del Crédito

La promoción de crédito, esta etapa se realiza de manera diaria y consiste en captar posibles clientes, a través de la información de los servicios y productos que brinda la entidad. La promoción se puede realizar en: Agencias u oficinas (módulo de informes, área de atención de Asesores de Créditos); en el campo (directamente con el cliente en su negocio, centro de trabajo o al barrer en zonas comerciales, ferias, mercados, etc.). Esta etapa permite obtener información referencial sobre el cliente y su negocio así posteriormente seleccionar un grupo de ellos para continuar con la etapa de evaluación.

Los tipos de promoción, abarca desde promoción individual en la que cada Asesor de Créditos cuenta con un horario de atención donde brindará información crediticia a los



clientes; promoción en campo: cada Asesor de Créditos deberá promocionar de forma cotidiana a los diversos clientes objetivos, planificando de la mejor manera sus visitas; promociones masivas donde participan un determinado día todo el equipo de créditos, incluyendo a todo el personal de créditos.

Tecnología crediticia, es un conjunto de acciones, técnicas y procedimientos necesarios para el diseño y construcción de un modelo de gestión para la promoción y selección, evaluación y aprobación, seguimiento y recuperación del crédito; su objetivo es identificar, analizar, cuantificar y minimizar los riesgos cualitativos y cuantitativos a los que están expuestos los créditos a otorgarse, basado en el conocimiento de la actividad y el entorno económico, con una oferta de productos apropiados de acuerdo a sus características y perfiles del sector donde opera nuestro mercado objetivo, asegurando la sostenibilidad y continuidad de la entidad financiera para lograr una relación duradera con el cliente.

Los controles de crédito se efectúan desde diferentes dimensiones, desde plannings anuales y objetivos hasta diarios y semanales, todo depende de los riesgos y dificultades en la obtención de pagos y cobros, así como de la asiduidad de recurrencia a éstos y la ponderación de los créditos sobre el total de la entidad bancaria (Brealey et al., 2010).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Cartera negociable

Todas las posiciones afectas a riesgos de mercado, dentro o fuera del balance, incluyendo los instrumentos representativos de deuda, de capital, las posiciones afectas a riesgo cambiario, y las posiciones en “commodities”.



Eficiencia

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

Eficacia

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

Evaluación

Supone la recolección de información sobre todo aquello que interviene en el logro del objetivo, con el propósito de facilitar el seguimiento constante de lo que será evaluado, el control de la verificación de logros, la retroalimentación y recolección de información para tomar decisiones.

Manual de Organización y Funciones - M.O.F.

Es el documento normativo de gestión institucional que describe la estructura objetivos, funciones principales de cada dependencia delimitando la amplitud naturaleza y campo de acción de la misma, precisa las interrelaciones jerárquicas y funciones internas y externas de la dependencia, asimismo determina los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones competentes.

Margen de solvencia

El respaldo marginal que deben poseer las empresas de seguros, para hacer frente a posibles situaciones de siniestralidad futura técnicamente no previstas y que se determina en función de parámetros establecidos por la Superintendencia.

Operaciones Financieras



Son aquéllas autorizadas a las empresas conforme a las normas de la Sección Segunda de la Ley 26702, ya sea que se traten de operaciones pasivas, activas; servicios o inversiones.

Patrimonio contable

Recursos propios de las empresas, constituidos por la diferencia entre el activo y el pasivo. Comprende la inversión de los accionistas o asociados, el capital adicional (proveniente de donaciones y primas de emisión) así como las reservas, el capital en trámite, los resultados acumulados y el resultado neto del ejercicio, netos de las pérdidas, si las hubieren. No incluye el capital suscrito mientras no haya sido integrado al capital.

Patrimonio efectivo

Es el importe extra-contable que resulta de sumar o de restar del patrimonio contable, el importe de los diversos conceptos a que se refiere la ley 26702.

Riesgo de mercado

Riesgo de tener pérdidas en posiciones dentro y fuera de la hoja del balance, derivadas de movimientos en los precios de mercado.

Se incluye a los riesgos pertenecientes a los instrumentos relacionados con tasas de interés, riesgo cambiario, cotización de las acciones, “commodities”, y otros.

Sistema financiero

El conjunto de empresas, que debidamente autorizadas operan en la intermediación financiera. Incluye las subsidiarias que requieran de autorización de la Superintendencia para constituirse.



CAPITULO III

METODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1.1. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación utilizado fue elegido teniendo en cuenta la clasificación presentada por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014): Que considera como **diseño narrativo** aquel donde el investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos, para finalmente entretejerlos y armar una historia o narrativa general.

3.1.2. Enfoque de la Investigación

Para Sampieri, Fernández & Baptista (2010) en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

El enfoque cualitativo es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado. En este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente, y esto nos indica que se analiza una realidad subjetiva además de tener una investigación sin potencial de réplica y sin fundamentos estadísticos.



3.1.3. Alcance de la Investigación

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objeto o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, el objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. Sampieri, Fernández & Baptista (2010).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

Para (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010) el concepto de universo o población se refiere a la totalidad de las unidades comprendidas en la investigación, o sea, al conjunto o grupo implicado en el estudio. En la presente la población la constituye el Banco Pichincha Agencia Juliaca.

En la tipología del muestreo intencional, se encuentra el muestreo según determinados criterios el cual consiste en la formación de la muestra a través de la suma de diferentes individuos que se ajustan a una serie de criterios definidos por el investigador. La muestra es elegida siguiendo determinados criterios. Así únicamente son elegidos los casos que cumplen con uno o varios criterios específicos, de relevancia para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. (Izcara Palacios, 2007)

Entonces para la presente la muestra está constituida por el Área de Negocios del Banco Pichincha Agencia Juliaca.



3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. Técnicas

Según (Rodríguez Rivas, 1995) indica que las técnicas investigativas son variadas y se la puede agrupar en tres clases: conceptuales, descriptivas o no métricas y cuantitativas o métricas.

En tal sentido, se utilizó la técnica conceptual para la identificación del objeto de investigación, en el planteamiento y fundamentación del problema.

Asimismo, se utilizó la técnica descriptiva para recoger, registrar y elaborar datos e información y para construir los instrumentos metodológicos aplicables a estos propósitos.

Técnicas para la colecta de datos

- **La observación**

Según (Tafur Portilla, 1996) conceptúa que la observación es una técnica de recopilación de datos semi primaria por la cual el investigador actúa sobre los hechos a veces con la ayuda de algún instrumento: lentes, telescopio, radio-receptor, circuito de TV, etc. Los hechos están ocurriendo cuando el investigador observa: La observación permite el logro de la información en la circunstancia en que ocurren los hechos y no cuando éstos ya pasaron.

- **Fuentes documentales**

Según (Tamayo y Tamayo, 1998) indica que la ficha o tarjeta de trabajo, es de gran valor para la investigación documental. Su construcción obedece a un trabajo creador, de análisis, de crítica, o de síntesis. En ella se manifiesta la capacidad de



profundización del investigador de acuerdo al fin que se persigue, ya que, aunando la lectura y la reflexión, se extraen los aspectos de utilidad para la investigación.

Fuentes de recolección de datos

- MANUAL DE CREDITOS DEL BANCO PICHINCHA.
- Biblioteca de la FCCA

3.3.2. Instrumentos

Instrumentos de recolección de datos

- Análisis documental

La ficha de trabajo es el instrumento que nos permite ordenar y clasificar los datos consultados, incluyendo nuestras observaciones y críticas, facilitando así la redacción del escrito.

- Guía de observación

Nos permitió planificar y plantear la estrategia para observar los hechos, como ser: determinación en que momento(s) se observará, elaborar un sistema de reporte de observación, cumplir estrictamente las reglas de observación científica (cuaderno de apuntes, dedicarse a observar, registrar lo que se observa).

3.4. CARACTERIZACION DEL AREA DE INVESTIGACION

3.4.1. Ámbito de estudio

Puno cuenta con una extensión territorial de 71 999,00 km² (6 por ciento del territorio nacional) siendo la quinta región más grande en el ámbito nacional.

El territorio puneño comprende 43 886,36 Km² de sierra (61,0 por ciento) y 23 101,86 Km² de zona de selva (32,1 por ciento), 14,5 Km² de superficie Insular (0,02 por



ciento) y 4 996,28 Km² (6,9 por ciento) que corresponden a la parte peruana del lago Titicaca. La Región abarca un perímetro fronterizo de 1108 Km. que representa el 11 por ciento de línea de frontera del Perú.

La ciudad de Puno, Capital de Distrito, Provincia y del Departamento de Puno, está ubicado a orillas del Lago Titicaca a 3827 m.s.n.m., Lago Navegable más alto del Mundo. Se encuentra en la región de la sierra a los 15° 50'26" de latitud sur, 70° 01' 28" de longitud Oeste del meridiano de Greenwich.

Puno, como ciudad, es el centro urbano de mayor jerarquía a nivel Regional, pues como capital de región representa el centro de decisión política, económica y financiera, además es centro administrativo y de servicios, y presenta la principal oferta de servicios turísticos de nivel regional; ocupa una extensión de 460.63 Km², y alberga a una población distrital de 123,906 habitantes al año 2005, la población urbana representa el 90.5 % de la población provincial (222,897 habitantes). La Región Puno está subdividido en 13 Provincias y 109 Distritos, distribuidos de la siguiente manera: Puno 15 distritos, Azángaro 15, Carabaya 10, Chucuito 7, El Collao 5, Huancané 8, Lampa 10, Melgar 9, Moho 4, San Antonio de Putina 5, San Román 4, Sandía 10 y Yunguyo 7.

La **provincia puneña de San Román** es una de las trece provincias que conforman la Región Puno, bajo la administración del Gobierno Regional de Puno. Limita por el norte con la Provincia de Azángaro y la Provincia de Lampa; por el este con la Provincia de Huancané; al sur con la Provincia de Puno; y, por el oeste con los departamentos de Arequipa y Moquegua.

Esta provincia tiene una extensión de 2 277,63 kilómetros cuadrados y se encuentra en el lado nor-Oeste del Lago Titicaca y ocupa el 3,2% de la superficie territorial del Departamento de Puno o Región Puno.



La provincia de San Román-Juliaca es la que más creció en población en los últimos diez años, según los resultados del Censo 2017. La ciudad calcetera en 2007 tenía 240 mil 776 habitantes. Esta cifra creció exponencialmente en 307 mil 417 al 2017. Demográficamente creció 28%.

3.4.2. Descripción de la empresa

El Grupo Pichincha

Es un grupo financiero fundado en Ecuador en 1906, comprometido con el desarrollo de los países en los que opera y de sus habitantes. Cuenta con una posición de liderazgo en el mercado ecuatoriano, donde es la mayor institución bancaria y tiene presencia también en Perú, Colombia, España y Miami.

Grupo Pichincha favorece la diversidad e impulsa la inclusión en el diseño de los servicios que ofrece a sus clientes. Es flexible a los cambios que demanda un entorno más global y competitivo con el propósito de generar valor para sus diferentes stakeholders.

En su búsqueda permanente por propiciar un impacto positivo y justo en la sociedad, ha convertido a la sostenibilidad y a la responsabilidad social corporativa en pilares fundamentales de su modelo de negocio. Este compromiso le ha valido el reconocimiento de diferentes entidades y organismos latinoamericanos y europeos.

Misión

"Impulsar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país."

Visión

“Ser el Banco líder en ofrecer soluciones financieras a nuestro mercado objetivo, brindando calidad de servicio, eficiencia y oportunidad. “

Valores corporativos



Orientación al cliente:

- Conocer y satisfacer sus necesidades
- Simplicidad y transparencia
- Disponibilidad y cercanía
- Amabilidad

Orientación a las Personas:

- Confianza
- Equidad
- Reconocimiento y desarrollo
- Trabajo en equipo

Orientación al Logro

- Visión global
- Integridad
- Proactividad
- Responsabilidad y compromiso

Gerencia

Julio Malo Vásconez

Gerente General, desde el 1 de abril de 2018.

Ricardo Vera Cabanillas

Vicepresidente de Riesgos

Arturo Casado Salicetti

Vicepresidente de Marketing y Estrategia Digital

Rafael Sevilla Almeida

Vicepresidente de Tesorería y Mercado de Capitales

Nelson Bértoli Bryce



Vicepresidente de Cumplimiento, Asesoría Legal y Recuperaciones

Pedro Navarro Saavedra

Auditor General Corporativo

Sebastián Palacios Chávez-Taffur

Vicepresidente de Tecnología, Transformación e Innovación

Alberto Rhor Vásquez

Vicepresidente de Administración, Finanzas y Contabilidad

Segmentos de mercado del Banco Pichincha

Créditos CHAMBA

Créditos PILAS

Créditos TROME



CAPITULO IV

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1.1. DESCRIBIR Y ANALIZAR LAS FUNCIONES DEL FUNCIONARIO DE NEGOCIOS DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BANCO PICHINCHA AGENCIA JULIACA, PERIODO 2016-2018”

La Figura 1 muestra el organigrama del Banco Pichincha Agencia Juliaca; se puede observar que existen tres grandes áreas Riesgo, Comercial y Cobranza, visualmente las tres áreas están interconectadas; sin embargo durante el periodo que abarca la presente investigación se ha podido observar en muchas oportunidades un trabajo aislado en cada una de estas áreas; es decir el área de riesgo se enfoca estrictamente en el cumplimiento de sus metas y en este camino muchas veces perjudica el trabajo del área comercial, duplicando acciones de verificación a los clientes y en lo que a documentación se refiere; esto perjudica al área comercial puesto que un cliente suele sentirse hostigado cuando se le requiere una y otra vez tanto como para visita in situ o como para presentar documentación, esta problemática dista de lo que afirma (Brealey et al., 2010), La visión de procesos en una organización representa un cambio de perspectiva, significa dar vuelta la organización sobre su costado, identificando las actividades que contribuyen a la generación de valor y optimizando el desempeño de los procesos.

Dentro del Organigrama puede observarse que el Funcionario de negocios es un órgano de línea, el mismo que según la estructura orgánica cumple las siguientes funciones.

- Administrar una cartera de clientes, manteniendo su adecuada calidad.
- Administrar el 100% de la cartera asignado para su gestión.



- Cumplir con los indicadores de mora y provisión de la cartera gestionada y de acuerdo a los requerimientos establecidos por el BP.
- Precalificar y colocar créditos de los diferentes tipos y modalidades previstos por el ingreso.
- Analizar, denegar, proponer y participar en la decisión de otorgamiento de créditos, atendiendo las normas y regulaciones vigentes.
- Asumir la responsabilidad de la gestión de la cuenta del crédito hasta su cancelación.
- Responsable del adecuado registro en el aplicativo Microfinanzas de los datos ingresados en la solicitud del Crédito Microfinanzas y de la evaluación.
- Informar al cliente sobre las características, condiciones, riesgos y tarifas aplicables a los productos Microfinanzas.
- Solicitar al cliente completar y firmar la solicitud de Seguro de Desgravamen, así como el formato de la DPS de corresponder, según límites establecidos en el punto 2.7 Límites DPS por producto del M-001-2016 Manual de Seguro de Desgravamen Crecer Seguros.
- Solicitar evaluación de la DPS a la Compañía de Seguros al buzón soportebp@crecerseguros.pe.
- Llamar al cliente solo después de aprobado el crédito en todas sus instancias.
- Monitorear la cancelación total de las deudas que el cliente mantiene en otras instituciones Financieras para el caso de Compra de deuda.
- Validar la veracidad y calidad de la información proporcionada por el cliente, verificación su autenticidad, contrastando la documentación fotocopiada con la



original y fedateado con su firma y sello en señal de conformidad, (las copias del documento original deben ser obtenidas por el asesor o en su presencia). Así como, registrar las respectivas fotografías del negocio y domicilio de acuerdo a lo establecido en el presente documento.

- Velar, porque toda la documentación interna y formatos contractuales tales como; el contrato, hoja de resumen, cronograma de pagos y certificados de seguro se encuentran vigente a la fecha de la firma del cliente y/o sus integrantes (cónyuge / aval) sean los formatos que a la fecha se encuentren vigentes.
- Validar los poderes de Clientes Persona Jurídica.
- Solicitar la construcción de la garantía real, con la respectiva documentación, el are corresponde.
- Realizar el seguimiento respectivo del bloqueo registral hasta la inscripción de las garantías.
- Comunicar vía correo al GRP de Riesgos Microfinanzas y a GRP Control de Garantías, los casos de modificación (liberación, re evaluación, entre otros) de los bienes que se encuentren en garantía (ver Anexo 14: Carta de Modificación sobre los bienes de Garantía)
- Realizar el seguimiento con el cliente de las hipótesis constituidas en segundo rango hasta obtener el levantamiento de la garantía para su constitución en primer rango a favor del BP.
- Realizar la información de los créditos aprobados y verificar identidad del cliente.



4.1.2. DESCRIBIR EL PROCESO CREDITICIO QUE REALIZA EL FUNCIONARIO DE NEGOCIOS DEL BANCO PICHINCHA AGENCIA JULIACA, PERIODO 2016-2018

PROMOCIÓN DEL CREDITO

La promoción es la primera fase del proceso del crédito y una de las funciones fundamentales para el otorgamiento del mismo, para clientes nuevos es el primer contacto con ellos, sin embargo, para clientes recurrentes constituye la retroalimentación de los productos que tiene el Banco Pichincha, es realizada utilizando las siguientes estrategias:

Volanteo, que consiste en enviarles cartas de invitación, que contienen los productos del Banco y las características respectivas de cada uno de ellos.

Promoción en puerta, la que consiste en la visita a los negocios puerta por puerta, constituye una estrategia muy exitosa, pero a la vez de alto costo, por el tiempo que demanda al funcionario de negocios las visitas.

Visita con data, esta estrategia tiene una característica particular, el funcionario de negocios cuenta con una base de datos en donde ha identificado al cliente, realiza un análisis en forma a priori no documentado y lo visita; a diferencia de la estrategia anterior esta demanda menos tiempo, pues solo se visita a potenciales clientes.

EVALUACION DEL CREDITO

La segunda fase del proceso del crédito es la evaluación, la misma que se divide en dos sub fases:

Evaluación del crédito in situ, esta se realiza en el mismo negocio, comienza con la visita al domicilio del cliente para medir la voluntad de pago de cliente. Sin embargo, es importante mencionar que mediante la práctica el funcionario de negocios ha adoptado



por una evaluación antes de, basada en referencias que no necesariamente da el cliente si no su entorno del mismo, consiste en:

Referencias de vecinos, el funcionario de negocios pregunta a los vecinos sobre su comportamiento, honestidad, imagen de cliente, haciendo preguntas como por ejemplo ¿Al Sr. X le vienen a cobrar?, ¿Genera conflictos?, ¿Discute con sus vecinos?, ¿Es ebrio?, ¿Qué tiempo vive en ese domicilio?, ¿Vive en casa propia o alquila?

Además, y es de vital importancia, preguntar a los vecinos la situación conyugal del cliente, realizando preguntas como por ejemplo ¿Se encontrará su esposa o cónyuge? Aquí estás afirmando que tiene cónyuge, sin embargo, el vecino te reafirmará si tiene cónyuge.

Otra pregunta vital con respecto a la actividad que se dedica al cliente, es preguntar a los vecinos una actividad a la que no se dedica el solicitante del crédito. Como por ejemplo si sabes que se dedica al servicio de taxi, pregúntale al vecino ¿El Sr. X tiene su bodega? El vecino te reafirmará si se dedica a esa actividad.

Es importante preguntar a más de dos vecinos, ya que uno de ellos, puede que tenga alguna situación de diferencias con el solicitante del crédito y no se cumpla la recolección de información con imparcialidad.

Referencias de proveedores, dependiendo del tipo de negocio de cliente, se debe llamar a su número telefónico o celular a los principales proveedores para conocer la puntualidad en sus pagos o si tienen alguna deuda pendiente.

De la visita in situ con el mismo cliente recoge la información cualitativa que corrobora las referencias obtenidas de su entorno (referencias de vecinos) utilizando las siguientes interrogantes:

¿Cuántos hijos tiene?, ¿Qué edad tienen? Esta pregunta para conocer si son mayores de edad. En caso sea afirmativa serán una menor carga laboral e incluso pueden



apoyar a la unidad familiar, ¿Algún familiar o usted ha incurrido en gastos de salud en los últimos seis meses?, ¿A qué se dedica su cónyuge?, ¿Apoya en el ingreso de la unidad familiar? Con estas dos preguntas se determina si los gastos de salud son imprevistos o constantes. Y además si el cónyuge tiene participación directa en la administración del negocio.

Inmediatamente se recoge información cuantitativa que es la que respalda la capacidad de pago del cliente, utilizando preguntas: ¿Cómo y con cuánto inicio el negocio?, ¿Cuáles son las cuentas del balance del negocio?, ¿Y los pasivos?, ¿Destino del crédito?, ¿Cuánto es sus ventas?

Evaluación del crédito en escritorio, consiste en registrar a una hoja Excel (formato establecido por el Banco Pichincha); lo recabado en campo, cruzando información.

APROBACIÓN DEL CREDITO

Una vez realizada la evaluación, la siguiente fase del proceso del crédito es la aprobación o negación. El funcionario de negocios evalúa la probabilidad de que el dinero otorgado sea devuelto, y lo somete al comité de evaluación que se lleva en forma periódica con Funcionarios de Negocios del Banco Pichincha, en este comité se considera tanto aspectos cuantitativos como cualitativos que se muestran a continuación:

Tabla 1: *Edad del titular y aval*

Mínima	18 años
Máxima	72 años y 364 días
Condiciones para atender de 18 a 20 años 11 meses y 29 días:	
Riesgo	Monto
Riesgo Bajo	Hasta s/. 3,000
Riesgo Medio	Hasta s/. 1,000
Riesgo Alto	No procede
Productos/Plazos	Capital trabajo 12 meses/Activo Fijo 18



Aval	Presentar aval solidario en todos los casos
No Aplica	Paralelos y Libre Amortización
Días máximos de mora	Ninguna cuota podrá exceder de 6 días en las últimas 06 cuotas de los créditos vigentes (considerando Paralelos), se considera deuda directa.
Promedio de mora	>6 días no procede
Si no cumple la edad máxima de ingreso o de permanencia se deberá contar con: hipoteca, garantía líquida o endoso de seguro sin importar el monto solicitado o aprobado.	
Edad de permanencia en el seguro 74 años y 364 días.	

La tabla 1 muestra lineamientos referentes a la edad mínima y máxima del titular y el aval, así mismo el monto y el riesgo y los días máximos de mora a tomar en cuenta para el otorgamiento de un crédito.

Tabla 2: *Número de entidades (titular + cónyuge)*

Nuevos	Retornos/Reenganche/Paralelo
Reportantes 3	Reportantes 6 incluye BP
Consideraciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ● No se contabilizan las entidades no reguladas (ONG), cooperativas, etc., pero deben ser provisionadas. ● En caso se cuente con más de una deuda (incluye todos los tipos de crédito de una entidad financiera) se cuenta como una entidad. ● Si el titular y la cónyuge están reportados en la misma entidad se considera como una sola entidad ● La PJ y su accionista mayoritario (persona que tiene más del 50% de acciones/participaciones), se asume como una sola unidad económica y no debe exceder los límites indicados, sin considerar las deudas hipotecarias y de consumo de la PN. ● La PJ del EIRL + la unidad familiar se asume como una sola unidad económica y no deben exceder los límites indicados (Micro y Pyme), sin considerar las deudas de consumo de la PN. 	

La tabla 2 muestra lineamientos referentes al número de entidades en las que pueda haber contraído una obligación el solicitante de un crédito, así mismo algunas consideraciones sobre la tipificación de estas a fin de evaluar si puede otorgarse o no un crédito.

Tabla 3: *Record crediticio*

-
- En caso se tenga experiencia el titular, cónyuge, garante o fiador (cónyuge/conviviente de aval) no deben mantener obligaciones morosas directas o indirectas, en entidades reguladas o no reguladas.
-
- La persona jurídica, accionista desde el 5%, representantes legales, apoderados y sus cónyuges no deben registrar obligaciones morosas directas o indirectas.
100% NORMAL en los últimos 12 meses
Calificación Como máximo se aceptará 2 CPP hasta el 100% en dos meses de reporte en los últimos 12 meses, excepto el último mes.
 - Se podrán atender a personas que hayan tenido créditos refinanciados siempre que hayan cancelado 6 meses antes de la solicitud de crédito.
 - No se acepta Deficiente en ningún mes de reporte de los últimos 12 meses.
 - No se acepta Dudoso, Perdida, Castigo o Judicial en ningún mes de reporte de los últimos 36 meses.
-

La tabla 3 muestra lineamientos sobre el record crediticio del solicitante de un crédito, hacer referencia de los familiares del solicitante, quienes no deben registrar calificación morosa directa ni indirecta.

Tabla 4: *Bases negativas*

-
- No debe encontrarse registrados en la base de datos de Clientes Sensibles y Negativos (establecidas por la unidad de cumplimiento), así como en base negativa del Banco Pichincha (CRI) por intento de fraude, estafa u otra situación dolosa similar.
-
- Personas registradas en las Listas de cumplimiento y listas internacionales compiladas en el aplicativo Bridger Insight, establecido por la gerencia de cumplimiento, así como para que la atención de personas investigadas por
-

delitos de LAFT y/o precedentes y/o personas que califiquen como PEP (Personas Expuestas Políticamente) o sujetos obligados a reportar operaciones a la UIF, la gerencia de cumplimiento, solicitará que para la atención, el cliente complete y firme formatos y declaraciones juradas de prevención de LAFT. Otros que se vean restringidos por las condiciones de los límites a los financiamientos que la empresa intermedie. Dependiendo de la evaluación de la calidad de cartera a nivel institucional, algún giro de negocio puede ser restringido de crédito, en forma temporal o definitiva.

La tabla 4 hace referencia al registro del solicitante en las bases de deudores o bases negativas, esta información es primigenia pero sumamente importante a la hora de evaluar un crédito; como se ha hecho referencia en la tabla anterior un registro en bases negativas es causal de negación en el otorgamiento de crédito en el Banco.

Tabla 5: *Protestos Cuentas Corrientes Cerradas/Deudas Coactivas.*

-
- Se atenderán a personas naturales y/o jurídicas que no mantengan Pagares no aclarados, cuentas corrientes cerradas, Deudas Coactivas (SUNAT, SAT, Municipalidades, Ministerios, etc.), salvo estén canceladas, en caso estén fraccionadas o en reclamo, deberán sustentarse y podrán provisionarse en la evaluación.

 - Se atenderán a personas naturales y/ jurídicas que no mantengan Protestos de Letras, de proveedores salvo estén cancelados, en caso estén fraccionados o en reclamo, deberían sustentarse. En caso el cliente no pueda sustentar documentariamente la cancelación de la deuda no financiera, deberá demostrar relación comercial con la empresa que reporta y no será necesario realizar la provisión.
 - Las Deudas No Financieras (diferentes a proveedores) morosas del titular y cónyuge no podrán exceder de s/1,500, esta deuda deberá dividirse entre 12 y provisionarse en los gastos familiares.
-

La tabla 5 hace referencia a la aceptación o rechazo de un crédito en función a las letras protestadas que mantenga el solicitante en instituciones como la SUNAT, SAT, Municipalidades, etc.

Tabla 6: *Participación del cónyuge*

Titular, aval y sus respectivos cónyuges o convivientes deberán firmar el pagare y contrato respectivo, de no ser así deberá sustentar su condición de soltero, divorciado o viudo con documentación que lo acredite.

Nuevos: Se permitirá la no participación del cónyuge **hasta s/. 15,000**

Recurrentes: Se permitirá la no participación del cónyuge **hasta s/. 30,000**

- Todo cónyuge o conviviente debe ser ingresado al sistema microfinanzas y evaluado (centrales internas y externas) aunque no participe en la formalización del crédito.
 - Todo crédito refinanciado debe contar con la firma de cónyuges de titulares y avales.
-

La tabla 6 hace referencia a la participación del cónyuge para la aceptación o rechazo de un crédito, el Banco Pichincha establece algunas excepciones en montos para el otorgamiento de un crédito, los cónyuges deberán ser sometidos a evaluación en centrales de riesgo.

Tabla 7: *Firma de Testigos a ruego*

Iletrado: Persona que no sabe leer ni escribir, analfabetos. Un iletrado, por su condición, no posee firma en el DNI (espacio en blanco); además, en la página WEB de la RENIEC figura con el grado de instrucción “No tiene” o “Iletrado”.

-
- Si el letrado tiene firma en su DNI de igual forma debe contar con firma a ruego.
 - No confundir al iletrado con la persona que no puede firmar debido a una discapacidad física temporal o permanente.

Testigo a Ruego: Persona mayor de edad, que da su testimonio a través de su firma en un documento a solicitud de otra persona que no sabe leer ni escribir o que no puede



firmar. No podrá ser un familiar directo: padre, madre, esposo(a) e hijos, trabajador de BP o familiar del trabajador (2do consanguinidad y 1ra de afinidad).

- El testigo a ruego no podrá ser un letrado.
- El iletrado deberá presentarse en la oficina con un testigo a ruego para realizar las operaciones.
- El iletrado deberá colocar su huella digital en todos los documentos relacionados a las operaciones según apertura de cuenta de ahorro, plazo fijo, operaciones con cuentas, asimismo, deberá presentar junto a los demás documentos una “Carta de conformidad de Testigo a Ruego” y el documento de identidad del testigo a ruego.
- El testigo a ruego firmará los documentos debajo o al costado de la huella digital del iletrado en señal de conformidad y deberá identificarse claramente en el documento con el término testigo a ruego.
- Al momento de realizar la verificación de identidad PN – Procesos Recurrentes se debe confirmar la condición de “Iletrado” ingresando a la página Web de la RENIEC.
- Montos mayores a s/ 35,999 deberán contar con firma legalizado en notaria.

La tabla 7 muestra la información que establece las condiciones de evaluación de un crédito para aquellas personas que no sepan firmar, estos casos se presentan más en ancianos o analfabetos.

Tabla 8: *Avales*

En el caso de la Persona Natural

- Una persona podrá garantizar hasta 2 operaciones de créditos, siempre que la posición deudora no supere los s/ 300 mil. (Se requerirá garantía de acuerdo a la norma vigente).
 - Posición deudora (deuda directa + indirecta) en el Banco Pichancha mayor a S/ 90,000 deberán contar con Garantía Real.
 - Poseer casa o local comercio propio, salvo que su avalado tenga casa o local comercial propio.
-

-
- Tener el nivel patrimonial y/o la capacidad de pago para afrontar la obligación ante un probable incumplimiento de su garantizado.
 - Podrá ser familiar del cliente e inclusive residir en el mismo domicilio.
 - Si es casado o conviviente deberá firma con su cónyuge salvo presente separación de bienes.
 - No puede ser director o trabajador del Grupo Pichincha.

En el caso de Persona Jurídica:

- Toda persona jurídica deberá contar con aval con propiedad (Persona Natural).
 - En todos los casos el Aval es el representante legal y el accionista mayoritario o la suma de accionistas que superen el 50% de participación.
 - Si el representante legal y/o accionista mayoritario no puede acreditar la posesión de una propiedad se deberá incluir en Aval adicional con propiedad o garantía real según corresponda.
 - El representante legal **podrá tener hasta 72 años y 364 días.**
 -
-

La tabla 8 refiere a los avales que son las personas o persona que garantiza el pago de un crédito, normalmente por medio de su firma; en este caso el Banco Pichincha establece condiciones tanto para persona natural o jurídica según la conveniencia del préstamo a otorgar.

Tabla 9: *Respaldo patrimonial*

-
- El Banco Pichincha solicitará propiedad (casa o local) cuando el cliente registre una posición deudora (deuda directa + deuda indirecta) mayor a S/. 35,000, salvo un riesgo asociado o producto lo solicite.
-
- La propiedad puede ser del titular, cónyuge o aval.
 - Si el documento que acredita propiedad se encuentra a nombre de un integrante fallecido no se considera documento válido para acreditar propiedad, por lo cual deberá adjuntar resolución del poder judicial otorgándose derechos sobre la propiedad.
-



- Si el documento que acredita propiedad se encuentra a nombre del cónyuge/conviviente del cual se ha separado no se acepta como documento para acreditar propiedad.
- Monto máximo de Autoevaluó S/. 90,000.
- Clientes retornos que no cumplan requisito de propiedad se podrá atender hasta el monto máximo manejando manteniendo las mismas condiciones.
- Clientes de RIESGO BAJO con propiedad en zonas con impedimentos de formalización podrán ser atendidos con excepción de riesgos.

Posición Deudora			Requisitos
Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	
Hasta S/. 15,000		No procede	DJ domicilio para alquilados y alojados + 2 referencias.
Hasta S/. 45,000	Hasta S/. 35,000	Hasta S/. 25,000	Contrato alquiler/recibo pago último mes/constancia alojado Contrato de posesión (Municipalidad) / adjudicación lote.
Hasta S/.60,000			Contrato de compra venta (Notariado/Firmado por Juez de Paz/teniente Gobernador) / Acciones y derechos de locales comerciales.
Desde S/. 60,001		Desde S/. 25,001	Copia de Autoevaluó PU y HR (Precio Urbana y Hoja Resumen, antigüedad máxima de ejercicio anterior). Titulo Registro Públicos (Copia Literal/Boletín Informativo) Titulo Propiedad/COFOPRI

Adicionalmente a la información anterior, la tabla 9 refiere a la exigencia del banco de una propiedad que sirva de aval según los montos que se muestra.



Tabla 10: *Garantías Montos de préstamo para clientes con garantía.*

Cliente nuevo con garantía: Monto mayor a S/. 60,000 (Posición Deudora BP)	
Cliente antiguo con garantías: Monto mayor a S/. 90,000 (Posición deudora BP)	
Consideraciones Para Clientes	
	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos: hasta S/. 90,000 (*) (**) • Retorno: hasta S/. 120,000 (*) (**)
Riesgo Bajo	<p>(*) Titular debe haber manejado mínimo S/ 75,000 como crédito Microfinanzas en el sistema financiero.</p> <p>(**) Posición deudora BP (Titular + Avalados)</p> <p>Hasta con 2 entidades Microfinanzas: deberá comprarse como mínimo una de las deudas.</p> <p>Hasta con 01 entidad: podrá otorgarse nuevo crédito como deuda adicional (120 M).</p>
Riesgo Bajo Nuevo hasta S/. 120 mil (Posición deudora BP)	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia misma monto en SSFF con créditos Microfinanzas. • Se requiere propiedad inscrita en RRPP salvo que la zona no cuente con formalidad (debe mantener condiciones de garantía). • Para persona jurídica se debe considerar la totalidad de entidades de las razones sociales vinculadas al mismo negocio.

La tabla 10 refiere a las condiciones para los préstamos con garantía personal que son aquellos en los que el prestatario responde con el conjunto de su patrimonio (bienes y derechos), presente y futuro, de manera general, sin que ningún bien concreto quede afecto o sujeto al pago del préstamo de forma especial.

La relación cuota/excelente familia no deberá ser mayor a lo establecido por el área de riesgo y se calculará según la metodología de evaluación crediticia que corresponda.

Tabla 11: Sobreendeudamiento

DESTINO	RELACION	CUOTA
Activo Fijo y Vivienda		70%
Otros		60%
Limites por segmentos de riesgo:		
	<ul style="list-style-type: none"> ● Riesgo Bajo =95% ● Riesgo Medio y Alto =90% 	
Ratio de Capacidad de Pago Global	Los clientes que superen estos límites deben ser aprobados por riesgos.	
	Formula:	
	$\frac{(Cuota propuesta + Cuotas del Negocio + Cuota Unidad Familia) \times 100\%}{(Excedente Familiar + Coutas Unidad Fmailiar + Cuotas del Negocio)}$	
	Limite:	
	Menor o igual a 1	
Ratio de Endeudamiento Patrimonial	En caso de superar el límite, el caso debe ser sustentado en Comité ampliado y aprobado por el Comité de Créditos previo sustento y/o justificación.	
	Formula:	
	$\frac{Total Pasivo del Negocio}{Patrimonio del Negocio}$	
	Limite:	
	Menor o igual a 1	
Radio de Endeudamiento Futuro	En caso de superar el límite, el caso debe ser sustentado en Comité Ampliado y aprobado por el Comité de Créditos previo sustento y/o justificación.	
	Formula:	
	$\frac{(Pasivo Actual del Negocio + Deudo Propuesta)}{Patrimonio Negocio}$	

La tabla 11 refiere a las condiciones para el sobreendeudamiento, entendido como una etapa a la que llega una persona cuando adquiere más compromisos financieros de los que está apto para pagar en proporción con sus ingresos y su patrimonio.

Tabla 12: *Condiciones de atención*

		Precisión										
Clientes		Se atenderá clientes en moneda nacional y moneda extranjera, priorizando la moneda nacional. Todo crédito en moneda extranjera se considerará expuesta a Riesgo Cambiario Crediticio.										
Número de créditos	de	El número de créditos dependerá de la capacidad de pago del deudor, no pudiendo excederse de 04, siendo hasta 03 créditos como deuda directa y 01 crédito como indirecta. En el caso de vivienda y consumo no podrá ser mayor a 01 crédito.										
Periodo de Gracia		<p>El periodo de gracia es la postergación temporal de la recuperación de capital en los primeros abonos que realiza el cliente.</p> <p>Durante el periodo de gracia no se efectuará pago alguno de capital ni de intereses.</p> <p>Se aplicará solo al inicio de la operación y en ningún producto será superior a la cantidad de días que, según el tipo de producto, se asigne en la siguiente tabla:</p> <table border="1"><thead><tr><th>DESTINO</th><th>PLAZA MAXIMO DE GRACIA</th></tr></thead><tbody><tr><td>Capital de trabajo</td><td>15 días</td></tr><tr><td>Activo fijo</td><td>30 días</td></tr><tr><td>Consumo</td><td>30 días</td></tr><tr><td>Vivienda</td><td>30 días</td></tr></tbody></table>	DESTINO	PLAZA MAXIMO DE GRACIA	Capital de trabajo	15 días	Activo fijo	30 días	Consumo	30 días	Vivienda	30 días
DESTINO	PLAZA MAXIMO DE GRACIA											
Capital de trabajo	15 días											
Activo fijo	30 días											
Consumo	30 días											
Vivienda	30 días											

La tabla 12 refiere a las condiciones de atención en función al tipo de clientes, donde destaca la priorización a los clientes que soliciten préstamos en moneda nacional; posteriormente al número de créditos sujeto a la capacidad de pago y la consideración de un periodo de gracias según amerite el caso.

Tabla 13: *Documentos*

Identificación de personas	Tipo de cliente	Documentos
Natural	Nuevo	<p><u>Se solicita</u></p> <p>Copia de DOI (DNI, carnet de extranjería)</p> <p>Para:</p> <p>Titular y cónyuge o conviviente</p> <p>Aval y cónyuge o conviviente</p> <p>Testigo a ruego</p> <p>Se actualiza documentos si:</p> <ul style="list-style-type: none">● Existe cambio de dirección, estado civil, firma, etc.● Vencimiento o caducidad● Cambio de participantes en la solicitud
	Recurrente	<p>En el caso de Perdida, Robo o Caducidad del DNI, de deberá solicitar Ticket original de RENIEC.</p>
	Nuevo/Retorno	<p><u>Se solicita</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Copia de DOI de los representantes legales de la empresa, Accionistas mayoritario y sus respectivos cónyuges o convivientes.● Copia de DNI o impresión RENIEC de los socios, cónyuges o convivientes con participación mayor a 5%.● Copia RUC o documento impresión de la consulta Web SUNAT.● Copia simple de la Escritura Pública de constitución de la empresa (no tiene límite de antigüedad).● Ficha Registral o Copia Literal de la empresa (no tiene límite de antigüedad),
Jurídica	Nuevo	



Domicilio	Cliente	Descripción
Titular y aval	Nuevo	<p>filtrar en Bridger a los accionistas o socios con el 25% o más del % de participación del accionariado, así como a los representantes legales.</p> <ul style="list-style-type: none">● Vigencia de Poderes expedida por Registros Públicos con antigüedad 15 días a la fecha de presentación y 30 al desembolso.● Vigencia de poderes actualizada con antigüedad de 15 días a la presentación y 30 al desembolso.● Copia simple de la escritura pública de la constitución de la empresa si existiera alguna modificación. <p>En todos los casos se deberá presentar:</p> <p><u>Propietario:</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Título Registros Públicos (Copia Literal / Boletín Informativo).● Copia de Autoevaluó PU y HR (Predio Urbano y Hoja Resumen, antigüedad máxima del ejercicio anterior).● Contrato de compra-venta (Notariado/Firmado por el Juez de Paz/Teniente Gobernador) /acciones y derechos de locales comerciales.● Constancia de posesión (Municipalidad)/adjudicación lote*● Sucesión intestada o donación o anticipo de legítima. <p><u>Alojado (mínimo 6 meses de permanencia)</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Constancia de alojado. <p><u>Inquilino (mínimo 6 meses de permanencia)</u></p>



- Contrato de alquiler vigente o
- Comprobante de pago por concepto de alquiler, no menor a 1 mes de antigüedad.

Declaración jurada

Solo para Riego Bajo y Riesgo Medio hasta S/. 15,000.

En todos los casos presentar el recibo de servicios (no necesariamente cancelado) con 2 meses de antigüedad como máximo.

Se actualizará documentos para:

Recurrente

- **Propietario**, si existen cambios del domicilio.
- **Alojado**, constancia de alojado renovación de documentos para cada operación.
- **Inquilino**: si esta vencido el contrato de alquiler o cambia de domicilio.
- **Declaración jurada**, la DJ de domicilio se actualiza para cada operación.

Servicio de Servicio

- La presentación del recibo de servicios es obligatoria, la antigüedad máxima es 2 meses no necesariamente cancelado.
- El recibo podrá estar a nombre del titular, cónyuge o terceros.
- El jefe de Banca Microfinanzas podrá otorgar la conformidad quedando como sustento en aplicativo y dentro del expediente.

La tabla 13 refiere a los documentos solicitados, no importa el tipo de crédito que se solicite ni el monto, existen documentos básicos (como el DNI, recibos de



servicios) que deben tener a la mano los solicitantes en el momento en que soliciten un préstamo; los demás documentos varían en función al monto y destino del préstamo.

Tabla 14: *Productos por tipo de Cliente.*

PERSONA NATURAL/PERSONA JURIDICA							
REQUISITOS:							
Tipo de Ingreso	Independiente						
Antigüedad de negocio	<table border="0"> <tr> <td>de Persona Natural</td> <td>Mínimo 18 meses</td> </tr> <tr> <td>Persona</td> <td>Mínimo 24 meses (Podrá considerarse experiencia previa como Persona Natural de 6 meses)</td> </tr> <tr> <td>Jurídica</td> <td></td> </tr> </table>	de Persona Natural	Mínimo 18 meses	Persona	Mínimo 24 meses (Podrá considerarse experiencia previa como Persona Natural de 6 meses)	Jurídica	
de Persona Natural	Mínimo 18 meses						
Persona	Mínimo 24 meses (Podrá considerarse experiencia previa como Persona Natural de 6 meses)						
Jurídica							
CARACTERÍSTICAS:							
Garantía	Nuevos > 60 mil Retornos > 90 mil						
Moneda	Soles Dólares (Autorizado por Gerencia Comercial)						
Cuotas	Fijas e iguales						
PRODUCTOS:							
Producto 1: Capital de trabajo							
Destino	Créditos destinados a financiar la compra de mercadería, materia prima o insumos.						
Plazo	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">Riesgo Bajo</td> <td style="text-align: center;">Riesgo Medio</td> <td style="text-align: center;">Riesgo Alto</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Mensual (2 - 18 cuotas)</td> <td style="text-align: center;">Mensual (2 – 12 cuotas)</td> <td></td> </tr> </table>	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Mensual (2 - 18 cuotas)	Mensual (2 – 12 cuotas)	
Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto					
Mensual (2 - 18 cuotas)	Mensual (2 – 12 cuotas)						
Monto financiero	a Hasta S/. 300 mil						
Periodo	de 15 días						
Gracia							
Producto2: Libre Amortización							
Definición	Crédito que será cancelado en una solo cuota, la cual está conformada por capital más intereses y otros costos/gastos que se deriven del crédito.						



Antigüedad de negocio	de	12 meses
Experiencia en el Banco Pichincha	el	6 meses o demostrar experiencia previa con el mismo producto.
Monto financiero	a	Hasta S/. 80 mil
Plazos		Comercialización (Max. 120 días) Producción (Max. 240 días) Servicios (No aplica)
Destino		Capital de trabajo
Paralelos		No aplica
Periodo de Gracia	de	No aplica

Producto3: Libre de Amortización Engorde Ganado

Antigüedad de negocio	de	12 meses
Experiencia en el Banco Pichincha	el	6 meses o demostrar experiencia previa con el mismo producto.
Propiedad		\geq s/. 2mil
Garantía		$>$ s/.20mil
Monto financiero	a	S/. 2 mil - S/ .60 mil
Plazos		Hasta 120 días
Destino		Capital de Trabajo
Paralelos		No aplica
Periodo de Gracia	de	No aplica

Producto 4: Activo Fijo

Destino Crédito destinado a la adquisición, repotenciación y/o mantenimiento de maquinaria o equipos y a la remodelación, mantenimiento y/o ampliación de locales comerciales.

Plazo	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
--------------	--------------------	---------------------	--------------------



Aporte para financiamiento	Mensual (2 -36 cuotas)	Mensual (2- 24 cuotas)
	10%	20%
Monto a financiar	a Hasta a S/. 300.000	
Periodo de Gracia	de Hasta 30 días	
Sustento de inversión	de Como mínimo se deberá presentar uno de los siguientes documentos:	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Proforma del activo a adquirir emitida por el vendedor y firmada por el cliente. ● Promesa de compra venta, firmada por vendedor y comprador. ● Para construcción y mejoramiento de local comercial deberá presentar Presupuesto de Obra emitida por el constructor y firmada por el cliente. ● Hasta S/. 45 mil. Detalle de la inversión (Declaración jurada de Activo Fijo) en caso de no contar con los documentos arriba mencionados. Este documento deberá contar con la firma del cliente. ● El asesor en todos los casos deberá validar el destino de la inversión consignando para ellos su firma y sello en los documentos arriba indicados. ● Para montos mayores a S/. 45.000 será necesario la visita de verificación de inversión en activo fijo por parte del Asesor, quien será el responsable de realizar el seguimiento de la adquisición del activo fijo y deberá adjuntar al expediente el respectivo formato de Verificación en créditos desembolsado, en un plazo no mayor a 30 días. 	
	Producto 5: Activo Fijo – Adquisición Local Comercial	
Destino	Crédito destinado a la adquisición de locales comerciales	
Plazo	Riesgo Bajo Mensual (2 - 48 Cuotas) Puede ampliarse hasta 72 meses con Garantía. 10%	Riesgo Medio Mensual (2 – 36 Cuotas) 20%
		Riesgo Alto No se otorga



Monto financiar	a	Hasta S/. 300 mil
Periodo	de	Hasta 30 días
Gracia		
Sustento de la Inversión	de la	Como mínimo se deberá presentar uno de los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none">● Presentar proforma emitida por el dueño de la propiedad, firmada por el cliente, contrato de pre compra o arras.● Hasta S/. 45,000 detalle de inversión (Declaración Jurada de la Propiedad adquirir), adjuntando documento y foto de la propiedad, firmada por el cliente.● El asesor en todos los casos deberá validar el destino de la inversión consignando para ellos su firma y sello en los documentos arriba indicados.● Para montos mayores a S/. 45,000 será necesario la visita de verificación de inversión en activo fijo por parte del Asesor, quien será el responsable de realizar el seguimiento de la adquisición del activo fijo y deberá adjuntar el expediente adjuntar al expediente al respectivo formato de verificación de créditos desembolsados, en un plazo no mayor a 30 días.

Producto 6: Consumo

Destino		Adquiriendo de bienes y/o servicios de uso personal, podrá tener un solo crédito de consumo.
Segmento de Atención	de	Riesgo Bajo y Riesgo Medio.
Antigüedad de negocio	de	12 meses
Plazo		Mensual (2 – 18 Cuotas)
Monto Financiar	a	S/ 500 – 10 Mil
Periodo	de	Hasta 30 días
Gracia		

Producto 7: Mejoramiento de Vivienda



Destino		Construcción, refacción, mantenimiento, ampliación o remodelación de la vivienda o terreno. Aplica para propietario y Alojados.		
Antigüedad de negocio	de	12 meses		
Plazo		Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
		Mensual (2 -36 cuotas)		Mensual (2- 24 cuotas)
Monto financiero	a	Hasta S/. 80 mil		
Periodo	de	30 días		
Gracia				
Sustento de Inversión	de	Presupuesto de Obra emitida por el constructor y fedateada por el cliente y asesor.		
Seguros		Seguro de desgravamen Se cuenta con seguros adicionales de cobertura de la recuperación del préstamo frente a siniestros como: <ul style="list-style-type: none">• Multirriesgo (asegura mercadería/bienes del negocio)• Todo Riesgo (asegura el inmueble en caso de siniestro)• Optativo (asegura al titular en caso de accidente)		
Fecha de 1er Vencimiento		Hasta el 27 de cada mes		
Cancelación Anticipada		Se aplica penalidad Se aplica desde cualquier cuota Se aplica sobre el Saldo de capital (ajuste de Intereses)		
Ratio Capacidad de Pago Global		$(\text{Cuota propuesta} + \text{Cuotas del Negocio} + \text{Cuotas Unidad Familia}) \times 100\% / \text{Excedente Familiar} + \text{Cuotas Unidad Familiar} + \text{Cuotas del Negocio}$		
Endeudamiento Patrimonial		Total Pasivo del Negocio/Patrimonio del Negocio		
Ratio de Endeudamiento Futuro	de	$(\text{Pasivo Actual del Negocio} + \text{Deuda Propuesta}) / \text{Patrimonio del Negocio}$		



	Producto	Capital/Consumo	Activo Fijo	Vivienda
Ratio	Cuota	Plazo < 48 meses	80%	70%
Excedente		Plazo > 48 meses	60%	70%
Se solicitará los siguientes documentos:				
Para Montos Mayores a S/. 120,000		<ul style="list-style-type: none"> ● Informe ejecutivo del Jefe de Banca Micro previa visita in situ del domicilio y negocio de los solicitantes que contengan. ● Referencia de los principales clientes y proveedores. ● Situación del negocio indicando Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. ● Identificación de riesgos que puedan afectar el negocio. 		

La tabla 14 refiere a los productos que ofrece el Banco Pichincha, cabe resaltar que el presente informe muestra los productos denominados TROME, clasificados más que todo por los montos desde 90 000 hasta 300 000.

SEGUIMIENTO POST DESEMBOLSO DEL CREDITO

Esta es la última fase del proceso del crédito que consiste en el seguimiento que realiza el funcionario de negocios a los clientes que han sido beneficiados con un crédito; si el cliente ha cumplido 24 horas pasadas sin cancelar la cuota correspondiente a su cronograma de pagos es necesario realizar llamadas telefónicas para hacerle recuerdo; así mismo transcurridas más de 72 horas de no realizar el pago se vuelve imprescindible la visita al domicilio del mismo para averiguar las razones del incumplimiento y pactar el pago inmediato de la cuota correspondiente.

4.1.3. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA MEJORAR EL PROCESO CREDITICIO DEL AREA DE NEGOCIOS DEL BANCO PICHINCHA AGENCIA JULIACA.

Una institución financiera que quiera fortalecer su presencia en el mercado, debe partir siempre por un esquema de mejora continua de sus procesos de colocación y



aprobación de crédito, para hacer más eficiente la utilización de sus recursos, pero en mayor medida para lograr la satisfacción de sus clientes y lograr posicionarse en el mercado.

Para lograr aquello, es necesario partir del entendimiento claro, de las diferentes etapas de un proceso de crédito, que inicia desde la promoción, la solicitud que realiza un cliente, su calificación (incluye verificación de su historial crediticio en el sector financiero), pasando por la instrumentación del crédito y las diferentes instancias de aprobación, hasta llegar a su aprobación final.

Se vuelve vital entonces, como parte de este esquema de mejora, automatizar los procesos mediante herramientas que integren todos los recursos que participan en el proceso (empleados, sistemas, cliente) y controle su participación dentro del mismo (plataformas tecnológicas).

Esta automatización permitirá:

- Reflejar las reglas del negocio y adaptar sus cambios de manera inmediata, brindando control sobre el proceso reduciendo el riesgo en el otorgamiento de créditos.
- Disminuir sustancialmente el tiempo de aprobación de una solicitud de crédito incrementando la satisfacción de los clientes de la institución; sobre todo aquellos clientes con mejor calificación que pretendan un re otorgamiento inmediato.
- Integrar los sistemas de información requeridos en el proceso de crédito, tanto interno como externo a la institución, de manera transparente al usuario, en el momento en que el proceso lo requiera.
- Permitir un monitoreo del avance de un proceso y detección de cuellos de botella, puntos de mejora, buenos resultados, etc.
- Generar una disminución drástica de tiempos y costos en automatización de los procesos y de cambios para su mejora continua.



V. CONCLUSIONES

La estructura y organización adecuada del área de negocios del Banco Pichincha, constituye una exigencia básica para poder desarrollar satisfactoriamente la función financiera, las funciones que cumple el funcionario de negocios y que se han detallado garantizan un correcto funcionamiento interno del departamento, así como una apropiada coordinación con el resto de las áreas funcionales del Banco. Sin embargo, sin el compromiso de los funcionarios por fortalecer la cohesión de sus actividades entre si y la falta de una comunicación asertiva no se podrán aplicar las medidas correctivas necesarias.

El proceso crediticio del Banco Pichincha se suele dividir en diferentes etapas sobre las que hay cierto consenso con la banca comercial. Cada etapa tiene su importancia, empieza con el contacto y un análisis inicial del cliente u operación. A la que se suma las políticas crediticias, como elemento separado previo o como parte de ella. Continúa con la fase de aprobación, otorgamiento o admisión, en la cual se evalúa el riesgo, en una secuencia de intervención de personal comercial, de análisis y de dirección (aprobación individual o en comité). Se evalúa la capacidad y voluntad de pago del deudor, así como la necesidad eventual y/o calidad de las garantías.

Una institución financiera que quiera fortalecer su presencia en el mercado, debe partir siempre por un esquema de mejora continua de sus procesos de colocación y aprobación de crédito, para hacer más eficiente la utilización de sus recursos, pero en mayor medida para lograr la satisfacción de sus clientes y lograr posicionarse en el mercado.



VI. RECOMENDACIONES

Partiendo de que todas las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. Se recomienda la planificación de la estructura que asegure que haya suficientes recursos humanos dentro de las agencias que tiene el Banco Pichincha para lograr las metas establecidas en el plan anual. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la agencia.

El Banco Pichincha cuenta con tecnología crediticia que data desde años atrás y que sirve de referencia para todas la agencias a nivel del Perú; sin embargo desde la percepción del funcionario de negocios se recomienda se incentive la aplicación de actuales tecnologías crediticias utilizadas por la banca, identificar los problemas que se presentan, las condiciones aplicadas, y las personas que participan, lo cual involucra directamente a los analistas de crédito, analistas de riesgos, gerentes de riesgo quienes son los responsables de evaluar la solicitudes de crédito.

Se sugiere al Banco Pichincha agencia Juliaca tomar en cuenta la propuesta hecha en la presente investigación, la misma que está relacionada con la mejora continua y permitirá la articulación entre la estructura orgánica y la tecnología crediticia; lo que tendrá como efecto la reducción del nivel de morosidad y el posicionamiento en el mercado.



VII. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Bernal, C. (2007). *Introduccion a la Administracion de las Organizaciones*. México: Pearson Educacion.
- Brealey, R., Allen, F., & Myers, S. (2010). Principios de finanzas corporativas, 1006. <https://doi.org/10:0-8400-5444-0>
- Cetelem. (2001). Lo que debes saber sobre el crédito al consumo..., (1), 16.
- Chavarín, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México, *10*(1), 73–85.
- Chiavenato, I. (2007). *Introduccion a la Teoria General de la Administración*. México: McGraw Hil.
- Choque, D. (2016). *Debilidades en evaluación de créditos agropecuarios referidos a ingresos y egresos, seguimientos de cuotas pactadas en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes - Oficina Juliaca 2015*.
- Cortez, D., & Burgos, J. (2017). La Gestión De Cartera De Crédito Y El Riesgo Crediticio Como Determinante de Morosidad O Liquidez De Las Empresas Comerciales. *Utmach, 1*, 25. <https://doi.org/1390-9304>
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional. Teoría y diseño organizacional*. Retrieved from <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Flores, D. (2017). *Análisis de incidencias de las colocaciones de créditos con riesgo unico en la cartera vencida de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos de Tacna Agencia Tupac Amaru, periodo 2013*. <https://doi.org/10.1007/s00127-010-0317-9>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010).



- Metodología de la investigación. Metodología de la investigación.*
<https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Hidalgo, E. (2017). *Influencia del control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una empresa de servicios de pre-prensa digital en Lima - Cercado.*
- Huánuco, R. M. (2016). *Análisis del sistema de créditos de MI BANCO Agencia Juliaca periodo 2011-2013.*
- Ledesma, Z. M., & Sánchez, I. R. (2018). Análisis del riesgo crediticio bancario en la economía cubana. *Teoría y Praxis*, 3(3), 77–87.
<https://doi.org/10.22403/uqroomx/typ03/06>
- Lira Briceño, P. (2009). Finanzas y financiamiento. *Usaid Perú Mype Competitiva*, 1(1), 1–146. Retrieved from http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/FINANZAS_FINANCIAMIENTO.pdf
- LOUFFAT, E. (2010). *Administracion: Fundamentos del Proceso Administrativo.* Buenos Aires: Cengage Learning.
- Marrero, D. (2014). La evaluación crediticia aplicada por los bancos universales y la situación financiera de las PYMES.
- Ramos, E. B. F. (2012). Las relaciones crediticias entre las empresas y la banca comercial en Cuba, *1515(598)*, 2567.
- ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.
- Soldevilla, P. (2016). *Análisis de los factores cualitativos y su influencia en el otorgamiento de créditos mes en la Caja Municipal Cusco Agencia Puno - Bellavista, periodo 2014.* Retrieved from http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2857/Quispe_Callata_Edwin_B



ernardo.pdf?sequence=1

Superintendencia, L. G. del S. F. y del S. de S. y O. de la. (2011). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia. Ley General Del Sistema Financiero y Del Sistema de Seguros y Orgánica de La Superintendencia, 2011.*

Torre, B. (2012). *Guía sobre Microcréditos.* Retrieved from <http://www.ocud.es/files/doc851/guiamicrocreditomail.pdf>

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Administración Financiera.*

Vilca, C. (2015). *Evaluación de crédito y su incidencia en la cartera morosa de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. 2012-2013. Tesis UNA.*



ANEXO 1