



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

---



**“EL MODELO DE GESTIÓN “CLIENTE SOY” Y LA  
PRODUCTIVIDAD DE LA AGENCIA MIBANCO - LAMBAYEQUE”**

# **TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EMPRESARIAL**

**AUTOR:**

**Bach. MARCO TULIO ALVARADO ROSALES**

**ASESORA:**

**Dra. YRIS MARISELA DEZA NAVARRETE**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2019**

**“EL MODELO DE GESTIÓN “CLIENTE SOY” Y LA PRODUCTIVIDAD DE  
LA AGENCIA MIBANCO - LAMBAYEQUE”**

---

**Marco Tulio Alvarado Rosales**

Autor

---

**Dra. Yris Marisela Deza Navarrete**

Asesora

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para  
optar el Grado Académico de: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN  
EN GERENCIA EMPRESARIAL

APROBADO POR:

---

M. Sc. LUIS FERNANDO CAMPOS CONTRERAS  
PRESIDENTE JURADO

---

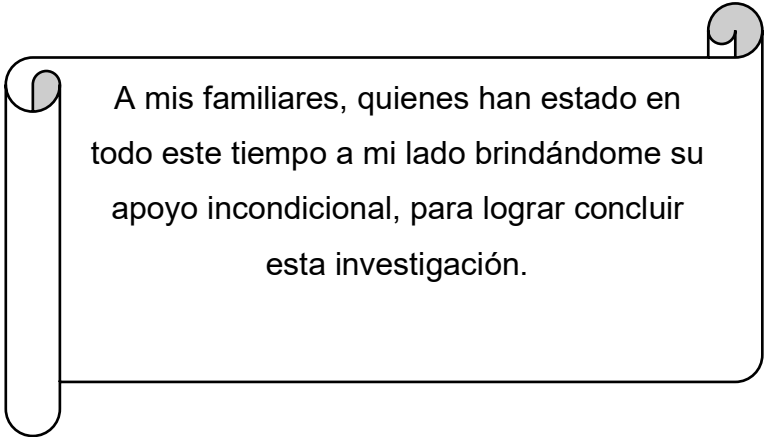
M. Sc. AURELIO SANCHEZ GAMARRA  
SECRETARIO JURADO

---

M. Sc. CARLOS ALBERTO LEON DE LA CRUZ  
VOCAL JURADO

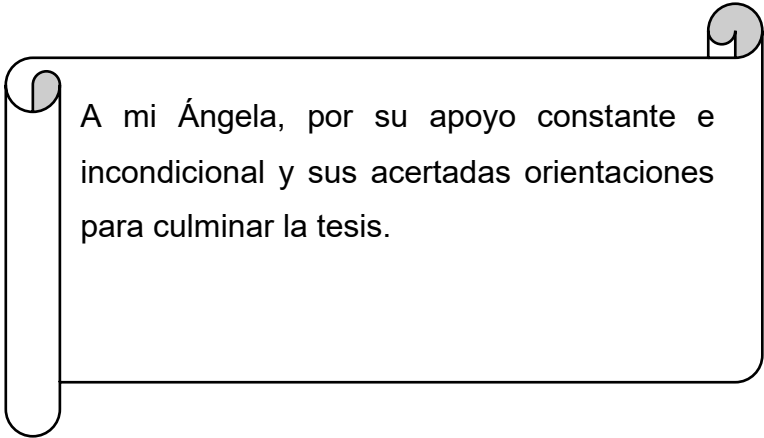
Lambayeque, mayo 2019

### **Dedicatoria**



A mis familiares, quienes han estado en todo este tiempo a mi lado brindándome su apoyo incondicional, para lograr concluir esta investigación.

### Agradecimientos



A mi Ángela, por su apoyo constante e incondicional y sus acertadas orientaciones para culminar la tesis.

## Índice General

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
Índice General.....	5
Índice de Tablas.....	7
Resumen .....	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
Capítulo I. Análisis del Objeto de Estudio .....	14
1.1 Contextualización de Mibanco y el Modelo de Gestión “CLIENTE SOY” .....	14
1.2 Características y manifestaciones del problema de investigación .....	16
Capítulo II. Marco Teórico .....	20
2.1 Antecedentes .....	20
2.2 Base Teórica.....	21
2.2.1 Sistema Financiero .....	21
2.2.2 Servicios, producción y productividad.....	24
2.2.3 Modelo de Gestión Cliente Soy .....	30
Créditos Financiero de Mibanco en la Agencia Lambayeque.....	34
Capítulo III. Metodología Desarrollada.....	36
3.1 Enfoque Metodológico.....	36
3.1.1 Contexto de la investigación .....	36
3.1.2 Descripción de la recolección de datos y su tratamiento .....	37
3.2 Población, muestra .....	37
<i>Unidades de investigación estadística</i> .....	37
3.2.1 Técnica .....	38
3.2.2 Instrumentos de Recolección de Datos .....	38
3.2.3 Análisis de los datos.....	38
Capítulo IV. Resultados.....	39

4.1	Dimensiones del modelo de gestión “cliente soy” en la agencia Mibanco de Lambayeque .....	39
4.2	Análisis del modelo de gestión “cliente soy” en la agencia Mibanco de Lambayeque .....	43
4.2.1	Resultados de la encuesta aplicada al personal de Mibanco – agencia Lambayeque .....	44
4.3	Relación del modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad en la agencia Mibanco de Lambayeque .....	52
	Conclusiones.....	57
	Recomendaciones .....	58
	Referencias .....	59
	Anexos.....	61

## Índice de Tablas

Tabla 1. Perú. Empresas del Sistema Bancario autorizadas a captar depósitos .....	23
Tabla 2. Clasificación de la fuerza comercial y su segmento, según modelo de gestión “Cliente Soy” .....	31
Tabla 3. Fuerza Comercial de Mibanco.....	31
Tabla 4. Clasificación de objetivos Mibanco .....	32
Tabla 5. Operaciones para los negocios .....	33
Tabla 6. Operaciones personas naturales.....	33
Tabla 7. Lambayeque: Crédito del sistema financiero (Salos en miles de nuevos soles) .....	34
Tabla 8. Lambayeque: participación en los créditos (en %).....	35
Tabla 9. Crédito otorgado a la pequeña y microempresa (saldos en miles de nuevos soles) .....	35
Tabla 10. Dimensiones del Modelo de Gestión “Cliente Soy” de Mibanco .....	39
Tabla 11. Tipo de clientes de Mibanco.....	40
Tabla 12. Propuestas para el cliente “Mediano Emprendedor” de Mibanco.....	40
Tabla 13. Propuestas para el cliente “Pequeño Emprendedor” de Mibanco .....	41
Tabla 14. Propuestas para el cliente “Micro Emprendedor” de Mibanco .....	41
Tabla 15. Propuestas para el cliente “Dependiente” de Mibanco.....	42
Tabla 16. Propuestas para el cliente “Pasivero” de Mibanco .....	42
Tabla 17. Dimensiones e indicadores del modelo de gestión “Cliente Soy” de Mibanco .....	44
Tabla 18. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Atención: indicador de proximidad – Modelo “Cliente soy” .....	45
Tabla 19. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Atención: indicador de proximidad – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme .....	45
Tabla 20. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Segmentación: indicador de especialización y atención – Modelo “Cliente soy” .....	46
Tabla 21. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Segmentación: indicador de especialización y atención – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme .....	46

Tabla 22. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Recursos Humanos: línea de carrera y remuneración – Modelo “Cliente soy” .....	47
Tabla 23. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Recursos Humanos: línea de carrera y remuneración – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme .....	47
Tabla 24. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Control: gestión de visitas e implementación de nuevos productos – Modelo “Cliente soy” .....	48
Tabla 25. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Control: gestión de visitas e implementación de nuevos productos – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme .....	48
Tabla 26. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Operaciones: indicador clientes nuevos, número de operaciones y monto desembolsado – Modelo “Cliente soy” .....	49
Tabla 27. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Operaciones: indicador clientes nuevos, número de operaciones y monto desembolsado – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme .....	49
Tabla 28. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Visitas: ventas realizadas – Modelo “Cliente soy” .....	50
Tabla 29. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Visitas: ventas realizadas – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Mype.....	50
Tabla 30. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Rentabilidad: TEM óptima y ratio de morosidad – Modelo “Cliente soy” .....	51
Tabla 31. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Rentabilidad: TEM óptima y ratio de morosidad – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme .....	51
Tabla 32. Mibanco, Agencia Lambayeque: Estimación de Parámetros de crecimiento de cartera y desembolsos. 2017 - 2018.....	52
Tabla 33. Mibanco, Agencia Lambayeque: Estimación de Parámetros de crecimiento de cartera y desembolsos, según sexo de asesores de negocios. 2017 - 2018.....	54
Tabla 34. Mibanco, Agencia Lambayeque: Estimación de Parámetros de crecimiento de cartera y desembolsos, según fuerza laboral. 2017 - 2018 .....	55



### Índice de figuras

Figura 1. Mibanco: colocaciones e ingresos financieros.....	17
Figura 2. Mibanco: Organigrama de la Agencia Lambayeque.....	18
<i>Figura 3.</i> Intermediación financiera.....	22
<i>Figura 4.</i> Las cuatro características de un servicio .....	25
<i>Figura 5.</i> Modelo de Gestión “Cliente Soy” y nivel de influencia de las dimensiones en la productividad de asesores.....	56

### Índice de anexos

Anexo 1. Mibanco, Agencia Lambayeque. Cuestionario Tipo Likert, aplicado a las fuerzas laborales: Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme, 2018.....	61
Anexo 2. Mibanco, Agencia Lambayeque. Crecimiento de cartera, desembolsos, números de operaciones - Fuerza Bancarizadora Hombre – 2017 - 2018 .....	62
Anexo 3. Agencia Lambayeque. Crecimiento de cartera, desembolsos, números de operaciones - Fuerza Bancarizadora Mujer, 2017 – 2018 .....	63
Anexo 4. Mibanco, Agencia Lambayeque. Crecimiento de cartera, desembolsos, números de operaciones – Fuerza Pyme 2017 - 2018 .....	64
Anexo 5. Indicadores Financieros Mi Banco, 31 dic 2018 .....	65
Anexo 6. Estructura de los créditos por empresa bancaria en el departamento de Lambayeque (al 31 de diciembre 2018). En porcentaje.....	66
Anexo 7. Organigrama de Mibanco .....	67
Anexo 8. Mibanco: Agencia Lambayeque – Lista de Asesores 2017 – 2018.....	68
Anexo 9. Mibanco: Agencia Lambayeque – Análisis de la Productividad.....	69
Anexo 10. Resultados por agencias (se excluye mes de marzo y abril por fenómeno costero, 2017).....	72

## Resumen

El Modelo de gestión “CLIENTE SOY” implementado por Mibanco en la agencia Lambayeque, tiene como reto entregar propuesta de valor diferenciada para cada tipo de cliente según la característica y necesidad de cada segmento, es decir una atención diferenciada para un cliente nuevo que recibe un crédito de S/ 300 y otro tipo de atención para un cliente antiguo que requiere un crédito de S/ 200,000 o un cliente que cuenta con liquidez para realizar sus ahorros en el Banco, esto con el fin de buscar incrementar la productividad de la institución. El problema planteado fue ¿Cuál es la relación del modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque?, tratando de verificar la hipótesis que existe una relación positiva entre el modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad. Los objetivos específicos han sido describir las dimensiones del modelo, analizar los indicadores y determinar la relación del modelo de gestión “Cliente Soy” con el nivel de productividad de los asesores de negocios de Mibanco, agencia Lambayeque.

La metodología de investigación empleada es no experimental cuantitativa - transeccional de tipo correlacional. Aplicando un cuestionario con escala de Likert y la recopilación de la data a través de reportes para medir la variable productividad, utilizándose reportes sobre la evolución de las carteras en soles y número de clientes, reportes sobre desembolsos totales, desembolsos netos y número de operaciones y otros reportes que ayudaron a determinar el comportamiento de esta variable.

A nivel agregado se encontró muy buena confiabilidad (Alfa de Cronbach) de que existe una relación positiva entre el modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque. Desagregado por sexo a los asesores de negocios se halló mayor confiabilidad para los asesores hombres al tener una relación ligeramente más positiva entre el modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad; desagregado según las fuerzas es la Fuerza Pyme la que muestra mayor confiabilidad de tener relación positiva levemente más alta en la implementación del modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque.

Palabras Claves: Modelo de gestión, productividad, desembolsos, operaciones

### **Abstract**

The management model "CLIENT SOY" implemented by Mibanco in the Lambayeque agency, has the challenge of delivering a differentiated value proposal for each type of client according to the characteristics and needs of each segment, that is, a differentiated service for a new client that receives a S / 300 credit and another type of service for an old client that requires a loan of S / 200,000 or a client that has liquidity to make their savings in the Bank, in order to increase the productivity of the institution. The problem was: What is the relationship between the management model "Cliente Soy" and the productivity of the Mibanco agency in the district of Lambayeque ?, trying to verify the hypothesis that there is a positive relationship between the management model "Cliente Soy" and the productivity. The specific objectives have been to describe the dimensions of the model, analyze the indicators and determine the relationship of the management model "Cliente Soy" with the level of productivity of Mibanco's business advisors, Lambayeque agency.

The research methodology used is non-experimental quantitative - transectional correlation type. Applying a questionnaire with Likert scale and the data collection through reports to measure the productivity variable, using reports on the evolution of the portfolios in soles and number of clients, reports on total disbursements, net disbursements and number of operations and other reports that helped determine the behavior of this variable.

At the aggregate level, reliability was very good reliability (Cronbach's Alpha) that there is a positive relationship between the management model "Cliente Soy" and the productivity of the Mibanco agency of the Lambayeque district. Disaggregated by sex to business advisors, greater reliability was found for male consultants as they had a slightly more positive relationship between the management model "Cliente Soy" and productivity; Disaggregated according to the forces, it is the SME Force that shows the highest reliability of having a slightly higher positive relationship in the implementation of the "Cliente Soy" management model and the productivity of the Mibanco agency of the Lambayeque district.

**Keywords:** Management model, productivity, disbursements, operations

## Introducción

Las micro y pequeñas empresas representan el 99% de las empresas en el país, teniendo a las empresas micro financieras como soporte para el financiamiento de sus actividades, a través de diferentes modalidades de créditos. La rentabilidad de las micro financieras ha venido cayendo sostenidamente de niveles mayores al 30% en el 2005 a 20% en el 2011 y a 15% en el 2016. Una situación que responde a la reducción de los ingresos financieros, por el menor rendimiento promedio de la cartera de créditos ante la fuerte competencia en el segmento, y la menor colocación de créditos; esto ha repercutido directamente en Mibanco disminuyendo su participación en el mercado en la colocación de ciertos tipos de créditos (créditos menores) a nivel nacional.

Mibanco mantiene operaciones en las 25 regiones del Perú y en la provincia constitucional del Callao. La cartera por zona geográfica se concentra principalmente en el departamento de Lima (51,5%) y en menor proporción en los departamentos de Arequipa (5,8%), La Libertad (5%) y Junín (4,9%). En cuanto a la concentración por sector económico, se observa que el banco principalmente financia al sector comercio (55,3%), seguido del sector industria manufacturera (14,3%), actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (10,2%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (9,3%). (Mibanco, 2017). Durante el año 2017, Mibanco ha inaugurado 53 agencias en Lima y provincias. Así, a diciembre del 2018, Mibanco cuenta con un total de 331 agencias en Lima y provincias. En Lambayeque se ubican 15 agencias. (Superintendencia de Banca y Seguros - SBS, 2019)

El Modelo de gestión “CLIENTE SOY”, implementado por Mibanco a partir del año 2017, tiene como reto entregar propuesta de valor diferenciada para cada tipo de cliente según la característica y necesidad de cada segmento, es decir una atención diferenciada para un cliente nuevo que recibe un crédito de S/. 300 y otro tipo de atención para un cliente antiguo que requiere un crédito de S/. 200,000 o un cliente que cuenta con liquidez para realizar sus ahorros en el Mibanco, esto con el fin de buscar incrementar la productividad de la institución. Para la implementación de este modelo, MIBANCO ha segmentado a sus clientes en 5 tipos de clientes y en dos fuerzas de atención. Este modelo tiene como meta lograr la bancarización de 500,000 micro emprendedores hasta el año 2020, abrir dos millones de cuentas de ahorros al 2020, teniendo como pilar fundamental

convertirse en un banco CUSTOMER CENTRIC, ser socios de sus clientes a lo largo de su proceso de desarrollo.

El problema planteado en la presente investigación es ¿Cuál es la relación del modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque? para lo cual se propuso la hipótesis siguiente: existe una relación positiva entre el modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque.

El objetivo general es determinar la relación del modelo de gestión “cliente Soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque, para lo cuál se especificaron los objetivos siguientes: descripción de las dimensiones del modelo de gestión “Cliente Soy”, análisis de los indicadores del modelo de gestión “Cliente Soy” y determinar la relación del modelo de gestión “Cliente Soy” con el nivel de productividad de los asesores de negocios de Mibanco, de la agencia Lambayeque.

Las sub hipótesis planteadas fueron, primero que las dimensiones más relevantes del modelo de gestión “Cliente Soy” son: la atención, la segmentación, las habilidades del recurso humano y control; segundo, los indicadores del modelo de gestión, han demostrado su efectividad al mejorar la producción de la institución y finalmente que existe una relación positiva entre el modelo de gestión con el nivel de productividad.

La investigación contiene cinco capítulos; el primer capítulo contiene el análisis del objeto de estudio: contextualización de Mibanco y el modelo de gestión “Cliente Soy”, las características y manifestaciones del problema de investigación; el segundo capítulo: marco teórico, contiene los antecedentes y la base teórica; el capítulo tres abarca la metodología desarrollada: enfoque metodológico, y el tratamiento de la muestra; el capítulo cuatro: resultados, describe las características y el análisis de las dimensiones e indicadores del modelo de gestión “Cliente Soy” en la agencia Mibanco de Lambayeque y la resultados de la relación del modelo de gestión con la productividad; finalmente se realizan las conclusiones y recomendaciones finales del presente trabajo de investigación.

## **Capítulo I. Análisis del Objeto de Estudio**

### **1.1 Contextualización de Mibanco y el Modelo de Gestión “CLIENTE SOY”**

Mibanco es una entidad financiera bancaria que se desempeña dentro del sector microfinanciero nacional. En este sector, se encuentran empresas que buscan aportar al desarrollo social ofreciendo servicios financieros a la población que no es parte del mercado objetivo de la banca múltiple. En ese sentido, Mibanco está especializado en atender a personas naturales con bajos y medianos recursos, así como a pequeñas y microempresas que operan en diversos sectores socioeconómicos, logrando concentrar el 46% de la cartera destinada a la pequeña empresa (31%) y microempresa (15%) al cierre del año 2018. (Superintendencia de Banca y Seguros - SBS, 2019)

En 1998, se fundó la Edpyme Edyficar con la participación de CARE Perú como accionista mayoritario, una organización internacional de desarrollo sin fines de lucro. Edyficar inicia operaciones en Lima, Arequipa y La Libertad sobre la base y experiencia del programa de apoyo crediticio de CARE Perú dirigido a segmentos de pobladores de menores recursos. En el año 2005, Edyficar participa en la primera operación a nivel mundial de titularización de cartera para microfinanzas (BlueOrchard) y en el 2007, consiguió ser la primera empresa microfinanciera no bancaria en acceder con gran éxito en el Mercado de Capitales. En el 2009, Edyficar pasó a ser parte del Grupo CREDICORP al convertirse en subsidiaria del Banco de Crédito del Perú. (Mibanco, 2017)

Mibanco inició operaciones en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector de la micro y pequeña empresa. En el año 2006, el BID reconoce a Mibanco con el Premio a la Excelencia en Microfinanzas y en el 2008 gana el Effie de Plata por la campaña "Créditos Aprobados". Además de estos reconocimientos, Mibanco ganó una calificación Global de Desempeño Social otorgado por Planet Rating 4+ y en el 2011 obtuvo el grado de inversión BBB con perspectiva estable otorgado por Standard & Poor's.

A principios del 2014, Mibanco fue adquirido por Edyficar y es en ese momento que se produjo el gran proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mibanco para brindar lo bueno de estar juntos.

Mibanco – Banco de la microempresa S.A y la inclusión financiera (Mibanco, 2017), afirman que la confianza que miles de peruanos depositan en nosotros implica una gran responsabilidad que no se limita al impacto económico de nuestras actividades, sino que se sustenta en nuestro compromiso social con el desarrollo y progreso del país. Se funda en nuestra historia, en nuestros orígenes como empresa, los cuales sustentan nuestra razón de ser: promover la inclusión financiera en el Perú. Por ello, Mibanco despliega un conjunto de iniciativas que buscan consolidar nuestra apuesta por el progreso de los emprendedores y emprendedoras peruanos.

- a. Programas de educación empresarial y financiera Como complemento a sus servicios financieros, Mibanco despliega diversos programas y servicios no financieros orientados al desarrollo y sostenibilidad de los emprendedores peruanos. Entre ellos tenemos el programa Miconsultor, que promueve el intercambio entre empresarios de la microempresa y estudiantes universitarios de los últimos ciclos. A través de él, los estudiantes aplican y transmiten sus conocimientos en la práctica, a partir de la experiencia y el contacto directo que establecen con los empresarios MYPE. Los empresarios se benefician con la asesoría recibida y fortalecen sus negocios.

Asimismo, en alianza con la Fundación Romero, aprovechamos su plataforma educativa Campus Virtual Romero para ampliar el alcance de la educación empresarial dirigida a nuestros clientes. A través de los cursos virtuales buscamos potenciar las capacidades empresariales de nuestros clientes y sus familias, ofreciéndoles nuevas herramientas y conocimientos para la gestión de sus negocios y para impulsar, de manera efectiva, su espiral de progreso.

Otra iniciativa son los talleres de educación financiera realizados en alianza con la Fundación Alemana, con el objetivo de promover la planificación y buen uso del dinero, identificar oportunidades de ahorro, entre otros temas de cultura financiera

- b. Gestión del desempeño social. Mibanco promueve una cultura de negocios sostenible y responsable, evidenciando la puesta en práctica de su misión en el día a día de la organización. Para evidenciar este balance, desarrollamos reportes que nos permiten medir el desempeño financiero y social de nuestras actividades.
- c. Relación con organismos y redes Mibanco mantiene relación con diversas organizaciones y redes nacionales e internacionales y participa en diversos espacios de diálogo e intercambio de experiencias.

### *Área geográfica y actividad económica*

Mibanco mantiene operaciones en las 25 regiones del Perú y en la provincia constitucional del Callao. La cartera por zona geográfica se concentra principalmente en el departamento de Lima (51,5%) y en menor proporción en los departamentos de Arequipa (5,8%), La Libertad (5%) y Junín (4,9%). En cuanto a la concentración por sector económico, se observa que el banco principalmente financia al sector comercio (55,3%), seguido del sector industria manufacturera (14,3%), actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (10,2%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (9,3%). (Mibanco, 2017)

Durante el año 2017, Mibanco ha inaugurado 53 agencias en Lima y provincias. Así, a diciembre del 2018, Mibanco cuenta con un total de 331 agencias en Lima y provincias. En Lambayeque se ubican 15 agencias. (Superintendencia de Banca y Seguros - SBS, 2019)

## **1.2 Características y manifestaciones del problema de investigación**

El Modelo de gestión “CLIENTE SOY” tiene como reto entregar propuesta de valor diferenciada para cada tipo de cliente según la característica y necesidad de cada segmento, es decir una atención diferenciada para un cliente nuevo que recibe un crédito de S/. 300 y otro tipo de atención para un cliente antiguo que requiere un crédito de S/. 200,000 o un cliente que cuenta con liquidez para realizar sus ahorros en el Banco, esto con el fin de buscar incrementar la productividad de la institución.

Para la implementación de este modelo, MIBANCO ha segmentado a sus clientes en 5 tipos de clientes y en dos fuerzas de atención. Este modelo tiene como meta lograr la bancarización de 500,000 micro emprendedores hasta el año 2020, abrir dos millones de cuentas de ahorros al 2020, teniendo como pilar fundamental convertirse en un banco CUSTOMER CENTRIC, ser socios de sus clientes a lo largo de su proceso de desarrollo.

A pesar de las mayores colocaciones, los ingresos de Mibanco disminuyeron en los últimos años. El ingreso financiero se compone de las variables: colocaciones y el precio (reflejado en la tasa promedio de las colocaciones acumuladas – tasa stock)



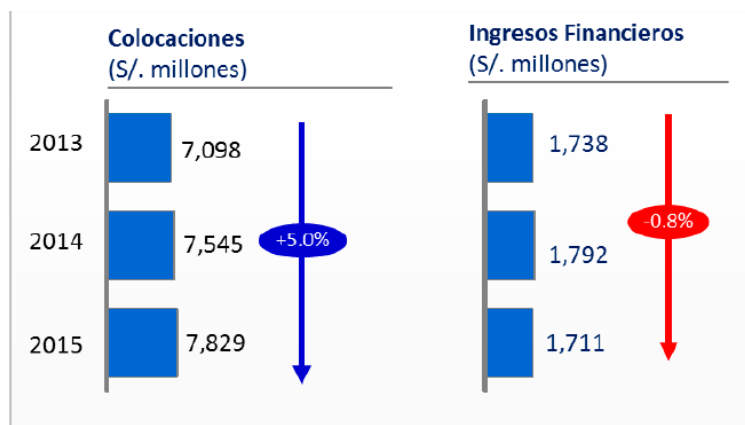


Figura 1. Mibanco: colocaciones e ingresos financieros

La Agencia Lambayeque de MIBANCO se encuentra ubicada en Av. Ramon Castilla N° 860. El local es parte de una edificación de uso comercial en dos niveles. La actividad que se desarrolla en la Agencia Lambayeque de MIBANCO es de financiamiento económico a las necesidades de los clientes. Mi Banco, es el diseño de un espacio para la atención al público, mediante posiciones de atención personalizada, un sector para posiciones de caja y asesores de negocios.

El sector micro financiero de Lambayeque se refleja según el comportamiento de las distintas entidades financieras, siendo las empresas bancarias quienes constituyen la principal fuente de crédito de dicho segmento empresarial, seguido por las cajas municipales.

La agencia Lambayeque de MIBANCO está constituida por una cartera de 5067 clientes distribuidos en toda su zona geográfica (distrito de Lambayeque) y un saldo cartera de S/. 20, 850,000. Posee un total de 18 asesores de negocios, 1 asistente de negocios, 2 jefes de negocios y 1 gerente de Agencia; además del equipo de operaciones representado por su jefe de Banca de Servicio y 6 ejecutivos.

### ➤ **Visión**

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

## ➤ Principios Culturales

- ***Integridad en todas nuestras acciones.*** Ellas son el reflejo de nuestra honestidad y se sostienen en una conducta ética y transparente dentro y fuera de la empresa, con clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, reguladores y en sentido amplio, con toda la sociedad a la que pertenecemos.
- ***Logramos resultados trabajando en equipo, con calidad y eficiencia.*** Generamos un ambiente de confianza, donde los equipos colaboran entre sí, con una comunicación abierta y horizontal y de esta manera, se comprometen en lograr los resultados que nos proponemos como organización, gestionando con calidad y eficiencia.
- ***Gestionamos los riesgos con responsabilidad.*** Somos responsables de los riesgos que asumimos e implementamos acciones para controlarlos, para honrar la confianza que han depositado en nosotros los clientes y accionistas, y para contribuir a la estabilidad del sistema financiero.
- ***Apasionados por servir responsablemente al cliente.*** Todos nuestros esfuerzos están orientados a servir con calidad las expectativas del cliente, construyendo relaciones sostenibles, cercanas y de confianza que aseguren su desarrollo.
- ***“Comprometidos con el desarrollo de nuestra gente”.*** Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores a través de líderes cercanos, comprometidos y transparentes, que lideran con el ejemplo y generan espacios de aprendizaje y de igualdad de oportunidades.
- ***Somos pioneros y promovemos el cambio.*** Nuestro compromiso con la inclusión financiera nos impulsa a estar siempre un paso adelante, promoviendo el cambio con actitud positiva, flexible y ágil.

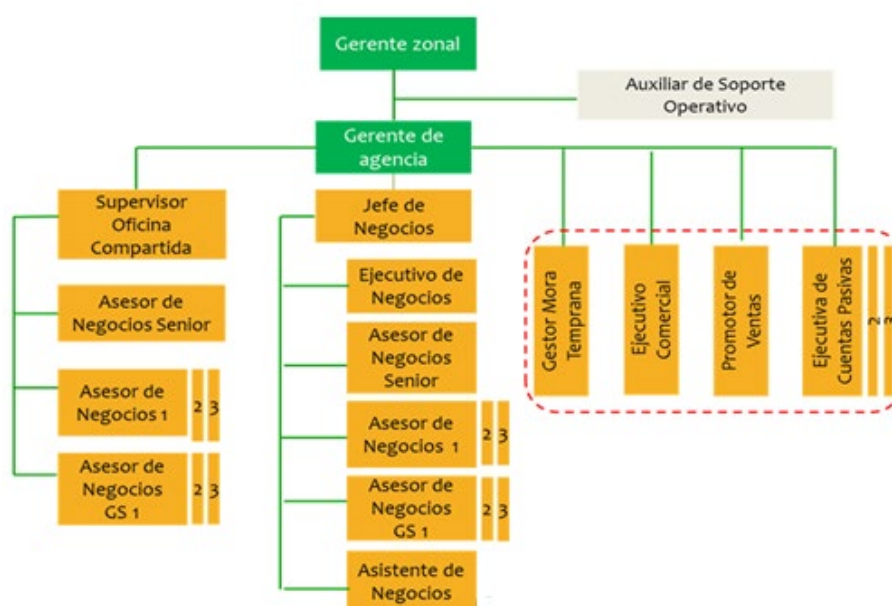


Figura 2. Mibanco: Organigrama de la Agencia Lambayeque.

### *Estructura organizativa – Agencia Mibanco Lambayeque*

#### Asesor de Negocios

Los analistas de crédito determinan la probabilidad de que un prestatario será capaz de cumplir con sus obligaciones financieras y pagar un préstamo, a menudo lo hacen mediante la revisión de la historia financiera del prestatario y determinan si las condiciones del mismo.

#### Funciones:

- Buscar y promocionar el servicio crediticio, seleccionando a los clientes potenciales.
- Evaluar exhaustivamente la empresa a financiar y a su propietario, realizando las estimaciones económicas y
- cualitativas con la finalidad de detectar oportunamente capacidad y voluntad de pago.
- Participar con voz en los comités de crédito, sustentando las propuestas de financiamiento correctamente documentadas, basado en la información cualitativa y cuantitativa del solicitante.
- Seleccionar, evaluar y apoyar el perfeccionamiento de las garantías de acuerdo a las políticas de la institución.
- Velar por la permanente y oportuna actualización de la información del prestatario con la finalidad de disminuir el riesgo crediticio.
- Actuar con rapidez y eficiencia en las respuestas de las solicitudes de los prestatarios, según los términos de la resolución de los créditos.
- Efectuar un permanente control de morosidad y visitar a las empresas de los prestatarios, según los términos de la resolución de los créditos.
- Sustentar las razones de la morosidad de su cartera ante el comité de créditos.
- Mantener estricta confidencialidad sobre la información de los prestatarios de la institución.
- Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoría.
- Cumplir con las demás funciones que le encomiende su jefe inmediato.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes

En la investigación realizada por Benavides Corro A. y Chávez Gutiérrez I. (2013), titulada “Planeamiento estratégico del sector micro financiero de cajas municipales en Arequipa” propone un plan estratégico para impulsar el desarrollo del sector microfinanciero de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) dentro de un horizonte de 10 años y enfocado a nivel del departamento de Arequipa. El desarrollo de este análisis ha permitido conocer y comprender los mecanismos del entorno microfinanciero y plantear cuatro estrategias: (a) desarrollo de mercado, (b) penetración de mercado, (c) reducción de gastos operativos, y (d) mejorar la calidad de cartera.

Por otro lado Ozuna Gonzáles N. (2012), en su trabajo de investigación titulado “La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera” tuvo el propósito de determinar la relación existente entre la Cultura Organizacional y la Productividad dentro de Santander México, para lograr esto se necesitó del apoyo de un instrumento que midiera la Cultura Organizacional a través de éste se encuestó a los directivos de área de corporativo y sucursal para así conocer el nivel de Cultura Organizacional que tienen los directivos de Santander México. Se analizaron diferentes factores que determinan la Cultura Organizacional en un directivo y se encontró que los rasgos del directivo están determinados por la cultura organizacional. Por un lado, se encontró que la productividad en las instituciones Financieras está determinada por las operaciones crediticias generadas por la banca. Finalmente, se determinó la relación existente entre el grado de Cultura Organizacional que poseen los miembros de una institución financiera con respecto al nivel de productividad.

La investigación de Bayona Flores, M. (2013), titulada “Análisis de los factores que influyen en la rentabilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú” tuvo como objetivo identificar los determinantes que influyen en la rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito, a través de un modelo dinámico y la técnica del método generalizado de momentos para un panel data de estudio de las 12 Cajas Municipales De Ahorro y Crédito en el Perú. Se tomará en cuenta la importancia relativa de dos tipos de variables: las macroeconómicas y microeconómicas. La información y estudios consultados sugieren que hay importantes diferencias en el comportamiento de la rentabilidad de las entidades microfinancieras del sistema financiero peruano.

## **2.2 Base Teórica**

### **2.2.1 Sistema Financiero**

El sistema financiero desempeña un papel muy importante en la economía de un país e influye de forma decisiva en su desenvolvimiento, dependiendo de la cantidad y calidad de sus servicios. La función básica de los intermediarios financieros en la economía consiste en captar los excedentes de las unidades superavitarias y ponerlos a disposición de las deficitarias para su inversión productiva o de consumo.

#### ***Definición y finalidad***

El sistema financiero es el conjunto de organizaciones públicas y privadas por medio de las cuales se captan, administran y regulan los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos del país.

El sistema financiero recibe el ahorro o excedente producido por las personas, empresas e instituciones y posibilita que se traslade hacia otras empresas y personas que requieran esos fondos, así como al propio Estado, también para proyectos de inversión o financiación de gastos de corto plazo y planes de consumo. (Superintendencia de Banca y Seguros - SBS, 2018)

#### ***El proceso de intermediación y el Crecimiento Económico***

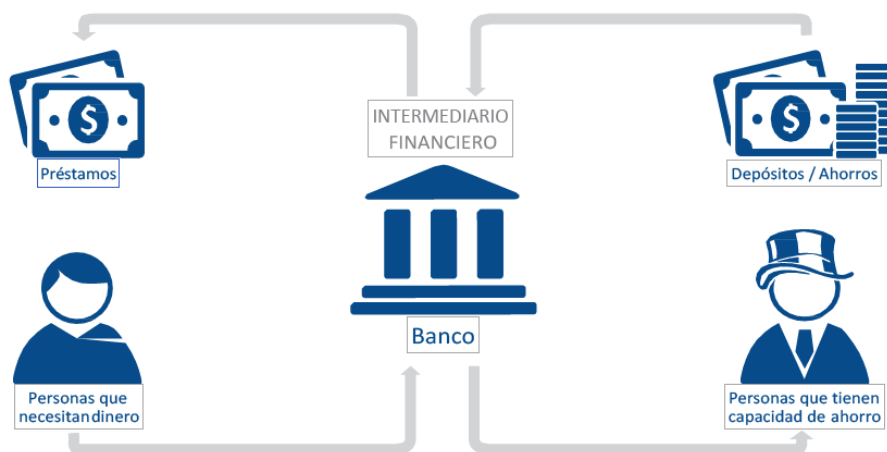
El proceso de intermediación financiera es aquel por medio del cual una entidad, traslada los recursos de los ahorristas (personas con excedente de dinero, superavitarios o excedentarios) directamente a las empresas o personas que requieren de financiamiento (personas que necesitan dinero o deficitarios).

Las empresas del sistema financiero (intermediarios financieros) tienen la responsabilidad de velar por el dinero de los ahorristas y generar un interés sobre sus depósitos; asimismo, se encargan de evaluar al deudor (persona a la cual se le presta el dinero) y de hacer que cumpla sus obligaciones de pago. Estos sistemas contribuyen a una asignación más eficiente de los recursos en la economía y promueven el crecimiento de la productividad generando un impacto positivo en el crecimiento económico a largo plazo.

De acuerdo a lo señalado por el Fondo Monetario Internacional “Un sistema financiero sano estimula la acumulación de riqueza por parte de las personas, las empresas y los gobiernos, requisito básico para que una sociedad se desarrolle y crezca, y afronte los acontecimientos adversos”. (Superintendencia de Banca y Seguros - SBS, 2018)

### *Participantes en el proceso de intermediación financiera*

La función principal de los intermediarios financieros consiste en recibir de las personas naturales y/o jurídicas sus fondos excedentes (ingresos que no van a utilizar por el momento) a través de alguna operación denominada pasiva (captación de depósitos en ahorro, depósitos a plazos, depósitos CTS, etc.) y canalizar (colocar o prestar) estos recursos, mediante las operaciones activas, hacia aquellas personas naturales y/o jurídicas que necesiten dinero para financiar sus necesidades y actividades (ejemplo: créditos hipotecarios, créditos personales, créditos a las microempresas, etc.)



*Figura 3. Intermediación financiera*

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros - SBS, 2018

Es decir, el sistema financiero peruano, constituido por intermediarios financieros están autorizados a captar fondos del público, bajo diferentes modalidades y colocarlos en créditos o inversiones (consumo privado, la inversión empresarial y el gasto público).

El sistema financiero se compone de empresas de intermediación directa e indirecta.

### *Intermediación directa: el sistema bancario y no bancario*

La empresa bancaria es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades

#### a) Sistema Bancario: Banca Múltiple

Denominada también como banca privada, comercial o de primer piso, es aquella institución de crédito que cuenta con instrumentos diversos de captación y canalización de recursos (Superintendencia de Banca y Seguros - SBS, 2018)

Tabla 1. Perú. Empresas del Sistema Bancario autorizadas a captar depósitos

Banco Continental	Banco GNB
Banco Azteca	Banbif
Banco Cencosud	Interbank
Banco de Comercio	Banco Ripley
Banco de Crédito	Santander Perú
Nación	Citibank del Perú
Banco Falabella	Icbc bank
Banco Financiero	<b><u>Mibanco</u></b>
	Scotiabank Perú

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros - SBS, 2018. <http://www.sbs.gob.pe>

#### b) Sistema No Bancario: Financieras, cajas rurales de ahorro y crédito, cajas municipales de ahorro y crédito y otros.

Conjunto de instituciones financieras no clasificadas como bancos y que participan en la captación y canalización de recursos.

### *Tipología de Instituciones que otorgan microcréditos*

De acuerdo a Bukstein (2009) pueden diferenciarse cuatro categorías de instituciones de microfinanza: a) ONG's crediticias, b) ONG's generalistas, c) instituciones financieras convencionales y d) instituciones financieras especializadas. La clasificación de las instituciones está relacionada con el nivel de intermediación financiera. Siendo las convencionales las que evidencian mayor potencialidad en este campo. La mayor capacidad de intermediación financiera permite mayores posibilidades

de otorgar una variedad de servicios a la microempresa y lograr la masificación de los servicios de crédito, inversión, ahorro y operaciones a la vista

El mercado de las microfinanzas es de oferentes no demandantes, es decir la demanda de crédito y ahorro es mayor que la oferta, cualquier colocación siempre es viene recibida; el reto es la recuperación del crédito y mantener al cliente con la institución para hacerle llegar más servicios. (Deschamps F., 2005). Agrega que en sus inicios la operación financiera se centró principalmente en la buena colocación y recuperación del dinero más que en el análisis del mercado y sus necesidades. Actualmente las instituciones enfrentan el reto de atender su mercado para desarrollar la demanda y captar los nuevos clientes que no hacen uso del servicio, por otra parte los clientes actuales demanda más y mejores productos financieros acorde con sus necesidades y requerimientos. Los esfuerzos institucionales se centran cada vez más en aspectos de la dinámica del mercado y requieren de una integración de todo su personal hacia el uso de la mercadotecnia.

## **2.2.2 Servicios, producción y productividad**

### ***Servicios***

Los servicios son productos intangibles. Los bancos ofrecen un sinnúmero de servicios.

Armstrong y Kotler (2013) afirman: «aunque los servicios son “productos” en un sentido general, tienen características y necesidades de marketing especiales. Las mayores diferencias provienen del hecho de que los servicios son esencialmente intangibles y son creados a través de la interacción directa con los clientes» (p. 208)

En la figura siguiente se presenta las cuatro características esenciales de un servicio.



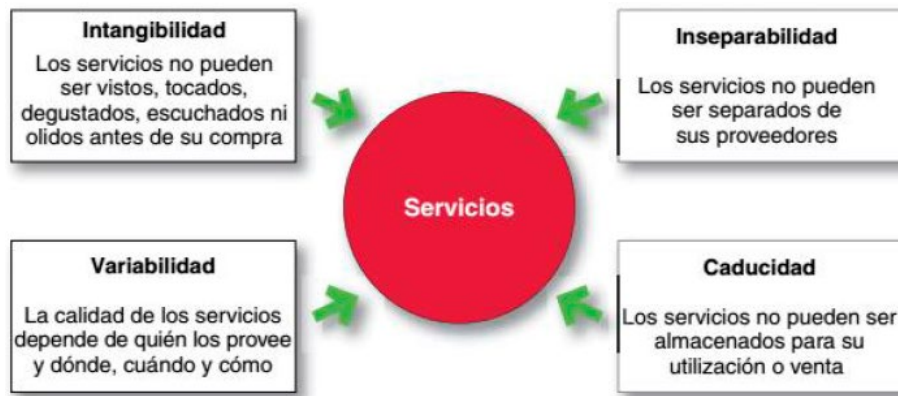


Figura 4. Las cuatro características de un servicio

Fuente: Armstrong y Kotler (2013)

### *La producción*

La producción es el valor corriente de todo bien o servicio final que se puede producir con determinadas cantidades de factores e insumos durante un período determinado.

### *Función de Producción*

La función de producción de un determinado servicio, correspondiente a una empresa, muestra la cantidad máxima que pueden obtenerse del bien utilizando distintas combinaciones de capital (K), trabajo (L) y de materias primas (M).

$$q = f(K, L, M, \dots)$$

Donde q representa la producción de un determinado bien que realiza la empresa durante un período, K representa la maquinaria (es decir de capital) utilizado durante ese período, L, representa las horas de trabajo, M, representa las materias primas empleadas y la notación señala la posibilidad de que otras variables influyan en el proceso de producción. Por ejemplo, la función de producción podría indicar que la producción de servicios que obtiene una institución bancaria en un mes depende de la cantidad de trabajo que es empleada ese período en el banco, de la cantidad de equipo de capital que utilice durante ese mes, de la cantidad de trabajadores, etc. La función indica el hecho que existan muchas maneras posibles de producir, por ejemplo, dos mil operaciones. La institución financiera podría utilizar una técnica muy intensiva en trabajo y solo una pequeña cantidad de equipos tecnológicos o podría utilizar enormes cantidades de equipo

y muy poco trabajo. Asimismo, podría adaptar técnicas muy intensivas con los trabajadores para producir las dos mil operaciones o una cantidad relativamente pequeña de tecnología junto con una gran cantidad de trabajo, equipo y máquinas. Todas las técnicas posibles están representadas por la función de producción general de la ecuación. La función indica la cantidad máxima de operaciones que puede producirse con las diferentes cantidades posibles de equipos tecnológicos y trabajo. Lo importante desde el punto de vista económico es cómo elige la empresa los niveles de  $q$ ,  $K$ ,  $L$  y  $M$ .

### *La productividad*

Para analizar las variaciones de un solo factor de producción, Nicholson (2007) define el producto marginal (productividad) de la manera siguiente:

«El producto marginal de un factor productivo es el producto adicional que podemos obtener empleando una unidad más de ese factor productivo, manteniendo constantes todos los demás factores de producción» (p. 184)

Algebraicamente se expresa como:

Producto marginal del trabajo: 
$$PMgL = \frac{\Delta \% q}{\Delta \% L}$$

Es decir, en cuanto aumenta la producción ante un incremento del factor trabajo.

Producto marginal del capital: 
$$PMgK = \frac{\Delta \% q}{\Delta \% K}$$

Es decir, en cuanto aumenta la producción ante un incremento del factor capital.

Las definiciones del producto marginal utilizan derivadas parciales, reflejando el hecho de que la utilización de todos los demás factores de producción se mantiene constante mientras varía el factor de producción que nos interesa. Por ejemplo, pensemos en el caso de un banco que contrata a un trabajador más para impulsar los créditos, pero mantiene constantes todos los demás factores de producción. La producción adicional de este trabajador es el producto marginal del banco, medido en cantidades de números de créditos, desembolsos, cantidad de clientes, etc. Por ejemplo, podemos observar que 5 trabajadores en un banco son capaces de captar 40 clientes nuevos por mes, mientras que 6 trabajadores, con las mismas condiciones y los mismos equipos, pueden captar 50

clientes nuevos. Así, el producto marginal del trabajador número 6 será de 10 clientes nuevos por mes.

### *La productividad promedio o producción por trabajador*

Nicholson (2007) afirman que una concepción de la expresión productividad del trabajo con frecuencia se entiende como productividad promedio. Cuando se dice que determinada industria ha registrado incrementos de productividad, se entiende que la producción por unidad de trabajo ha aumentado. En los análisis teóricos de la economía, el concepto de productividad promedio dista mucho de tener la importancia que tiene él de la productividad marginal, pero en los análisis empíricos el concepto merece mucha atención. Dado que es muy fácil cuantificar la productividad promedio (por ejemplo, como en el caso de la cantidad de número de atendidos en un banco por hora de trabajo), se suele utilizar como una medida de la eficiencia.

El producto promedio del trabajo (PMeL) se define como:

$$PMeL = \frac{\text{producto}}{\text{factor trabajo}} = \frac{q}{L}$$

### *Gestión del Capital Humano*

Uno de los intangibles que poseen las organizaciones es el capital humano, el cual juega un rol muy importante en su crecimiento y desarrollo; por tanto, los directivos o líderes deben aprender a gestionarlo y a medirlo, considerando que se ha encontrado que la calidad de la gestión del mismo, es uno de los cuatro determinantes más importantes del futuro rendimiento o productividad financiera de las empresas. A partir de la segunda mitad de la década de los noventa se empieza a considerar al capital humano como uno de los tres principales componentes del denominado capital intelectual. Los otros dos componentes son el capital estructural u organizativo y el capital relacional o clientelar (Guerrero Zarate, 2011)

El capital humano es el que genera o sustenta la ventaja competitiva sostenible de una organización, porque es difícil de imitar por los competidores (Navas & Ortiz, 2002; O. Rodríguez, 2003).

Aunque no existe una fórmula definida y ampliamente aceptada para medir el capital humano, se hace necesario correlacionarlo con el desempeño (Navas & Ortiz, 2002), planteándose diversos modelos y herramientas que van desde los más simples hasta los multidimensionales. Uno de los modelos multidimensionales es el propuesto por Bassi y McMurrer (2007), el cual permite una exploración sistemática de las prácticas o gestores de la gestión del capital humano y cómo estos pueden predecir el rendimiento o desempeño de una organización. Este modelo es denominado HCM (Human Capital Management, por sus siglas en inglés).

El desempeño de las instituciones microfinancieras (IMFs) es medido, generalmente, a través de coeficientes o indicadores financieros y operativos que están agrupados en categorías. Existe una clasificación realizada por MicroRate y el Banco Interamericano de Desarrollo (2003), quienes las agrupan en cuatro categorías consideradas como las principales. La primera es calidad de la cartera, la segunda es eficiencia y productividad, la tercera es gestión financiera y la cuarta rentabilidad. Estas categorías contienen indicadores que proporcionan una visión general del desempeño, riesgos y situación financiera de una IMF.

### *Productividad del personal*

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (2003), la productividad del personal se calcula dividiendo el número de prestatarios activos de una institución por el número total del personal. Se define como número de prestatarios activos a los prestatarios identificables individualmente quienes mantienen por lo menos un crédito pendiente con la institución. De este modo, un crédito solidario concedido a cuatro miembros es considerado como un crédito otorgado a cuatro prestatarios. En los créditos múltiples otorgados al mismo prestatario se considera como un solo prestatario. Se utiliza el número de prestatarios en el numerador en lugar de los préstamos porque el número de personas atendidas determina mejor la carga de trabajo que el número de créditos otorgados. Dos créditos simultáneos al mismo prestatario no requieren el doble de esfuerzo que un solo crédito. Los préstamos con garantía de oro y los créditos de consumo están típicamente excluidos de este cálculo pues requieren de un proceso de selección y de un esfuerzo de análisis mucho menor.

El personal total es definido como el número total de personas que trabaja a tiempo completo en una Institución Micro Financiera (IMF). Incluye el personal bajo contrato, como por ejemplo consultores siempre y cuando trabajen a tiempo completo. Si existiera un número significativo de empleados trabajando a tiempo parcial, entonces su número deberá ser ajustado a equivalencias de tiempo completo. Dos personas trabajando a medio tiempo serían equivalentes a un empleado a tiempo completo.

Este índice recoge la productividad del personal de la institución –cuanto más alto es el índice más productivo es la institución. Indirectamente, el índice dice mucho sobre la forma en que la IMF ha adaptado sus procesos y procedimientos al propósito de su actividad empresarial de prestar dinero. Una baja productividad del personal no significa generalmente que el personal trabaje menos, sino que se ve ocupado por excesivos procedimientos y trámites burocráticos (o viceversa).

### *Constituyentes del capital humano*

Existen diversas propuestas acerca de los elementos, categorías, factores, prácticas, items, variables o actividades organizacionales, como suelen llamársele a los constituyentes del capital humano, pero la mayoría coincide en que está compuesto por elementos muy diversos; es decir, está constituido por índices multidimensionales en un numeroso conjunto de prácticas encaminadas a dirigir el capital humano y asegurarse que se está utilizando correctamente para lograr las metas y objetivos planteados. En la mayoría de las clasificaciones aparecen como elementos comunes el conocimiento adquirido a través de la educación formal y no formal, la experiencia profesional, las habilidades, las capacidades de liderazgo, el trabajo en equipo, programas de mejora de la comunicación, seguridad en el trabajo, personalidad, apariencia, reputación, promoción y credenciales (Bassi & McMurrer, 2007; Davenport, 2006; Navas & Ortiz, 2002).

Citando Da Silva (2006), para quien el capital humano está definido por variables, tales como tener oportunidad de promoción y adelanto profesional, recibir una remuneración justa y adecuada o recibir otros beneficios, recompensas y ventajas sociales, así como recibir formación para mejorar el desempeño y sentir que la evaluación

que se hace del trabajo de los individuos es objetiva y justa; también incluye tener seguridad social y estabilidad en el empleo.

Para Calderón (2006) los componentes o prácticas del capital humano son considerados como ítems y están agrupados en las cinco dimensiones o impulsores siguientes: proyección organizacional, gestión de cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad social; mientras que para Álvarez y Calderón (2006) el capital humano está constituido por cinco prácticas: (a) aprovisionamiento, (b) carrera, (c) capacitación, (d) valoración, y (e) compensación. Por su lado, Davenport (2006) propone que el capital humano está compuesto por cuatro elementos que presentan una relación específica entre ellos: Capacidad, Comportamiento, Esfuerzo y Tiempo.

### **2.2.3 Modelo de Gestión Cliente Soy**

#### ***Modelo piloto “Cliente Soy”***

Cliente soy está basado en el reclamo y deseo de muchos emprendedores, quienes, cansados de recibir las etiquetas de sufrido, pesimista y con una vida triste, quisieron demostrar que el emprendimiento no tenía que ver con pesimismo.

En opinión de Ana María Zegarra, gerente general adjunta de Mibanco, lo que la firma busca, además de ampliar su portafolio de clientes, es lograr que los estereotipos sobre lo que es un emprendedor vayan cambiando.

Según Flavio Pantigoso, director creativo general de FCB Mayo, diversas empresas han tratado de acercarse a estos consumidores, pero comunicarse con ellos de una manera tradicional y ya conocida es poco eficiente, puesto que han evolucionado.

El modelo de gestión CLIENTE SOY que tiene como reto entregar una propuesta de valor diferenciada para cada tipo de cliente según la característica y necesidad de cada segmento, es decir una atención diferenciada para un cliente nuevo que recibe un crédito de S/. 300 y otro tipo de atención para un cliente antiguo que requiere un crédito de S/. 200,000 o un cliente que cuenta con liquidez para realizar sus ahorros en el Banco, esto con el fin de buscar incrementar la productividad de la institución.

Para lo cual MIBANCO ha segmentado a sus clientes en 5 tipos de clientes y en dos fuerzas de atención:

- 1°. Fuerza Bancarizadora: Asesores orientados a la atención de créditos de menor magnitud y con una mayor rapidez de los clientes: Micro Emprendedor y Dependiente.
- 2°. Fuerza PYME: Asesores orientados a la atención de crédito de mayor magnitud y donde requiere un mayor análisis, en este segmento encontramos a clientes Mediano Emprendedor y Pequeño Emprendedor.

Además, se ha realizado una micro zonificación geográfica del ámbito de atención de la agencia Lambayeque el cual se complementará con el uso de la gestión efectiva.

Tabla 2. Clasificación de la fuerza comercial y su segmento, según modelo de gestión “Cliente Soy”

Fuerzas comerciales	Segmento
Asesor Fuerza Pyme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediano Emprendedor</li> <li>▪ Pequeño Emprendedor</li> </ul>
Asesor Fuerza Bancarizadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Micro Emprendedor</li> <li>▪ Dependientes</li> </ul>
Atención receptiva en agencia + ECP fuerza captadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pasiveros</li> </ul>

Fuente: propuesta de valor “cliente soy”, Mi banco

### *Asignación de la fuerza comercial*

Tabla 3. Fuerza Comercial de Mibanco

Gestión con cada tipo de cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desembolso en cada segmento en los últimos 6 meses</li> <li>▪ Gestión de mora cosecha (clientes no heredados) en los últimos 6 meses</li> </ul>
Factor de prioridad de acuerdo al nivel de experiencia para gestionar clientes más grandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño de cartera que actualmente maneja</li> </ul>
Luego esta se ajusta junto con el Gerente de Agencia, Gerente Zonal y Gerente Regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes conocen bien al asesor, y saben bien el perfil que se necesita</li> <li>▪ Se debe considerar eventualidades como licencias o vacaciones</li> </ul>
Número de asesores para cada fuerza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La cantidad de asesores en cada fuerza depende de la cantidad de clientes de cada segmento en la agencia y del tamaño de cartera definido para cada fuerza.</li> </ul>

Los asesores de la fuerza bancarizadora, van a estar enfocados en traer nuevos clientes para que el banco crezca más	▪ Ellos comenzaran sin una cartera, para poder tener este enfoque
--	---

Fuente: propuesta de valor “cliente soy”, Mi banco

### *Remuneración a los asesores por variables vinculadas a productividad*

Tabla 4. Clasificación de objetivos Mibanco

Objetivo	
<b>Colocaciones Stock</b> 	▪ Cuidar los tamaños de cartera
<b>Desembolsos</b> 	▪ Incentivar las colocaciones en el periodo
<b>Clientes vigentes Stock</b> 	▪ Cuidar el crecimiento neto de “buenos” clientes 30d
<b>Operaciones desembolsadas</b> 	▪ Incentivar la productividad
<b>Cartera menor a 15 días</b> 	▪ Cuidar el retraso en los pagos
<b>Resolución 1-30</b> 	▪ Incentivar la cobranza

Fuente: propuesta de valor “cliente soy”, Mi banco

Los factores desembolsos y operaciones desembolsadas sólo se considera en la medición de cumplimiento en el segmento objetivo del asesor

Se busca que la Fuerza Bancarizadora se enfoque en productividad en base a clientes vigentes stock y operaciones desembolsadas.

Se busca que la Fuerza Pyme se enfoque en productividad en base a colocaciones stock y desembolsos.



*Operaciones de Mibanco*

Tabla 5. Operaciones para los negocios

Préstamos	Cuentas	Seguros
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital de trabajo</li> <li>- Máquinas y equipos</li> <li>- Locales comerciales</li> <li>- Compra de deuda</li> <li>- Línea de crédito</li> <li>- Línea de crédito rural</li> <li>- Línea de crédito preferencial</li> <li>- Agropecuarios</li> <li>- Mercados y galerías comerciales</li> <li>- Campañas</li> <li>- Financiamiento para SOAT</li> <li>- Grupo solidario</li> <li>- Crédito mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorro negocios</li> <li>- Full ahorro</li> <li>- Cuenta corriente empresarial</li> <li>- Cuenta corriente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección negocio</li> <li>- SOAT</li> </ul>

Fuente: Mibanco, 2018

Tabla 6. Operaciones personas naturales

Préstamos	Cuentas	Seguros	Billetera móvil
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumo personal</li> <li>- Vivienda</li> <li>- Crédito mujer</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósitos a plazo fijo</li> <li>- CTS</li> <li>- Ahorro fácil</li> <li>- Ahorro por un sueño</li> <li>- Depósito a plazo fijo flexible</li> <li>- Depósito a plazo fijo online</li> <li>- Depósito a plazo fijo flexible online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vida protección familiar</li> <li>- Individual de accidentes familia protegida</li> <li>- Individual de accidentes familia protegida – Plan Familiar</li> <li>- Desgravamen</li> </ul>	

Fuente: Mibanco, 2018

### Créditos Financiero de Mibanco en la Agencia Lambayeque

Créditos del Sistema Financiero en el 2013, el saldo de créditos del sistema financiero se expandió en 9,7 por ciento respecto de análogo del año previo. Este desempeño radicó en el incremento de las colocaciones de las empresas bancarias 11,5 %.

Los créditos en moneda nacional representaron el 81,9 % del total y mostraron un crecimiento interanual del 10,4 %, en tanto que las colocaciones en moneda extranjera se expandieron en 6,8 puntos porcentuales.

Tabla 7. Lambayeque: Crédito del sistema financiero (Saldos en miles de nuevos soles)

	NOVIEMBRE		
	2012	2013	Var.% 1/
<b>Empresas Bancarias</b>	<b>2 896 309</b>	<b>3 326 330</b>	<b>11,5</b>
<b>Instituciones de Microfinanzas</b>	<b>851 139</b>	<b>906 585</b>	<b>3,5</b>
Cajas municipales	457 595	473 459	0,5
Cajas rurales	65 551	33 328	-50,6
Edpymes	81 538	101 297	20,7
Empresas financieras	246 455	298 501	17,6
<b>Total</b>	<b>3 747 448</b>	<b>4 232 915</b>	<b>9,7</b>
<b>En M/N</b>	<b>3 051 974</b>	<b>3 468 095</b>	<b>10,4</b>
<b>En M/E</b>	<b>695 474</b>	<b>764 820</b>	<b>6,8</b>

1/ Variación en valores reales

Fuente: SBS

El Banco Crédito registró la mayor participación (23,1 por ciento) en el saldo total de colocaciones del sistema financiero, seguido del Banco Continental (20,9 por ciento) y del Scotiabank (12,6 por ciento).

Estas tres entidades representaron, conjuntamente, el 56,5 por ciento del crédito total.

En el mes bajo análisis, el crédito otorgado a la pequeña y microempresa bordeó los S/.1 194,2 millones resultando menor en 4,0 por ciento al otorgado en noviembre del año pasado. Las empresas bancarias constituyeron la principal fuente de financiamiento de este segmento empresarial.

Tabla 8. Lambayeque: participación en los créditos (en %)

	NOVIEMBRE		
	Miles de S/.	Mes	Acumulado
Crédito	977 909	23.1	23.1
Continental	882 768	20.9	44.0
Scotiabank	532 411	12.6	56.5
Interbank	373 688	8.8	65.4
Caja Piura	230 895	5.5	70.8
Financiero	171 369	4.0	74.9
Crediscotia Financiera	141 190	3.3	78.2
Mi Banco	138 769	3.3	81.5
Falabella	125 479	3.0	84.4
CMAC Trujillo	124 194	2.9	87.4
Financiera Edyficar	92 132	2.2	89.6
CMAC Sullana	86 773	2.0	91.6
GNB	65 599	1.5	93.2
Edpyme Alternativa	62 405	1.5	94.6
Financiera Confianza	37 178	0.9	95.5
Edpyme Raíz	26 471	0.6	96.1
Azteca	21 280	0.5	96.6
Interamericano de Finanzas	20 442	0.5	97.1
CMCP Lima	16 906	0.4	97.5
Financiera Efectiva	15 409	0.4	97.9
CMAC Paita	14 691	0.3	98.2
CENCOSUD	13 856	0.3	98.6
CRAC Sipán S.A.	13 606	0.3	98.9
CR Chavin	11 161	0.3	99.1
Señor de Luren	8 562	0.2	99.3
Edpyme Solidaridad	7 551	0.2	99.5
Financiera UNO S.A.	7 051	0.2	99.7
Financiera TFC S.A.	5 541	0.1	99.8
Ripley S.A.	2 761	0.1	99.9
Edpyme Marcimex S.A.	2 393	0.1	99.9
Inversiones La Cruz	2 005	0.0	100.0
Acceso Crediticio	471	0.0	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>4 232 915</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: SBS

Tabla 9. Crédito otorgado a la pequeña y microempresa (saldos en miles de nuevos soles)

	NOVIEMBRE		Nov.13/Nov.12
	2012	2013	
Bancos	596 004	594 735	-3.1
Cajas Municipales	316 060	302 928	-6.9
Cajas Rurales	58 884	27 693	-54.3
Edpymes	66 831	80 887	17.6
Empresas Financieras	139 982	161 880	12.3
Mutual	114	80	-32.3
Agrobanco	30 092	26 012	-16.0
<b>TOTAL</b>	<b>1 207 969</b>	<b>1 194 214</b>	<b>-4.0</b>

↑ Variación en términos reales

Fuente: SBS

### **Capítulo III. Metodología Desarrollada**

#### **3.1 Enfoque Metodológico**

##### **3.1.1 Contexto de la investigación**

Se empleó el diseño de investigación no experimental cuantitativa (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 152), porque se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

El diseño de investigación fue de naturaleza no experimental - transeccional de tipo correlacional. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 154).

Los diseños transeccionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales). (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 157)

En la presente investigación además se consideró el diseño de investigación no experimental transeccional descriptivo, que tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores). (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 157).

### **3.1.2 Descripción de la recolección de datos y su tratamiento**

Para la recolección de los datos transeccionales se utilizó un cuestionario de tipo escala de Likert, el cuál fue suministrado a los asesores de negocios, hombres y mujeres, pertenecientes a la Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme de la agencia Mibanco de Lambayeque, en el mes de abril del 2018.

La recolección de la serie de datos fue recopilada de los archivos estadísticos de la agencia Mibanco de Lambayeque, en formato de hoja de cálculo, comprendiendo el período mensual: enero 2017 – diciembre 2018.

#### *Calculo de la confiabilidad (fiabilidad)*

Hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero, mayor error habrá en la medición (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 207 ). En el presente estudio se toma el Alfa de Cronbach.

### **3.2 Población, muestra**

Nuestra población comprende a todos los asesores de negocios activos entres los años 2017 - 2018, de la Agencia Mibanco del distrito de Lambayeque – provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque. Dado que la población es pequeña la muestra será igual a la población.

#### *Unidades de investigación estadística*

- Agencia: definida como la sucursal de la institución bancaria Mibanco en el distrito de Lambayeque, donde se realizan las operaciones a nivel de zona
- Asesor de negocio: es el funcionario de Mibanco que pertenece a la fuerza bancarizadora y/o a la fuerza pyme

### **3.2.1 Técnica**

Se empleó la técnica de la encuesta para los asesores de negocios y la técnica del test estadístico de reportes de la agencia Mibanco de Lambayeque.

### **3.2.2 Instrumentos de Recolección de Datos**

#### Instrumento de recolección

La información para la presente investigación se realizó para los componentes del modelo de gestión cliente soy con un cuestionario tipo Likert de 15 preguntas con escala de medición por intervalos (ver anexo respectivo)

#### Método de test estadístico

Se empleó el test de reportes para medir la variable productividad, utilizándose reportes sobre la evolución de las carteras en soles y número de clientes, reportes sobre desembolsos totales, desembolsos netos y número de operaciones y otros reportes que ayudaron a determinar el comportamiento de esta variable.

### **3.2.3 Análisis de los datos**

Recolectados los datos estos se ordenaron y clasificaron para su respectivo análisis. El procesamiento para el análisis de los datos se realizó en la hoja de cálculo del entorno Windows (Excel) y el Software estadístico SPSS v.25, generándose tablas resumen, gráficos. Además, de los promedios y porcentajes respectivos del análisis que nos permitieron contrastar la hipótesis formulada.

## Capítulo IV. Resultados

### 4.1 Dimensiones del modelo de gestión “cliente soy” en la agencia Mibanco de Lambayeque

El modelo de gestión “cliente soy”, tiene seis componentes (dimensiones):

Tabla 10. Dimensiones del Modelo de Gestión “Cliente Soy” de Mibanco

Dimensiones		
1. segmentación	Categorización de los clientes del banco en 5 segmentos: Mediano Emp., Pequeño Emp., Micro Emp., Dependiente y Pasivero	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender mejor las necesidades de los clientes</li> <li>▪ Ayudar a los asesores a mejorar su productividad</li> </ul>
2. Modelo de cobertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de 02 fuerzas laborales               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fuerza Bancarizadora</li> <li>– Fuerza Pyme</li> </ul> </li> <li>▪ Microzonificación de la agencia y asignación de asesores a cada zona</li> <li>▪ Se definió un modelo de gestión efectiva para cada fuerza comercial</li> <li>▪ Se definieron nuevos tamaños de cartera y frecuencias y duración de visitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder contar con dos enfoques distintos alineados a la doble misión               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Una fuerza enfocada en operaciones de ticket más bajo y nuevos clientes</li> <li>– Una fuerza enfocada en saldos a través de ticket más grande</li> </ul> </li> <li>▪ Reducir el tiempo de desplazamiento de los asesores para ayudarlos a incrementar su productividad</li> <li>▪ Ayudar al asesor a ser más productivo a través de metodología de planificación, priorización y guiones de venta</li> <li>▪ Adaptar el modelo del banco a las necesidades de los clientes y a los objetivos de rentabilidad</li> </ul>
3. Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Priorización de la oferta de productos existentes para cada segmento</li> <li>▪ Desarrollo de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ayudar al asesor a saber qué productos ofrecer de acuerdo a las necesidades de los clientes</li> <li>▪ Satisfacer necesidades de nuestros clientes y atraer nuevos clientes</li> </ul>
4. Gestión de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de metodologías como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Evaluaciones simplificadas para montos bajos</li> <li>– Autonomías diferenciadas por fuerza y riesgo de cliente</li> </ul> </li> <li>▪ Se ajustarán algunas políticas crediticias de acuerdo a los distintos tipos de clientes</li> <li>▪ Implementación de un modelo de prioridad para cobranzas que toma la probabilidad de pago del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilizar el proceso crediticio para incrementar la satisfacción de los clientes y reducir la carga de trabajo del asesor</li> <li>▪ Ayudar a los asesores a mejorar su calidad de cartera.</li> <li>▪ Ayudar al asesor a ahorrar tiempo de visita de acuerdo a las prioridades</li> </ul>
5. Procesos y canales	Optimización de procesos a través de operaciones y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducir el tiempo en tareas operativas para poder aumentar la cantidad de tiempo dedicado a la gestión de clientes</li> <li>▪ Dar soporte a la gestión del asesor a través de otros canales</li> </ul>

6. Desempeño e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creación de una nueva RV orientada a metas y cumplimientos</li> <li>▪ Diseño de una RV diferenciada por fuerza comercial</li> <li>▪ Se agregó el componente de Gestión de Precio a la RV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitar el entendimiento de los asesores para que optimicen su gestión</li> <li>▪ Compensar de manera justa los distintos objetivos que se tiene en cada fuerza</li> <li>▪ Incentivar y compensar a los asesores que gestionan las tasas de los clientes porque contribuye a la rentabilidad del banco</li> </ul>
---------------------------	--	--

Fuente: propuesta de valor “cliente soy”, Mi banco

### *Tipos de clientes de Mibanco*

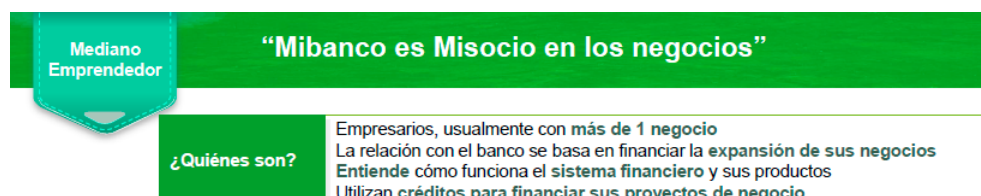
Tabla 11. Tipo de clientes de Mibanco




Fuente: propuesta de valor “cliente soy”, Mi banco

#### a) Mediano emprendedor

Tabla 12. Propuestas para el cliente “Mediano Emprendedor” de Mibanco





<p><b>Atención</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención personalizada - <i>"Que sea la persona que conozca mis negocios"</i></li> <li>Cercanía - <i>"Que sepa cómo es mi negocio, como me gusta trabajar... y que en mi asesor pueda confiar"</i></li> </ul> <p><b>Asesoría</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque en asesorar el cliente en sus negocios e inversión en sus terrenos/viviendas - <i>"Que me ayude a ver cómo financiar mi negocio, e invertir en mi casa"</i></li> </ul>	 <p><b>Gestión de riesgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El call center gestiona anticipadamente los clientes con historial de morosidad - <i>"Me retrasé en una cuota... me gustaría que me avisen, amablemente, por teléfono, antes de que venza mi cuota"</i></li> </ul>	<p><b>Productos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productos para el negocio y sus terrenos - <i>"Que Mibanco tenga los mejores préstamos para hacer crecer mi negocio y me ayude a financiar la construcción de mi casa"</i></li> <li>Rapidez en el crédito - <i>"Si tienes línea y eres buen pagador, te llamen y te renueven al toque"</i></li> <li>Ahorros atractivos</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidad para efectuar los pagos- <i>"Quiero pagar mi cuota cerca de mi negocio"</i></li> </ul>
<p><b>Descripción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas mensuales de ~S/. 11k</li> <li>Saldos Mibanco de ~S/. 10k</li> <li>Saldos SBS de ~S/. 16k</li> <li>42% de clientes con activo fijo y 36% con capital de trabajo</li> </ul>		

Fuente: propuesta de valor "cliente soy", Mi banco

## b) Pequeño emprendedor

Tabla 13. Propuestas para el cliente "Pequeño Emprendedor" de Mibanco

Pequeño Emprendedor	"Mibanco crece conmigo"	
	¿Quiénes son?	<p>Pequeños empresarios, usualmente con 1 negocio</p> <p>Su relación con el banco se basa en financiar el crecimiento de su <b>negocio y su vivienda</b></p> <p>Entendimiento parcial de los productos financieros y del sistema</p> <p>Utilizan créditos para <b>financiar su negocio y comprar/ mejorar su vivienda</b></p>
<p><b>Atención</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención personalizada - <i>"Que sea la persona que conozca mis negocios"</i></li> <li>Cercanía - <i>"Que sepa cómo es mi negocio, como me gusta trabajar... y que en mi asesor pueda confiar"</i></li> </ul> <p><b>Asesoría</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque en asesorar el cliente en sus negocios e inversión en sus terrenos/viviendas - <i>"Que me ayude a ver cómo financiar mi negocio, e invertir en mi casa"</i></li> </ul>	 <p><b>Gestión de riesgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El call center gestiona anticipadamente los clientes con historial de morosidad - <i>"Me retrasé en una cuota... me gustaría que me avisen, amablemente, por teléfono, antes de que venza mi cuota"</i></li> </ul>	<p><b>Productos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productos para el negocio y sus terrenos - <i>"Que Mibanco tenga los mejores préstamos para hacer crecer mi negocio y me ayude a financiar la construcción de mi casa"</i></li> <li>Rapidez en el crédito - <i>"Si tienes línea y eres buen pagador, te llamen y te renueven al toque"</i></li> <li>Ahorros atractivos</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidad para efectuar los pagos- <i>"Quiero pagar mi cuota cerca de mi negocio"</i></li> </ul>
<p><b>Descripción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas mensuales de ~S/. 11k</li> <li>Saldos Mibanco de ~S/. 10k</li> <li>Saldos SBS de ~S/. 16k</li> <li>42% de clientes con activo fijo y 36% con capital de trabajo</li> </ul>		

Fuente: propuesta de valor "cliente soy", Mi banco

## c) Micro Emprendedor

Tabla 14. Propuestas para el cliente "Micro Emprendedor" de Mibanco

Micro Emprendedor	"Mibanco me acompaña desde mi primer crédito"	
	¿Quiénes son?	<p>Relación con el banco se basa en ampliar el <b>negocio y/o subsistencia del mismo</b></p> <p>Bajo entendimiento del sistema financiero</p> <p>Mayoritariamente utilizan <b>créditos de Capital de trabajo</b></p> <p>Uso de <b>tarjetas de crédito</b></p>

<b>Atención</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relación de proximidad – “Que lo conozca y le tenga confianza, porque se preocupa”</li> <li>Rapidez de atención – “Que me atienda rápido y no me ignore por estar con sus clientes más grandes”</li> </ul>		<b>Productos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta de productos sencilla enfocada en necesidades del cliente – “no entiendo eso de productos, a mí me prestan plata”</li> <li>Rapidez en el crédito – “que los préstamos más pequeños me los den al toque porque los uso de capital para mis insumos”</li> </ul>
<b>Asesoría</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Educación para la inclusión financiera – “Que me explique cómo funcionan los productos”; “me tenga paciencia”</li> </ul>		<b>Gestión de riesgo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones sencillas - “Que los créditos pequeños me los den bien rápido, y no me pidan casi nada”</li> </ul>
<b>Descripción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas mensuales de ~\$/. 3k</li> <li>Saldos Mibanco de ~\$/. 1.2k</li> <li>Saldos SBS de ~\$/. 2k</li> <li>43% de clientes con capital de trabajo</li> </ul>		

Fuente: propuesta de valor “cliente soy”, Mi banco

#### d) Dependiente

Tabla 15. Propuestas para el cliente “Dependiente” de Mibanco

Dependiente	“Mibanco me atiende con rapidez”	
¿Quiénes son?	Trabajan para otra persona u empresa; sin embargo, varios tienen un pequeño negocio (fuente secundaria) En algunos casos la relación con el banco se debe a su negocio Bajo entendimiento del sistema financiero No tienen una relación profunda con el asesor	
<b>Atención</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas efectivas – “me visita cuanto yo puedo y me atiende rápido, siempre tiene un buen consejo”</li> </ul>		<b>Productos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productos de consumo y autoconstrucción</li> <li>Rapidez en el crédito – “los préstamos más pequeños me los desembolsan en un par de días”; “si eres buen pagador, te renuevan la línea por teléfono”</li> </ul>
<b>Asesoría</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de lenguaje sencillo para transmitir los beneficios de los productos sin el uso de términos financieros – “me explica cómo funcionan los productos”; “me tiene paciencia”</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapidez en el pago - “Puedo ir al toque a pagar en el agente, no tengo que salir de mi trabajo para ir hasta la agencia”</li> </ul>
<b>Descripción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saldos Mibanco de ~\$/. 1.0k</li> <li>Saldos SBS de ~\$/. 1.8k</li> <li>76% de clientes con créditos de consumo</li> </ul>		

Fuente: propuesta de valor “cliente soy”, Mi banco

#### e) Pasivero

Tabla 16. Propuestas para el cliente “Pasivero” de Mibanco

Pasivero	“Tengo todo lo que necesito en las agencias Mibanco”	
¿Quiénes son?	Clientes con saldos pasivos y sin saldos activos en Mibanco ni en la SBS en los últimos 12 meses. También tienen necesidades de acceso al crédito rápido y sencillo. Son atendidos actualmente por las ejecutivas de cuentas pasivas. Buscan más canales para retiros y depósitos.	

**Atención**

- Atención personalizada en la agencia - *"En la agencia conocen bien los productos, siempre me ayudan"*
- Fuerza de Ejecutivos de Cuentas Pasivas para grupos de alto potencial - *"Mibanco tiene muy buenas tasas para las CTS, mis empleados quieren que ponga su plata ahí"*

**Retorno**

- Alternativa más rentable - *"Me pagan algo por tener ahí mis ahorros, es bueno"*

**Seguridad**

- Alternativa segura para los que buscan ahorrar - *"Mi cuñada perdió todos sus ahorros en un incendio, no quería que me pasara lo mismo"*

**Accesibilidad**

- Posibilidad de realizar retiros en los cajeros - *"Puedo sacar plata de mi cuenta en cualquier momento"*

**Descripción**

- 72% con cuentas de ahorro con una mediana de ~S/. 230
- 23% de clientes con DPF de ~S/. 14k

Fuente: propuesta de valor "cliente soy", Mi banco

## 4.2 Análisis del modelo de gestión "cliente soy" en la agencia Mibanco de Lambayeque

#### 4.2.1 Resultados de la encuesta aplicada al personal de Mibanco – agencia Lambayeque

A continuación, se muestran resultados de la encuesta realizada al nivel agregado del personal – fuerza bancarizadora y fuerza pyme – de la agencia Mibanco de la ciudad de Lambayeque, tomándose como referencia las dimensiones e indicadores siguientes, respecto a la implementación del modelo de gestión “Cliente Soy”.

Tabla 17. Dimensiones e indicadores del modelo de gestión “Cliente Soy” de Mibanco

Dimensión	Indicadores
Atención	Relación de proximidad
Segmentación	Especialización
	Atención Personalizada
Recurso humano	Línea de carrera
	Remuneración variable
Control	Gestión de visitas
	Implementación de nuevos productos
Operaciones	Clientes nuevos
	Número de operaciones
	Monto desembolsado
Visitas	Ventas realizadas
Rentabilidad	TEM optima
	Ratio de morosidad

Fuente: propuesta de valor “cliente soy”, Mi banco

### Dimensión atención

La dimensión atención (el grado de influencia de la microzonificación con respecto a la proximidad con los clientes de Mibanco) son percibidos, por el personal, con el 72% como buena, muy buena 17% y regular el 11%.

Tabla 18. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Atención: indicador de proximidad – Modelo “Cliente soy”

Dimension	Indicadores	Pregunta	AGREGADO			
			1	2	3	4
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
ATENCIÓN	Relación de proximidad	1 ¿Cuál es el grado de influencia de la microzonificación con respecto a la proximidad con los clientes de MIBANCO?	17%	72%	11%	

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

A nivel desagregado, los asesores de la Fuerza Bancarizadora se muestran más optimistas, respecto a la relación de proximidad con los clientes, dada la implementación del modelo de gestión Cliente Soy de la agencia Mibanco en Lambayeque.

Tabla 19. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Atención: indicador de proximidad – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme

Dimension	Indicadores	Pregunta	FUERZA BANCARIZADORA				FUERZA PYME			
			1	2	3	4	1	2	3	4
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
ATENCIÓN	Relación de proximidad	1 ¿Cuál es el grado de influencia de la microzonificación con respecto a la proximidad con los clientes de MIBANCO?	15%	77%	8%		20%	60%	20%	

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

### Dimensión Segmentación

El 72% califica como bueno y el 17% como muy bueno la segmentación de los asesores en tipo de fuerzas (Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme) para la especialización en la atención de los clientes.

El 56%, del personal de la agencia, manifiesta que se encuentra muy satisfecho y el 39% satisfecho, con la implementación del modelo de gestión Cliente Soy en la agencia Lambayeque.

Respecto a la atención personalizada, evaluada con la pregunta ¿Qué tan beneficioso es para usted la segmentación de los clientes para realizar una atención

personalizada? el 78% expresaron como bueno el modelo de gestión y 11% como muy bueno; el 61%, dada su experiencia, manifiestan que el nuevo modelo "Cliente Soy" tiene una contribución media y el 28% alta en mejorar de la satisfacción del cliente.

Tabla 20. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Segmentación: indicador de especialización y atención – Modelo “Cliente soy”

Dimension	Indicadores	Pregunta	AGREGADO			
			1	2	3	4
SEGMENTACIÓN	Especialización	2	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
			17%	72%	11%	
		3	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho
	Atención Personalizada		56%	39%	6%	
		4	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
			11%	78%	6%	6%
		5	Alto	Medio	Bajo	Cero
			28%	61%	11%	

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

A nivel desagregado (Tabla 8) los asesores de Fuerza Pyme muestran mayor optimismo en relación a los asesores de Fuerza Pyme respecto a la implementación del modelo de gestión “Cliente Soy”

Tabla 21. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Segmentación: indicador de especialización y atención – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme

Dimension	Indicadores	Pregunta	FUERZA BANCARIZADORA				FUERZA PYME			
			1	2	3	4	1	2	3	4
SEGMENTACIÓN	Especialización	2	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
			15%	77%	8%		20%	60%	20%	
		3	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho
	Atención Personalizada		77%	23%				80%	20%	
		4	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
			15%	69%	8%	8%		100%		
		5	Alto	Medio	Bajo	Nulo	Alto	Medio	Bajo	Nulo
			31%	62%	8%		20%	60%	20%	

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

### Dimensión Recursos Humanos

El 56 % de los entrevistados manifestó como bueno al modelo implementado al promover el talento de los asesores e incentivar a realizar una línea de carrera en la institución; el 12% como regular y el 11% muy bueno. Respecto a la remuneración variable de acorde con el nivel de desempeño realizado, el 50% manifestó como bueno, el 22% como regular, el 17% como malo y el 11% como muy bueno.

Tabla 22. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Recursos Humanos: línea de carrera y remuneración – Modelo “Cliente soy”

Dimension	Indicadores	Pregunta	AGREGADO			
			1	2	3	4
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
RRHH	Línea de carrera	6 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente Soy promueve el talento de los asesores e incentiva a realizar una línea de carrera en la institución?	11%	56%	22%	11%
	Remuneración variable	7 ¿Está de acuerdo que la actual remuneración variable está acorde con el nivel de desempeño realizado?	11%	50%	22%	17%

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

En la tabla N° 10 se muestran los resultados desagregados respecto a los indicadores de línea de carrera y remuneración variable, la Fuerza Bancarizadora se muestra más optimista en relación a los asesores de la Fuerza Mype, con la implementación del modelo de gestión “Cliente Soy”.

Tabla 23. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Recursos Humanos: línea de carrera y remuneración – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme

Dimension	Indicadores	Pregunta	FUERZA BANCARIZADORA				FUERZA PYME			
			1	2	3	4	1	2	3	4
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
RRHH	Línea de carrera	6 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente Soy promueve el talento de los asesores e incentiva a realizar una línea de carrera en la institución?	15%	54%	23%	8%		60%	20%	20%
	Remuneración variable	7 ¿Está de acuerdo que la actual remuneración variable está acorde con el nivel de desempeño realizado?	15%	54%	23%	8%		40%	20%	40%

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

### Dimensión Control

El 72% de los entrevistados califica como bueno la utilidad de la gestión efectiva SIGE para la planificación y gestión de las visitas; y el 28% como muy bueno; respecto a cómo considera la creación de los nuevos productos (crédito mujer), del modelo de

gestión Cliente Soy, el 45% manifestó que muy bueno, el 44% como bueno y regular el 11%.

Tabla 24. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Control: gestión de visitas e implementación de nuevos productos – Modelo “Cliente soy”

Dimension	Indicadores	Pregunta	AGREGADO			
			1	2	3	4
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
CONTROL	Gestión de visitas	8 ¿Cómo calificaría la utilidad de la gestión efectiva SIGE para la planificación y gestión de las visitas?	28%	72%		
	Implementación de nuevos productos	9 ¿Cómo considera la creación de los nuevos productos (crédito mujer) del modelo de gestión CLIENTE SOY?	45%	44%	11%	

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

La Tabla 12, muestra los resultados a nivel desagregado, mostrando resultados más optimistas nuevamente la Fuerza Bancarizadora en relación a la Fuerza Pyme

Tabla 25. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Control: gestión de visitas e implementación de nuevos productos – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme

Dimension	Indicadores	Pregunta	FUERZA BANCARIZADORA				FUERZA PYME			
			1	2	3	4	1	2	3	4
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
CONTROL	Gestión de visitas	8 ¿Cómo calificaría la utilidad de la gestión efectiva SIGE para la planificación y gestión de las visitas?	38%	62%				100%		
	Implementación de nuevos productos	9 ¿Cómo considera la creación de los nuevos productos (crédito mujer) del modelo de gestión CLIENTE SOY?	38%	54%	8%		60%	20%	20%	

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

### Operaciones

Sobre la influencia del modelo de gestión Cliente soy en la bancarización y captación de clientes nuevos, el 39% respondió como muy bueno y otro tanto igual como bueno. Respecto a la contribución de logro de las metas en operaciones crediticias, el 61% responde bueno y el 22% como muy bueno. Sobre la contribución al logro de la meta en desembolsos el 50% como bueno y el 33% como muy bueno.



Tabla 26. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Operaciones: indicador clientes nuevos, número de operaciones y monto desembolsado – Modelo “Cliente soy”

Dimension	Indicadores	Pregunta	AGREGADO			
			1	2	3	4
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
OPERACIONES	Cientes nuevos	10 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente soy ha influido en la bancarización y captación de clientes nuevos?	39%	39%	17%	6%
	Número de operaciones	11 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente Soy contribuye al logro de las metas en operaciones crediticias?	22%	61%	11%	6%
	Monto desembolsado	12 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente Soy contribuye al logro de la meta en desembolsos?	33%	50%	11%	6%

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

A nivel desagregado, la Fuerza Pyme muestra mayor optimismo sobre clientes nuevos, número de operaciones y monto desembolsado, Tabla 14. Con respecto a la implementación del modelo de gestión “Cliente Soy” en la agencia Mibanco de Lambayeque.

Tabla 27. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Operaciones: indicador clientes nuevos, número de operaciones y monto desembolsado – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme

Dimension	Indicadores	Pregunta	FUERZA BANCARIZADORA				FUERZA PYME			
			1	2	3	4	1	2	3	4
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
OPERACIONES	Cientes nuevos	10 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente soy ha influido en la bancarización y captación de clientes nuevos?	31%	46%	15%	8%	60%	20%	20%	
	Número de operaciones	11 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente Soy contribuye al logro de las metas en operaciones crediticias?	23%	62%	8%	8%	20%	60%	20%	
	Monto desembolsado	12 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente Soy contribuye al logro de la meta en desembolsos?	38%	46%	8%	8%	20%	60%	20%	

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

### Dimensión Visitas

Sobre la efectividad en ventas, dada la implementación del modelo de gestión, el 50% califica como bueno, el 22% como muy bueno y el 22% como regular, el 6% malo.

Tabla 28. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Visitas: ventas realizadas – Modelo “Cliente soy”

Dimension	Indicadores	Pregunta	AGREGADO			
			1	2	3	4
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
VISITAS	Ventas realizadas	13 ¿Cuál es el nivel de efectividad de ventas con respecto al número de visitas realizadas?	22%	50%	22%	6%

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

La Tabla siguiente muestra que los asesores de negocios de la Fuerza Pyme son más optimistas sobre la efectividad de ventas en relación al número de visitas realizadas, con la implementación del modelo de gestión.

Tabla 29. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Visitas: ventas realizadas – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Mype

Dimension	Indicadores	Pregunta	FUERZA BANCARIZADORA				FUERZA PYME			
			1	2	3	4	1	2	3	4
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
VISITAS	Ventas realizadas	13 ¿Cuál es el nivel de efectividad de ventas con respecto al número de visitas realizadas?	8%	54%	31%	8%	60%	40%		

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

### Dimensión Rentabilidad

Esta dimensión, evaluada como la calificación de la segmentación de los asesores en tipo de fuerzas para la especialización en la atención de los clientes (considerando como indicador Tasa Efectiva Mensual (TEM) óptima) el 50% expreso opinión de bueno, el 22% de muy bueno, el 22% de regular y sólo el 6% malo.

Respecto a la ayuda del modelo de gestión Cliente Soy para la reducción de la morosidad y control de este ratio, el 56% califica de bueno, el 22% de muy bueno, el 17% de regular y sólo el 6% de malo.

Tabla 30. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Rentabilidad: TEM óptima y ratio de morosidad – Modelo “Cliente soy”

				AGREGADO			
Dimension	Indicadores		Pregunta	1	2	3	4
				Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
RENTABILIDAD	TEM optima	14	Cómo calificarías la segmentación de los asesores en tipo de fuerzas para la especialización en la atención de los clientes?	22%	50%	22%	6%
	Ratio de morosidad	15	¿Cómo considera la ayuda del modelo de gestión Cliente Soy para la reducción de la morosidad y control de este ratio?	22%	56%	17%	6%

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – abril 2018

Respecto a la dimensión rentabilidad, tabla 18, a nivel desagregado, la fuerza Pyme muestra mayor optimismo respecto a la implementación del modelo de gestión “Cliente Soy”.

Tabla 31. Mibanco, Agencia Lambayeque. Dimensión Rentabilidad: TEM óptima y ratio de morosidad – Modelo “Cliente soy”, Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme

Dimension	Indicadores		Pregunta	FUERZA BANCARIZADORA				FUERZA PYME			
				1	2	3	4	1	2	3	4
				Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
RENTABILIDAD	TEM optima	14	Cómo calificarías la segmentación de los asesores en tipo de fuerzas para la especialización en la atención de los clientes?	8%	54%	31%	8%	60%	40%		
	Ratio de morosidad	15	¿Cómo considera la ayuda del modelo de gestión Cliente Soy para la reducción de la morosidad y control de este ratio?	8%	62%	23%	8%	60%	40%		

Fuente: Encuesta a los asesores de negocios de Mibanco – agencia Lambayeque – Abril 2018

Calculando el Alfa de Cronbach, en el SPSS v.25, para los quince elementos descritos, se obtiene un valor de 0.966, que es muy elevado, lo que significa que la medida de los quince elementos, para evaluar la implementación del modelo de gestión “Cliente Soy” es sumamente confiable.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach	basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.966	0.967	15

### 4.3 Relación del modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad en la agencia Mibanco de Lambayeque

Para cuantificar el desempeño laboral (productividad) y la implementación del modelo de gestión “Cliente Soy”, se toma en cuenta a los veinte tres asesores de negocios, hombres y mujeres, en conjunto, tanto a la Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme. Para ello se utiliza la escala siguiente:

Improductividad	---	---	---	---	---	Productividad
	1	2	3	4	5	

Es decir, la escala considera que 1 y 2 como rangos de baja producción (improductividad) de crecimiento de mensual de cartera, clientes, monto total, monto neto, número de operaciones, desembolsos de nuevos montos y nuevos números de operaciones; valor 3 como producción normal y los valores de 4 y 5 como rangos de incrementos de la productividad dado la implementación del modelo de gestión “Cliente Soy”.

#### Análisis grupal asesores de negocios

El intervalo de confianza para el crecimiento de cartera (S/) y el crecimiento de cartera número de clientes, los desembolsos: Total (S/), Neto (S/), número de operaciones y los nuevos desembolsos (S/) y los nuevos números de operaciones se muestran en la tabla siguiente:

Nivel de confianza = 0.95 ( $z = 1.96$ )

Tabla 32. Mibanco, Agencia Lambayeque: Estimación de Parámetros de crecimiento de cartera y desembolsos. 2017 - 2018

	Crecimiento		Desembolsos				
	Cartera (S/)	N° Clientes	Total (S/)	Neto (S/)	N° Operac	Nuevos	N° Operac
Media	14,572	2	125,914	111,846	36	15,273	7
Desviacion Estandar	17,766	5	86,077	74,496	12	11,749	2.5
Error Estandar	18,063	4.9	70,463	61,608	9	10,663	2.3
Error Estandar de la media	3,704	1.0	17,948	15,533	2.4	2,450	0.5
Intervalo 1	7,312	0.5	90,735	81,401	32	10,471	6
Intervalo 2	21,833	4.4	161,092	142,292	41	20,075	8

Fuente: Estadísticas Mibanco – agencia Lambayeque, 2017 – 2018

#### Análisis:

- Crecimiento de cartera: existe la seguridad del 95% de que el crecimiento de cartera estará entre S/ 7,312 y S/ 21,833; y que 95 veces de cada 100 el número de operaciones estará entre 0.5 a 4.4 operaciones.
- Desembolsos totales: existe la seguridad del 95% de que el crecimiento de cartera estará entre S/ 90,735 y S/ 161,092; y que 95 veces de cada 100 el número de desembolsos netos estará entre S/ 81,401 y S/ 142,292, existiendo la seguridad del 95% de que el número de operaciones por desembolsos estará entre 32 y 41 operaciones mensuales
- Nuevos montos desembolsos: existe la seguridad del 95% de que el número de nuevos desembolsos estará entre S/ 10.471 y S/ 20,075; y que 95 veces de cada 100 el número de nuevas operaciones estará entre 6 a 8 operaciones.

Calculando el Alfa de Cronbach, en el SPSS v.25, para los siete elementos descritos, se obtiene el valor de 0.850, lo que significa que la medida de los siete elementos, nos permite expresar que existe confiabilidad de la relación positiva entre el modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Nº de elementos
0.850	0.868	7

#### Análisis desagregado según sexo de los asesores de negocios

A nivel desagregado según el sexo del asesor de negocios de la agencia Mibanco – Lambayeque, tabla 20, se evidencia mejores medias para los asesores de sexo femenino en crecimiento de cartera, número de clientes, desembolso total, desembolso neto y número de operaciones, sin embargo, las desviaciones estándar son más altas que para los asesores hombres.

Tabla 33. Mibanco, Agencia Lambayeque: Estimación de Parámetros de crecimiento de cartera y desembolsos, según sexo de asesores de negocios. 2017 - 2018

	Crecimiento		Desembolsos				
	Cartera (S/)	N° Clientes	Total (S/)	Neto (S/)	N° Operac	Nuevos	N° Operac
<b>Asesores Hombres</b>							
Media	13,978	2.0	132,564	118,030	34	16,694	7
Desviacion Estandar	17,003	5.4	83,115	72,729	11	14,141	2
Error Estandar	17,195	5.5	78,091	68,518	4	12,983	2
Error Estandar de la media	4,544	1.4	22,213	19,438	3	3,779	0.6
Intervalo 1	5,071	-0.8	89,026	79,933	29	9,287	5
Intervalo 2	22,885	4.8	176,102	156,128	40	24,102	8
<b>Asesores Mujeres</b>							
Media	14,422	2.4	155,817	135,675	36	14,779	7
Desviacion Estandar	19,952	4.0	93,698	80,330	13	7,224	3
Error Estandar	20,042	3	88,983	76,564	8	7,501	2.3
Error Estandar de la media	6,651	1.3	31,233	26,777	4.2	2,408	1
Intervalo 1	1,387	-0.2	94,601	83,193	28	10,059	5
Intervalo 2	27,457	4.9	217,033	188,158	45	19,499	9

Fuente: Estadísticas Mibanco – agencia Lambayeque, 2017 – 2018

Calculando el Alfa de Cronbach, en el SPSS v.25, para los siete elementos descritos, de acuerdo al sexo, se obtiene 0.702 para hombres y 0.628, lo que significa que la medida de los siete elementos, nos permite expresar que existe mayor confiabilidad para los asesores hombres de que poseen una relación positiva entre el modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque.

Estadísticas de fiabilidad		
Sexo	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Hombres	0.702	7
Mujeres	0.628	7

#### Análisis desagregado por Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme

Desagregando a los asesores por Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme dada la implementación del modelo de gestión “Cliente Soy” de Mibanco – Agencia Lambayeque, observamos que los asesores de Fuerza Pyme tienen mejor crecimiento en cartera (Soles) y mejores desembolsos totales, netos y nuevos (Soles), igual crecimiento en número de clientes por cartera; sin embargo, el número de operaciones de desembolsos netos y de nuevos desembolsos son menores que los de fuerza bancarizadora, pero

presentan menores desviaciones estándar respectivamente, existiendo intervalos de confianza con menores rangos.

Tabla 34. Mibanco, Agencia Lambayeque: Estimación de Parámetros de crecimiento de cartera y desembolsos, según fuerza laboral. 2017 - 2018

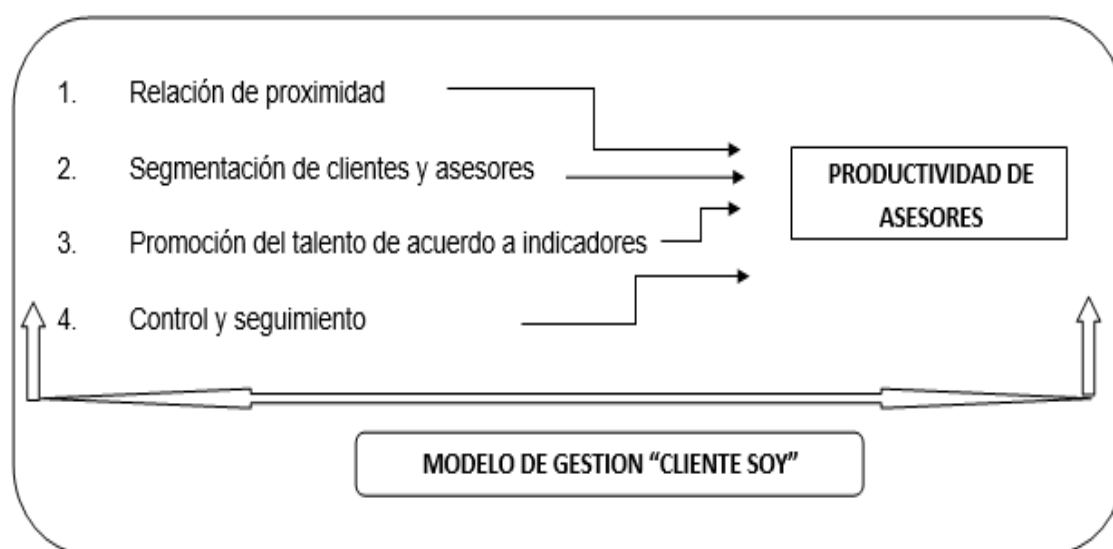
	Crecimiento		Desembolsos				
	Cartera (S/)	N° Clientes	Total (S/)	Neto (S/)	N° Operac	Nuevos	N° Operac
<b>Asesores Fuerza Bancarizadora</b>							
Media	12,717	2	101,484	90,421	39	11,529	8
Desviacion Estandar	10,230	5	34,111	30,548	10	4,829	2.3
Error Estandar	10,525	5	34,301	30,619	9.9	4,941	2.4
Error Estandar de la media	2,411	1	8,040	7,200	2.4	1,138	0.5
Intervalo 1	7,991	-0.1	85,726	76,309	34	9,298	6
Intervalo 2	17,443	5	117,243	104,534	44	13,760	9
<b>Asesores Fuerza Pyme</b>							
Media	19,317	2	286,307	249,183	22	31,844	4
Desviacion Estandar	35,335	3.5	48,872	43,583	3	16,012	1.2
Error Estandar	39,819	3.9	54,827	49,423	4	16,050	1.3
Error Estandar de la media	15,802	1.6	21,856	19,491	1.5	7,161	0.5
Intervalo 1	-11,656	-1	243,468	210,981	19	17,808	3
Intervalo 2	50,289	5	329,145	287,386	25	45,879	5

Fuente: Estadísticas Mibanco – agencia Lambayeque, 2017 – 2018

Calculando el Alfa de Cronbach, en el SPSS v.25, para los siete elementos descritos, de acuerdo a la división de asesores en fuerzas, se obtiene 0.693 para Fuerza Bancarizadora y 0.746 para Fuerza Pyme, lo que significa que la medida de los siete elementos, nos permite expresar que existe ligeramente mayor confiabilidad para los asesores de la Fuerza Pyme de poseer una relación positiva entre el modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque.

Estadísticas de fiabilidad		
Fuerza	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Bancarizadora	0.693	7
Pyme	0.746	7

El gráfico siguiente, presenta el nivel de influencia de las dimensiones de la variable modelo de gestión “cliente soy” en la productividad de los asesores de la Agencia Lambayeque, a través de las dimensiones como Relación de proximidad, segmentación de clientes y asesores, promoción del talento de acuerdo a sus indicadores obtenidos y control- seguimiento de las acciones diarias. Esta influencia se demuestra a través de los instrumentos como encuestas y las diferentes tablas donde se refleja una tendencia positiva en los resultados obtenidos a partir de la implementación del modelo de gestión “cliente soy”



*Figura 5.* Modelo de Gestión “Cliente Soy” y nivel de influencia de las dimensiones en la productividad de asesores.



## **Conclusiones**

El modelo actual de gestión implementado en la agencia Mibanco de Lambayeque comprende seis componentes: segmentación, cobertura, productos, gestión de riesgo, procesos y canales, y desempeño e incentivos. Las dimensiones de mayor influencia en los niveles de rentabilidad de Mibanco son atención, segmentación, habilidades del recurso humano y control del cliente.

Los indicadores de la dimensión segmentación: zonificación, especialización, atención personalizada, del modelo de gestión tienen mayor efectividad en los niveles de productividad, pues en el agregado los asesores de negocios, se encuentran satisfechos (94%) con la implementación del modelo de gestión; a nivel desagregado es la Fuerza Bancarizadora la que se mostró más optimista (100%) en relación a la Fuerza Mype (80%). Es la Fuerza Bancarizadora (92%) la que expresó mayor optimismo comparado con la Fuerza Pyme (80%) de que la implementación del modelo “Cliente Soy” está contribuyendo a mejorar la satisfacción del cliente.

La Fuerza Bancarizadora obtiene mejor calificación (bueno y muy bueno) en los indicadores de la dimensión segmentación (especialización: 92% y atención personalizada: 84%); La Fuerza Pyme tiene mejor calificación en los indicadores de la dimensión control: implementación de nuevos productos y clientes nuevos: 80%, gestión de visitas realizadas: 100%.

A nivel agregado, existe la confiabilidad del 0.850 (Alfa de Cronbach) de una relación positiva entre el modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque. Desagregado por sexo los asesores de negocios hombres tienen mayor confiabilidad de tener una relación ligeramente más positiva de productividad ( $0.702 \text{ hombres} > 0.628 \text{ mujeres}$ ); La Fuerza Pyme tiene mayor confiabilidad ( $0.746 \text{ Fuerza Pyme} > 0.693 \text{ Fuerza Bancarizadora}$ ) de poseer relación positiva más alta con la implementación del modelo de gestión “Cliente Soy” y la productividad de la agencia Mibanco del distrito de Lambayeque.

## **Recomendaciones**

Mibanco tiene que priorizar las capacitaciones en las dimensiones del modelo de gestión “Cliente Soy”: cobertura, productos, gestión de riesgo, procesos y canales, y desempeño e incentivos del personal para mejorar su rendimiento y productividad e incluir un diagnóstico sobre el tipo de clientes a los cuales brinda el servicio y su nivel de satisfacción con la institución.

Implementar un sistema de evaluación con características: continua, formativa, personalizada y criterial para mejorar los indicadores de línea de carrera, conocimiento de productos y servicios, planificación comercial y remuneración variable de la dimensión habilidades de los asesores de negocios, de la Fuerza Bancarizadora y de la Fuerza Pyme;

Si bien existe una relación positiva entre el modelo de gestión “Cliente Soy” de Mibanco y el nivel de productividad de los asesores de negocios, tiene que desarrollarse un análisis más detallado de otros factores que pueden influir en la rentabilidad y productividad, como son los ratios de morosidad, fidelidad entre otros.

## Referencias

- Alvarez, C., & Calderon, G. (2006). *Asociación de las prácticas de gerencia en recursos humanos con la estrategia empresarial: Un análisis de las grandes empresas del sector industrial Colombiano (Tesis doctoral)*. Colombia: Universidad de Manizales.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Décimoprimer ed.). México, México: PEARSON EDUCACION.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (07 de 2003). *Indicadores de desempeño para instituciones microfinancieras: Guía técnica*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16084/indicadores-de-desempeno-para-instituciones-microfinancieras-guia-tecnica>
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). *Maximice su retorno sobre las personas*. Harvard Business Review. Edic. Latinoamericana.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3a ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bukstein, G. (2009). *Análisis de las entidades de microfinanzas y Beneficiarios en la Argentina*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=3177632&query=modelos+de+gesti%C3%B3n+de+microfinanzas>
- Calderon, G. (enero - junio; 2006). *La gestión humana y su aporte a las organizaciones colombianas*. (C. d. Administración, Ed.) Bogota, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Davenport, T. (2006). *Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona, España: Deusto.
- Deschamps F., M. (2005). *Mercadotecnia microfinanciera*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=4184831&query=Gestion+microfinanzas>
- Guerrero Zarate, S. (07 de 2011). *Impulsores de la gestión del capital humano y el desempeño de una institución microfinanciera no regulada en el Perú*. Obtenido de <https://search.proquest.com/central/docview/909997970/3EBF91A019CC4BC7PQ/1?accountid=39560>

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México, México: McGraw - Hill / Interamerioana Editores SA de C.V.,
- Mibanco. (02 de ago de 2017). <https://www.mibanco.com.pe/categoria/historia-de-la-union>. Obtenido de Historia de la unión: <https://www.mibanco.com.pe/categoria/historia-de-la-union>
- Mibanco. (10 de oct de 2017). <https://www.mibanco.com.pe/categoria/inclusion-social>. Obtenido de Inclusión Financiera: <https://www.mibanco.com.pe/categoria/inclusion-social>
- Mibanco. (s.f.). <https://www.mibanco.com.pe/>.
- Navas, J., & M., O. (2002). *El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional*. Economía Industrial.
- Nicholson, W. (2007). *Teoría Microeconómica. Principios básicos y ampliaciones* (9a ed.). México, México: Thomson.
- Rodriguez, O. (2003). *Indicadores de capital intelectual: Conceptos y elaboración*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Superintendencia de Banca y Seguros - SBS. (05 de 01 de 2018). *Educación financiera*. Obtenido de Finanzas en el cole. Recursos para el docente: <http://www.sbs.gob.pe/educacion-financiera/finanzas-en-el-cole#tab-1019>
- Superintendencia de Banca y Seguros - SBS. (02 de 2019). *Estadísticas, reporte del sistema financiero*. Obtenido de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

## Anexos

### *Anexo 1. Mibanco, Agencia Lambayeque. Cuestionario Tipo Likert, aplicado a las fuerzas laborales: Fuerza Bancarizadora y Fuerza Pyme, 2018*

Dimension	Indicadores	Pregunta	1	2	3	4	5
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
ATENCIÓN	Relación de proximidad	1 ¿Cuál es el grado de influencia de la microzonificación con respecto a la proximidad con los clientes de MIBANCO?	1	2	3	4	5
SEGMENTACIÓN	Especialización	2 Cómo calificarías la segmentación de los asesores en tipo de fuerzas para la especialización en la atención de los clientes?	1	2	3	4	5
			Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	
		3 ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la implementación del Modelo de gestión Cliente Soy en la Agencia Lambayeque?	1	2	3	4	
	Atención Personalizada		Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	
		4 ¿Qué tan beneficioso es para usted la segmentación de los clientes para realizar una atención personalizada?	1	2	3	4	
		5 Desde tu experiencia, el nuevo modelo "Cliente Soy" ¿Qué tanto está contribuyendo a mejorar la satisfacción del cliente?	1	2	3	4	
			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
RRHH	Línea de carrera	6 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente Soy promueve el talento de los asesores e incentiva a realizar una línea de carrera en la institución?	1	2	3	4	5
	Remuneración variable	7 ¿Está de acuerdo que la actual remuneración variable está acorde con el nivel de desempeño realizado?	1	2	3	4	5
CONTROL	Gestión de visitas	8 ¿Cómo calificaría la utilidad de la gestión efectiva SIGE para la planificación y gestión de las visitas?	1	2	3	4	5
	Implementación de nuevos productos	9 ¿Cómo considera la creación de los nuevos productos (crédito mujer) del modelo de gestión CLIENTE SOY?	1	2	3	4	5
OPERACIONES	Cientes nuevos	10 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente soy ha influido en la bancarización y captación de clientes nuevos?	1	2	3	4	5
	Número de operaciones	11 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente Soy contribuye al logro de las metas en operaciones crediticias?	1	2	3	4	5
	Monto desembolsado	12 ¿Considera que el modelo de gestión Cliente Soy contribuye al logro de la meta en desembolsos?	1	2	3	4	5
VISITAS	Ventas realizadas	13 ¿Cuál es el nivel de efectividad de ventas con respecto al número de visitas realizadas?	1	2	3	4	5
RENTABILIDAD	TEM optima	14 Cómo calificarías la segmentación de los asesores en tipo de fuerzas para la especialización en la atención de los clientes?	1	2	3	4	5
	Ratio de morosidad	15 ¿Cómo considera la ayuda del modelo de gestión Cliente Soy para la reducción de la morosidad y control de este ratio?	1	2	3	4	5

*Anexo 2. Mibanco, Agencia Lambayeque. Crecimiento de cartera, desembolsos, números de operaciones - Fuerza Bancarizadora Hombre – 2017 - 2018*

	FB1	FB2	FB3	FB4	FB5	FB6	FB7	FB8	FB9	FB10	FB11
<b>CRECIMIENTO MENSUAL CARTERA</b>											
Valor Mínimo	-24,771	-13,534	-88,647	-28,760	-27,968	-42,190	-19,301	-30,090	-12,327	-22,570	-29,648
Promedio	<b>7,120</b>	<b>31,181</b>	<b>-5,958</b>	<b>9,232</b>	<b>10,995</b>	<b>6,456</b>	<b>10,628</b>	<b>16,728</b>	<b>8,930</b>	<b>8,556</b>	<b>14,708</b>
Valor Máximo	57,914	59,602	57,506	55,168	74,742	49,939	37,817	58,545	36,444	45,933	35,497
Desviación Estandar	18,526	18,278	42,638	23,339	24,174	24,726	19,408	21,556	14,804	21,576	19,567
Error Estandar	19,172	18,849	44,125	20,361	23,656	25,456	19,319	22,339	12,655	22,066	19,409
<b>CRECIMIENTO MENSUAL CLIENTES</b>											
Valor Mínimo	-14	8	-15	-13	-17	-16	-16	-10	-16	-15	-1
Promedio	<b>-1</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-3</b>	<b>-5</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>12</b>
Valor Máximo	10	21	10	13	6	4	6	11	7	12	17
Desviación Estandar	6	4	8	7	7	7	7	6	7	8	6
Error Estandar	6	4	7	6	7	7	6	6	7	8	6
<b>DESEMBOLSO MENSUAL MONTO TOTAL</b>											
Valor Mínimo	93,896	102,596	64,680	76,845	72,706	81,437	75,261	43,437	29,172	3,043	20,138
Promedio	<b>123,043</b>	<b>136,780</b>	<b>100,900</b>	<b>111,718</b>	<b>109,214</b>	<b>118,620</b>	<b>99,050</b>	<b>79,474</b>	<b>59,648</b>	<b>65,496</b>	<b>34,480</b>
Valor Máximo	180,036	174,410	164,112	153,213	148,525	177,919	140,395	138,851	88,303	141,611	57,294
Desviación Estandar	25,113	21,222	28,884	23,095	27,873	24,582	19,116	27,250	15,660	31,559	12,018
Error Estandar	24,407	16,521	28,009	20,270	21,845	25,723	13,919	24,641	15,539	29,144	7,210
<b>DESEMBOLSO MENSUAL MONTO NETO</b>											
Valor Mínimo	86,034	102,596	53,022	66,743	46,637	67,492	68,198	43,437	29,172	3,043	19,196
Promedio	<b>109,774</b>	<b>129,826</b>	<b>85,306</b>	<b>100,247</b>	<b>92,326</b>	<b>110,695</b>	<b>89,830</b>	<b>69,182</b>	<b>52,123</b>	<b>58,549</b>	<b>33,373</b>
Valor Máximo	165,348	162,175	127,284	140,676	136,096	167,718	124,154	118,641	87,096	124,267	55,230
Desviación Estandar	21,582	17,600	20,920	21,430	27,198	24,500	14,886	21,712	13,435	27,834	11,831
Error Estandar	21,295	14,486	21,351	17,524	22,570	25,425	10,629	20,691	13,951	26,451	6,994
<b>DESEMBOLSO MENSUAL NUMERO DE OPERACIONES</b>											
Valor Mínimo	36	34	31	34	31	30	29	15	17	1	17
Promedio	<b>43</b>	<b>55</b>	<b>49</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>22</b>
Valor Máximo	55	78	85	54	54	53	50	41	36	48	32
Desviación Estandar	6	13	15	6	6	6	6	8	5	12	5
Error Estandar	5	10	16	6	6	7	5	7	5	12	3
<b>DESEMBOLSOS NUEVOS MONTOS</b>											
Valor Mínimo	3,546	10,978	3,351	521	2,516	2,056	1,508	503	812	3,039	3,659
Promedio	12,349	20,321	10,505	15,253	8,582	13,613	7,445	6,053	4,743	7,865	13,777
Valor Máximo	31,896	39,627	24,293	24,134	13,354	36,917	15,801	13,790	13,547	16,338	22,442
Desviación Estandar	7,977	7,999	6,110	6,774	3,245	9,648	4,866	4,093	3,909	3,657	7,293
Error Estandar	8,144	8,270	6,197	6,348	3,168	9,611	4,363	3,886	3,543	3,825	7,766
<b>DESEMBOLSOS NUEVOS NUMEROS DE OPERACIONES</b>											
Valor Mínimo	3	7	2	1	2	2	2	1	1	2	5
Promedio	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
Valor Máximo	14	18	15	14	11	15	11	8	12	13	14
Desviación Estandar	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
Error Estandar	2	3	4	2	2	3	3	2	3	2	3

*Anexo 3. Agencia Lambayeque. Crecimiento de cartera, desembolsos, números de operaciones - Fuerza Bancarizadora Mujer, 2017 – 2018*

	FB12	FB13	FB14	FB15	FB16	FB17	FB18
<b>CRECIMIENTO MENSUAL CARTERA</b>							
Valor Mínimo	-27,167	-12,015	-12,716	-15,988	-11,925	-42,664	-59,087
Promedio	<b>37,823</b>	<b>15,631</b>	<b>23,865</b>	<b>16,298</b>	<b>7,777</b>	<b>6,855</b>	<b>2,078</b>
Valor Máximo	107,450	53,824	42,383	67,266	31,767	36,666	27,792
Desviación Estandar	28,097	17,003	15,560	20,887	11,877	24,307	23,150
Error Estandar	23,655	16,946	15,586	20,866	10,629	22,113	16,521
<b>CRECIMIENTO MENSUAL CLIENTES</b>							
Valor Mínimo	2	-5	1	-11	-7	-22	-10
Promedio	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>3</b>
Valor Máximo	12	9	24	15	5	17	14
Desviación Estandar	3	4	7	6	4	13	7
Error Estandar	3	4	7	6	3	11	5
<b>DESEMBOLSO MENSUAL MONTO TOTAL</b>							
Valor Mínimo	70,050	97,588	90,070	84,728	59,826	30,827	22,218
Promedio	<b>160,544</b>	<b>131,808</b>	<b>156,995</b>	<b>110,990</b>	<b>82,117</b>	<b>72,565</b>	<b>73,275</b>
Valor Máximo	281,114	191,583	199,285	167,031	98,776	119,437	125,634
Desviación Estandar	48,204	25,723	28,853	23,278	11,855	28,046	28,325
Error Estandar	38,451	24,963	18,603	23,823	12,287	22,168	23,214
<b>DESEMBOLSO MENSUAL MONTO NETO</b>							
Valor Mínimo	64,412	86,518	79,612	67,390	55,808	30,031	22,218
Promedio	<b>137,112</b>	<b>116,900</b>	<b>143,101</b>	<b>94,793</b>	<b>73,556</b>	<b>64,204</b>	<b>66,687</b>
Valor Máximo	210,120	151,616	185,553	146,446	92,529	103,481	110,886
Desviación Estandar	33,348	19,148	26,298	22,012	12,307	22,976	25,912
Error Estandar	27,357	18,090	16,619	21,547	12,686	18,733	21,311
<b>DESEMBOLSO MENSUAL NUMERO DE OPERACIONES</b>							
Valor Mínimo	30	32	43	29	31	17	14
Promedio	<b>51</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>28</b>
Valor Máximo	75	51	83	49	46	42	42
Desviación Estandar	11	5	10	6	4	10	8
Error Estandar	8	5	7	6	4	8	7
<b>DESEMBOLSOS NUEVOS MONTOS</b>							
Valor Mínimo	4,078	5,041	12,640	1,014	2,317	1,051	2,231
Promedio	<b>11,895</b>	<b>13,449</b>	<b>23,816</b>	<b>11,114</b>	<b>8,039</b>	<b>8,186</b>	<b>10,510</b>
Valor Máximo	24,123	25,819	42,471	35,651	15,305	23,406	24,183
Desviación Estandar	4,995	6,654	9,047	8,778	3,955	5,885	6,143
Error Estandar	5,168	5,668	9,332	8,615	2,976	5,252	5,442
<b>DESEMBOLSOS NUEVOS NUMEROS DE OPERACIONES</b>							
Valor Mínimo	3	3	7	1	2	1	1
Promedio	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
Valor Máximo	14	12	21	17	10	11	18
Desviación Estandar	3	3	4	4	3	3	4
Error Estandar	3	3	4	4	2	3	4

*Anexo 4. Mibanco, Agencia Lambayeque. Crecimiento de cartera, desembolsos, números de operaciones – Fuerza Pyme 2017 - 2018*

	FM1	FM2	FM3	FM4	FM5
<b>CRECIMIENTO MENSUAL CARTERA</b>					
Valor Mínimo	-67,115	-151,169	-148,987	-90,466	-64,512
Promedio	60,448	-9,449	-23,771	43,238	26,117
Valor Máximo	218,123	102,276	213,313	135,233	109,619
Desviación Estandar	70,385	56,459	101,186	63,504	64,401
Error Estandar	71,069	57,418	105,113	65,985	68,325
<b>CRECIMIENTO MENSUAL CLIENTES</b>					
Valor Mínimo	-6	-6	-12	-7	4
Promedio	3	0	-2	1	7
Valor Máximo	12	7	7	6	11
Desviación Estandar	5	4	6	5	3
Error Estandar	5	4	4	5	3
<b>DESEMBOLSO MENSUAL MONTO TOTAL</b>					
Valor Mínimo	122,427	127,499	104,394	235,413	161,887
Promedio	329,006	226,733	270,157	343,902	261,735
Valor Máximo	511,890	330,587	569,476	510,805	371,865
Desviación Estandar	95,379	62,369	124,626	88,337	81,398
Error Estandar	92,162	61,772	128,966	76,376	78,886
<b>DESEMBOLSO MENSUAL MONTO NETO</b>					
Valor Mínimo	102,020	119,349	89,598	207,596	132,731
Promedio	285,632	206,977	219,256	305,469	228,583
Valor Máximo	444,625	310,752	478,256	405,132	289,011
Desviación Estandar	77,226	58,454	104,349	63,923	72,592
Error Estandar	75,168	56,131	108,411	60,333	79,431
<b>DESEMBOLSO MENSUAL NUMERO DE OPERACIONES</b>					
Valor Mínimo	19	16	13	19	15
Promedio	25	21	19	26	19
Valor Máximo	32	27	31	30	24
Desviación Estandar	5	3	5	3	4
Error Estandar	5	3	5	3	4
<b>DESEMBOLSOS NUEVOS MONTOS</b>					
Valor Mínimo	3,019	1,014	2,358	5,333	1,006
Promedio	48,576	16,213	28,915	17,088	48,427
Valor Máximo	126,511	124,578	116,029	35,522	91,607
Desviación Estandar	37,701	29,860	33,196	10,510	42,585
Error Estandar	39,024	29,691	26,073	11,147	29,310
<b>DESEMBOLSOS NUEVOS NUMEROS DE OPERACIONES</b>					
Valor Mínimo	1	1	2	2	1
Promedio	6	3	3	5	5
Valor Máximo	9	7	6	8	7
Desviación Estandar	2	2	2	2	2
Error Estandar	2	1	1	2	2



*Anexo 5. Indicadores Financieros Mi Banco, 31 dic 2018*

Mibanco	
<b>SOLVENCIA</b>	
Ratio de Capital Global (al 30/11/2018)	14.72
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	9.53
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>	
Créditos Atrasados (criterio SBS)* / Créditos Directos	5.27
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	3.38
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	1.28
Créditos Atrasados MN (criterio SBS)* / Créditos Directos MN	5.11
Créditos Atrasados ME (criterio SBS)* / Créditos Directos ME	24.21
Provisiones / Créditos Atrasados	172.75
<b>EFICIENCIA Y GESTIÓN</b>	
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio	8.09
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	46.93
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	96.14
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	21.25
Créditos Directos / Personal ( S/ Miles )	955
Depósitos / Número de Oficinas ( S/ Miles )	25,280
<b>RENTABILIDAD</b>	
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	26.46
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	3.62
<b>LIQUIDEZ</b>	
Ratio de Liquidez MN (Promedio de saldos del mes)	31.29
Ratio de Liquidez ME (Promedio de saldos del mes)	98.71
Caja y Bancos MN / Obligaciones a la Vista MN ( N° de veces )	25.89
Caja y Bancos en ME / Obligaciones a la Vista ME ( N° de veces )	244.17

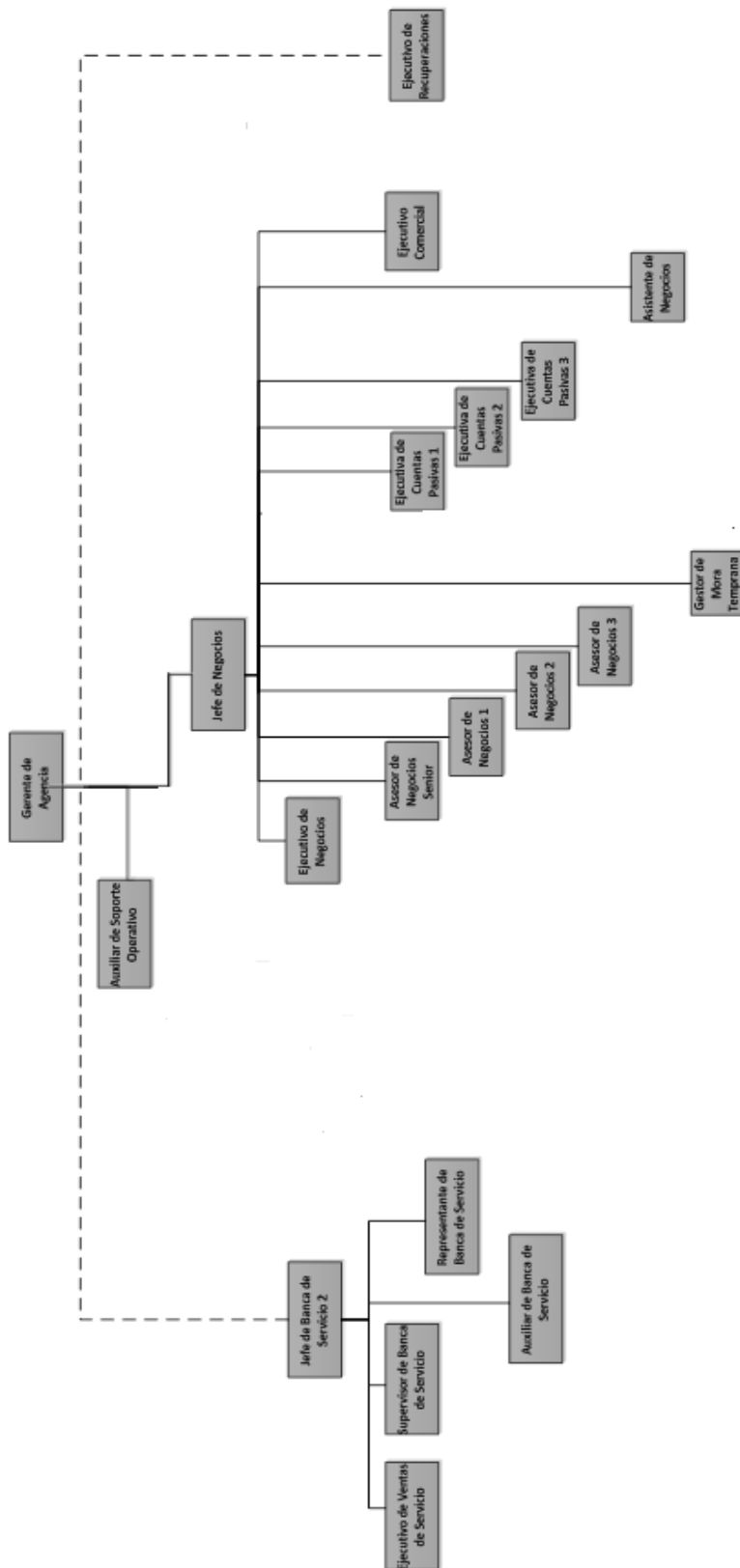
Fuente: [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

*Anexo 6. Estructura de los créditos por empresa bancaria en el departamento de Lambayeque (al 31 de diciembre 2018). En porcentaje*

<b>Empresas</b>	<b>Lambayeque</b>	<b>TOTAL (en millones de soles)</b>
B. Continental	1.83	54,206
B. de Comercio	-	1,470
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	1.43	91,824
B. Pichincha	3.42	7,401
B. Interamericano de Finanzas	0.73	10,110
Scotiabank Perú	1.93	46,015
Citibank	-	2,745
Interbank (con sucursales en el exterior)	1.75	32,518
<b>Mibanco</b>	<b>4.0</b>	<b>9,950</b>
B. GNB	0.14	3,792
B. Falabella Perú	4.87	3,056
B. Santander Perú	-	3,937
B. Ripley	4.08	1,911
B. Azteca Perú	3.25	354
B. Cencosud	2.74	816
B. ICBC	-	557
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE</b>	<b>1.76</b>	<b>270,662</b>

Fuente: [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

*Anexo 7. Organigrama de Mibanco*



*Anexo 8. Mibanco: Agencia Lambayeque – Lista de Asesores 2017 – 2018*

- **ASESORES BANCARIZADORES**

1. CARLOS OCTAVIO VÁSQUEZ HUARIPATA
2. CARLOS SEGUNDO FERNANDEZ BUENA
3. DIANA ELENA ZAMBRANO CALDERÓN
4. FRANCO GERSON RUIZ HIDALGO
5. JULIO CESAR SAMAMÉ ALTAMIRANO
6. LIZ FIORELLA DE LA CRUZ SUCLUPE
7. LUIS ALBERTO GASTELO QUIROZ
8. MERCEDES ELIZABETH SANTAMARIA SANDOVAL
9. NIMIA YOLANDA ROJAS GUERRERO
10. SAHIRA GERALDINE SAAVEDRA CHONATE
11. SAÚL HARLEY ORTIZ YDROGO
12. VICTOR ALBERTO CUBAS CASTILLO
13. WALTER ERNESTO PÉREZ LAZO

- **ASESORES PYME**

14. CHRISTIAN HEMILCE PITA RAMÍREZ
15. HERNAN MONTENEGRO TORRES
16. JOSÉ BERNARDO SANTAMARIA CHAYAN
17. JOSÉ JESÚS VENTURA SOSA
18. WALTER JOSÉ GALVEZ SANTA MARÍA

*Anexo 9. Mibanco: Agencia Lambayeque – Análisis de la Productividad*

Tabla 35. Bancarización y clientes nuevos

	FUERZA PYME		FUERZA BANCARIZADORA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
a) Muy de acuerdo		0%	4	31%	4	22%
b) De acuerdo	3	60%	6	46%	9	50%
c) Casi de acuerdo	1	20%	2	15%	3	17%
d) Desacuerdo	1	20%	1	8%	2	11%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia, sobre base de encuesta

De los 18 asesores de la Agencia Lambayeque. El 50% afirmó que está de acuerdo en que el Modelo de gestión “Cliente Soy” ayudado a la bancarización de clientes, el 22% está muy de acuerdo, mientras que el 17 % está casi de acuerdo y el otro 11% está en desacuerdo.

De acuerdo a cada fuerza. Los asesores de la Fuerza Pyme el 60% manifiesta que está de acuerdo, el 20% casi de acuerdo y el otro 20% en desacuerdo. En la Fuerza Bancarizadora el 50 % indicó que está de acuerdo, 22% muy de acuerdo, un 17% casi de acuerdo y un 11 % en desacuerdo.

Tabla 36. Meta de operaciones

	FUERZA PYME		FUERZA BANCARIZADORA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
a) Contribuye totalmente	1	20%	3	23%	4	22%
b) Contribuye	3	60%	8	62%	11	61%
c) Contribuye Algo	1	20%	1	8%	2	11%
d) Contribuye poco		0%	1	8%	1	6%
e) No contribuye		0%		0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia, sobre base de encuesta

De los 18 asesores de la Agencia Lambayeque. El 61% afirmó que el Modelo de gestión “Cliente Soy”, contribuye al logro de la meta de operaciones, mientras que el 22% expresan que contribuye totalmente, el 17 % que contribuye algo y el 6% que contribuye poco.

De acuerdo a cada fuerza. Los asesores de la Fuerza Pyme el 60% manifiesta que contribuye al logro de la meta de operaciones, el 20% manifiesta que contribuye totalmente y el otro 20 % dicen que contribuye algo. En la Fuerza Bancarizadora el 61 % manifiesta que contribuye, 22% contribuye totalmente y un 6% manifiesta que contribuye poco.

Tabla 37. Meta de desembolsos

	FUERZA PYME		FUERZA BANCARIZADORA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
a) Contribuye totalmente	1	20%	5	38%	6	33%
b) Contribuye	3	60%	6	46%	9	50%
c) Contribuye Algo	1	20%	1	8%	2	11%
d) Contribuye poco		0%	1	8%	1	6%
e) No contribuye		0%		0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia, sobre base de encuesta

De los 18 asesores de la Agencia Lambayeque. El 50% afirmó que el Modelo de gestión “Cliente Soy” contribuye al logro de la meta de desembolsos, mientras que el 33% expresan que contribuye totalmente, el 11 % indica que contribuye algo y el 6% que contribuye poco.

De acuerdo a cada fuerza. Los asesores de la Fuerza Pyme el 60% manifiesta que contribuye al logro de la meta de desembolsos, el 20% aseguran que contribuye totalmente y el otro 20 % que contribuye algo. En la Fuerza Bancarizadora el 46 % dicen que contribuye, el 38% que contribuye totalmente, mientras que un 8% que contribuye algo y otro 8% que contribuye poco.

Tabla 38. Efectividad de visitas realizadas

	FUERZA PYME		FUERZA BANCARIZADORA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
a) Muy buena		0%	1	8%	1	6%
b) Buena	3	60%	7	54%	10	56%
c) Regular	2	40%	4	31%	6	33%
d) Mala		0%	1	8%	1	6%
e) Muy mala		0%		0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia, sobre base de encuesta

De los 18 asesores de la Agencia Lambayeque. El 56% afirmó que es buena el nivel de efectividad de las visitas, el 33% lo califica como regular, el 6% como muy buena y el otro 6% lo califica como mala.

De acuerdo a cada fuerza. Los asesores de la Fuerza Pyme el 60% determinan que es bueno el nivel de efectividad de visitas y el otro 40% lo califica como regular. En la Fuerza Bancarizadora el 54% dicen que es buena, el 31% que es regular, mientras que 8% lo califica como muy buena y el otro 8 % como mala.

Tabla 39. Gestión de precios

	FUERZA PYME		FUERZA BANCARIZADORA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
a) Muy buena		0%	1	8%	1	6%
b) Buena	3	60%	7	54%	10	56%
c) Regular	2	40%	4	31%	6	33%
d) Mala		0%	1	8%	1	6%
e) Muy mala		0%		0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia, sobre base de encuesta

De los 18 asesores de la Agencia Lambayeque. El 56% afirmó que es buena la gestión de precios realizada, el 33% lo califica como regular, el 6% lo determina como muy buena y el otro 6% lo califica como mala.

De acuerdo a cada fuerza. Los asesores de la Fuerza Pyme el 60% expresan que es buena la gestión de precios realizada y el otro 40% que es regular. En la Fuerza Bancarizadora el 54% cree que es buena, mientras que el 31% lo califica como regular, 8% como muy buena y el otro 8 % como mala.

Tabla 40. Reducción de la morosidad

	FUERZA PYME		FUERZA BANCARIZADORA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
a) Muy buena		0%	1	8%	1	6%
b) Buena	3	60%	8	62%	11	61%
c) Regular	2	40%	3	23%	5	28%
d) Mala		0%	1	8%	1	6%
e) Muy mala		0%		0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia, sobre base de encuesta

De los 18 asesores de la Agencia Lambayeque. El 56% afirmó como buena la ayuda del Modelo de gestión “Cliente Soy” para la reducción de la morosidad, el 28% lo califica como regular, mientras el 6% lo determina como muy buena y el otro 6% como mala.

De acuerdo a cada fuerza. Los asesores de la Fuerza Pyme el 60% manifiesta que es buena la ayuda del Modelo de gestión “Cliente Soy” para la reducción de la morosidad y el otro 40% lo califica como regular. En la Fuerza Bancarizadora el 62% cree que es buena, 23% lo califica como regular, el 8 % como muy buena y el otro 8 % lo califica como mala.

*Anexo 10. Resultados por agencias (se excluye mes de marzo y abril por fenómeno costero, 2017)*

Tabla 41. Número de operaciones por asesor

OPERACIONES POR ASESOR							
AGENCIAS	ENERO	FEBRERO	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL	PROMEDIO
ZONA LAMBAYEQUE	26	25	30	27	29	137	27
BN MOTUPE	16	18	25	22	24	104	21
AG OLMOS	32	33	27	27	25	143	29
AG MORROPE	31	29	31	24	29	143	29
AG MOCHUMI	25	22	32	27	34	140	28
AG LAMBAYEQUE	25	25	33	35	33	151	30

FUENTE: Elaboración propia, sobre resultados del semestre, 2017

En la zona Lambayeque el promedio de N° operaciones por asesor es de 27, teniendo a la Agencia Lambayeque con 30 operaciones en promedio siendo superior a la zona y todas las agencias. Se evidencia un crecimiento en los últimos 3 meses de la zona y la Agencia Lambayeque.

Tabla 42. Operaciones por día

OPERACIONES POR DIA							
AGENCIAS	ENERO	FEBRERO	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL	PROMEDIO
ZONA LAMBAYEQUE	1.08	1.14	1.25	1.17	1.32	5.96	1.19
BN MOTUPE	0.65	0.82	1.02	0.94	1.10	4.53	0.91
AG OLMOS	1.32	1.48	1.14	1.16	1.13	6.23	1.25
AG MORROPE	1.30	1.31	1.28	1.03	1.31	6.22	1.24
AG MOCHUMI	1.04	1.01	1.31	1.19	1.53	6.09	1.22
AG LAMBAYEQUE	1.04	1.12	1.39	1.52	1.49	6.56	1.31

FUENTE: Elaboración propia, sobre resultados del semestre, 2017

Según análisis en la zona Lambayeque el promedio de N° operaciones por día es de 1.19, teniendo a la Agencia Lambayeque con 1.31 operaciones por día en promedio siendo superior a todas las agencias de la zona. Se evidencia un crecimiento en los últimos 3 meses de la zona y principalmente de la Agencia Lambayeque.



Tabla 43. Crecimiento de cartera

CRECIMIENTO DE CARTERA							
AGENCIAS	ENERO	FEBRERO	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL	PROMEDIO
ZONA LAMBAYEQUE	0.78	513.38	909.25	1026.63	980.69	3430.74	686.15
BN MOTUPE	-551.64	-368.46	188.91	164.40	36.38	-530.41	-106.08
AG OLMOS	136.69	52.54	248.08	276.03	338.14	1051.48	210.30
AG MORROPE	117.35	382.35	170.33	72.35	163.41	905.78	181.16
AG MOCHUMI	481.10	117.02	372.55	317.95	112.09	1400.70	280.14
AG LAMBAYEQUE	-182.72	329.93	-70.61	195.90	330.68	603.18	120.64

FUENTE: Elaboración propia, sobre resultados del semestre, 2017

Según análisis en la zona Lambayeque el promedio de crecimiento de cartera es de S/. 686 mil, teniendo a la Agencia Mochumi con el mayor crecimiento de S/. 280 mil siendo superior a todas las agencias de la zona. Se evidencia un crecimiento en los últimos meses de la Agencia Lambayeque.

Tabla 44. Desembolso por asesor

DESEMBOLSO POR ASESOR							
AGENCIAS	ENERO	FEBRERO	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL	PROMEDIO
ZONA LAMBAYEQUE	128.58	121.52	126.07	132.37	147.30	655.84	131.17
BN MOTUPE	64.53	70.15	108.07	84.94	83.37	411.06	82.21
AG OLMOS	131.63	135.15	112.14	104.73	103.56	587.21	117.44
AG MORROPE	150.98	145.44	118.43	120.00	149.31	684.17	136.83
AG MOCHUMI	157.03	126.11	147.53	179.45	217.13	827.24	165.45
AG LAMBAYEQUE	108.62	117.60	133.89	162.84	162.64	685.59	137.12

FUENTE: Elaboración propia, sobre resultados del semestre, 2017

Según análisis en la zona Lambayeque el promedio de desembolso por asesor es de S/. 131 mil, teniendo a la Agencia Mochumi con el mayor desembolso por asesor S/. 165 mil siendo superior a todas las agencias de la zona. Se evidencia un crecimiento en los últimos 3 meses de la Agencia Lambayeque.

Tabla 45. Crecimiento de clientes

CRECIMIENTO DE CLIENTES							
AGENCIAS	ENERO	FEBRERO	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL	PROMEDIO
ZONA LAMBAYEQUE	-405	-240	108	-26	-101	-664	-133
BN MOTUPE	-156	-94	-5	7	15	-233	-47
AG OLMOS	-23	-20	34	69	41	101	20
AG MORROPE	-45	2	49	-36	2	-28	-6
AG MOCHUMI	-93	-57	27	-71	-97	-291	-58
AG LAMBAYEQUE	-88	-71	3	5	-62	-213	-43

FUENTE: Elaboración propia, sobre resultados del semestre, 2017

Según análisis en la zona Lambayeque el promedio de crecimiento de clientes es de – 133 clientes, teniendo a la Agencia Olmos con el mayor crecimiento de 20 clientes siendo superior a todas las agencias de la zona. Se evidencia un crecimiento en los últimos meses de la Agencia Lambayeque a excepción del mes de julio. También se aprecia un problema de deserción en toda la zona debido a la competencia y falta de colocación de clientes nuevos.

Tabla 46. Desembolso

DESEMBOLSO							
AGENCIAS	ENERO	FEBRERO	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL	PROMEDIO
ZONA LAMBAYEQUE	12,472.20	11,908.63	11,724.87	12,177.75	13,257.23	61,540.68	12,308.14
BN MOTUPE	838.93	982.12	1,296.81	1,189.22	1,083.77	5,390.84	1,078.17
AG OLMOS	2,237.79	2,162.45	2,242.72	2,094.58	2,174.69	10,912.22	2,182.44
AG MORROPE	2,717.67	2,763.36	2,368.66	2,520.02	2,836.88	13,206.59	2,641.32
AG MOCHUMI	4,396.70	3,531.03	3,540.63	3,768.52	4,559.66	19,796.55	3,959.31
AG LAMBAYEQUE	2,281.10	2,469.67	2,276.05	2,605.40	2,602.23	12,234.46	2,446.89

FUENTE: Elaboración propia, sobre resultados del semestre, 2017

Según análisis en la zona Lambayeque el promedio de desembolso es de S/. 12,308 mil, teniendo a la Agencia Mochumi con el mayor desembolso mensual de S/. 3,959 mil siendo superior a todas las agencias de la zona. Se evidencia un crecimiento en los últimos meses de la Agencia Lambayeque.