



Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas

**Experiencia profesional como gerente de oficina Cayma en BBVA Banco
Continental, Arequipa- Perú 2025**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado por:

Urquiza Dongo, Jose Alberto

ORCID: 0009-0006-0363-7842

para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Asesor:

Mg. Berrios Fernández, Erick Percy

ORCID: 0009-0009-8311-7282

Arequipa- Perú

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 09 de Noviembre del 2025

Dictamen: 015254-C-EPAE-2025

Visto el borrador del expediente 015254, presentado por:

1995214401 - URQUIZA DONGO JOSE ALBERTO

Titulado:

**EXPERIENCIA PROFESIONAL COMO GERENTE DE OFICINA CAYMA EN BBVA BANCO
CONTINENTAL, AREQUIPA- PERÚ 2025**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29225025 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID
DICTAMINADOR**



**29645810 - MIDOLO RAMOS WILFREDO ROMAN
DICTAMINADOR**



**29691483 - VELAZCO GONZALES ALFREDO RUITVAL
DICTAMINADOR**



EXPERIENCIA PROFESIONAL COMO GERENTE DE OFICINA CAYMA EN BBVA BANCO CONTINENTA AREQUIPA- PERÚ 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUD

FUENTES PRIMARIAS

1 Submitted to Universidad TecMilenio
Trabajo del estudiante

2 intranet2.sbs.gob.pe
Fuente de Internet

3 www.doccity.com
Fuente de Internet

4 repositorio.upn.edu.pe
Fuente de Internet

5 Submitted to EP NBS S.A.C.
Trabajo del estudiante

6 1library.co
Fuente de Internet

7 www.sbs.gob.pe
Fuente de Internet

8 www.bbva.pe
Fuente de Internet

9 repositorio.unsaac.edu.pe
Fuente de Internet

10 accionistaseinversores.bbva.com
Fuente de Internet

11 Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote
Trabajo del estudiante

12 Submitted to Universidad Católica de Santa María
Trabajo del estudiante

Excluir citas

Excluir bibliografía

Apagado

Apagado

Excluir coincidencias

< 1%

Dedicatoria

A mi esposa por ser mi soporte en cada paso que doy, que me inspira a siempre batallar, a mis hijos por ser mi motivo de inspiración, a mis padres por su apoyo incondicional y sobre todo a Dios, que me dio a cada uno de ustedes para ser todo lo que soy.



Resumen

La Agencia Cayma del BBVA ocupa un lugar estratégico dentro del sistema financiero de Arequipa, consolidándose como la segunda oficina más representativa de la plaza, al gestionar un volumen de negocio aproximado de S/402 millones. Durante los cinco años de gestión a cargo de la Gerencia, se alcanzó un crecimiento sostenido tanto en colocaciones como en depósitos, logrando un cierre de S/155 millones en activos (colocaciones) y S/246 millones en pasivos (recursos gestionados). Este desarrollo se concentró principalmente en el segmento de banca personas, impulsado por el aumento de créditos hipotecarios, resultado del dinamismo del mercado inmobiliario local.

Al asumir la dirección de la agencia, se identificó una limitación significativa en la gestión operativa: la ausencia de un reporte detallado que reflejara el desempeño individual de los ejecutivos por producto financiero. El banco solo contaba con información agregada a nivel de oficina y un código general por segmento, lo que impedía reconocer los aportes diferenciados de cada colaborador. Esta carencia de herramientas dificultaba la toma de decisiones basadas en evidencia y generaba procedimientos no estandarizados, ya que cada gerente elaboraba sus propios registros. Como consecuencia, los procesos de evaluación y promoción del personal carecían de sustento técnico.

Para abordar esta problemática, se aplicó la técnica de observación a lo largo del desempeño directivo, recopilando información relevante sobre las operaciones y responsabilidades de los ejecutivos. A partir de este diagnóstico, se diseñó e implementó un sistema automatizado en Excel, orientado al control integral de las operaciones crediticias y de captación. La herramienta permite monitorear el estado de cada transacción (aprobada, en riesgo, en trámite, desembolsada o proyectada), actualizando permanentemente las proyecciones de cierre mensual e incorporando variables como amortizaciones y cancelaciones anticipadas.

Esta innovación optimizó la planificación y la gestión estratégica, al ofrecer información precisa sobre la productividad individual y colectiva de los ejecutivos, facilitando la toma de decisiones en tiempo real. Asimismo, el sistema fortaleció la transparencia en la evaluación de desempeño y permitió a la Gerencia Territorial contar con indicadores confiables y actualizados, mejorando la coordinación con la Alta Dirección y contribuyendo al cumplimiento de las metas institucionales.

Palabras clave: gestión bancaria, control operativo, productividad.

Abstract

BBVA's Cayma Branch occupies a strategic position within Arequipa's financial system, consolidating its position as the second most representative branch in the region, managing a business volume of approximately S/402 million. During the five years of management, the branch achieved sustained growth in both loans and deposits, achieving a closing of S/155 million in assets (loans) and S/246 million in liabilities (managed funds). This growth was primarily concentrated in the personal banking segment, driven by the increase in mortgage loans resulting from the buoyant local real estate market.

Upon assuming leadership of the branch, a significant limitation in operational management was identified: the lack of detailed reporting reflecting the individual performance of executives by financial product. The bank only had aggregated information at the branch level and a general code for each segment, which made it difficult to recognize the differentiated contributions of each employee. This lack of tools hindered evidence-based decision-making and generated non-standardized procedures, as each manager created their own records. As a result, staff evaluation and promotion processes lacked technical support.

To address this problem, the technique of observation was applied throughout the executives' performance, gathering relevant information on the executives' operations and responsibilities. Based on this assessment, an automated Excel system was designed and implemented, aimed at the comprehensive control of credit and deposit operations. The tool allows monitoring the status of each transaction (approved, at risk, in process, disbursed, or projected), continuously updating monthly closing projections, and incorporating variables such as amortizations and early repayments.

This innovation optimized strategic planning and management by providing accurate information on the individual and collective productivity of executives, facilitating real-time decision-making. Likewise, the system strengthened transparency in performance evaluations and enabled the Territorial Management to have reliable and up-to-date indicators, improving coordination with senior management and contributing to the achievement of institutional goals.

Keywords: banking management, operational control, productivity.

Índice General

Dedicatoria	
Resumen	
Abstract	
Introducción	1
CAPITULO I.....	2
1. LA ORGANIZACIÓN PRIVADA.....	2
1.1. Aspectos generales	2
1.2. Reseña histórica.....	2
1.2.1. Reseña de la empresa privada.....	2
1.2.2. Lineamientos estratégicos	4
1.2.3. Estrategias	6
1.2.4. Estructura organizativa.....	9
1.3. Problemática	10
CAPITULO II	11
2. METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO	11
2.1. Metodología del informe	11
2.1.1. Técnicas.....	11
2.1.2. Instrumentos.....	11
2.1.3. Objetivos del informe.....	11
2.1.4. Justificación.....	11
2.1.5. Campo materia del informe.....	12
2.1.6. Ámbito geográfico	12
2.1.7. Temporalidad	12
2.1.8. Unidad de estudio materia del informe	13
2.1.9. Estrategia de recolección de datos	13
2.1.10. Recursos empleados	13
2.2. Marco teórico.....	14
2.2.1. El sistema financiero	14
2.2.2 Sistema financiero bancario	17
2.2.3 Sistema financiero no bancario: financieras, cajas rurales de ahorro y crédito, cajas municipales de ahorro y crédito y otros.....	20
2.2.2. Evolución del sistema financiero peruano	21

CAPITULO III	30
3. DESCRIPCIÓN DE TODA ELÁREA DE TRABAJO.....	30
3.1. Descripción del cargo desempeñado	30
3.1.1. Gerencia	30
3.1.1. Ubicación en la estructura organizativa	31
3.1.2. Objetivos del cargo	31
3.1.3. Personal a cargo	34
3.1.2. Descripción del cargo.....	34
3.1.4. Manual de funciones	47
3.1.5. Clientes a cargo de la gerencia.....	49
3.2. Situación inicial de la gestión de la colocación de diversos productos financieros.....	51
3.3. Informe de actividades desarrolladas en el periodo 2015.....	59
3.3.1. Competencia general.....	59
3.1.3. Unidades de competencia.....	60
3.3.2. Entorno profesional.....	65
3.3.3. Informe de desempeño	66
3.4. Informe de actividades desarrolladas en el periodo 2016.....	66
3.4.1. Unidades de competencia.....	66
3.4.2. Informe de desempeño	67
3.5. Informe de actividades desarrolladas en el periodo 2017.....	67
3.5.1. Unidades de competencia.....	67
3.5.2. Informe de desempeño	67
3.6. Informe de actividades desarrolladas en el periodo 2018.....	68
3.6.1. Unidades de competencia.....	68
3.6.2. Informe de desempeño	68
3.7. Informe de actividades desarrolladas en el periodo 2019.....	68
3.7.1. Unidades de competencia.....	68
3.7.2. Informe de desempeño	68
CAPITULO IV.....	69
4. APORTES, PROPUESTAS Y MEJORAS EN EL TRABAJO	69
4.1. Diseño del reporte de rendimiento individual	69
4.2. Mejora en la trazabilidad comercial	69
4.3. Seguimiento de metas.....	70

4.4. Sistematización de información financiera.....	71
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS	76



Índice de tablas

Tabla 1 Requerimiento financiero del informe de suficiencia	14
Tabla 2 Sistema financiero estructura	23
Tabla 3 Composición de los créditos	25



Índice de figuras

Figura 1 Estructura organizativa de la entidad bancaria	9
Figura 2 Entidades financieras peruanas	18
Figura 3 Empresas del Estado integrantes del sistema financiero	19
Figura 4 Empresas del sistema No Bancario.....	20
Figura 5 Otras empresas	21
Figura 6 Créditos directos	24
Figura 7 Créditos por tipo	25
Figura 8 Créditos para actividades empresariales por sector económico (Mll S/)... ..	26
Figura 9 Distribución geográfica de créditos para actividades empresariales y hogares... ..	27
Figura 10 Sistema financiero: Depósitos	28
Figura 11 Depósitos por tipo y persona (Part. %).....	29
Figura 12 Estructura organizativa oficina Cayma.....	31
Figura 13 Prestamos del territorio sur	54
Figura 11 Indicador de productividad	57

Introducción

El BBVA siendo uno de los bancos líderes del sistema financiero, fundada en el Perú en el año 1951, siendo su propósito de poner al alcance de todos los peruanos las oportunidades de esta nueva era, contribuyendo a la realización de sus sueños y proyectos.

Una de las deficiencias que se presenta en donde se enfoca el presente informe se debe a la falta de una herramienta que permita al gerente de oficina tener un mejor control y seguimiento de los avances que presentan en cada producto financiero que presenta cada ejecutivo que le permita tener una proyección estratégica para lograr los objetivos que plantea el banco, considerando las cifras de cancelaciones propias de la actividad y el crecimiento real según las proyecciones de operaciones de cierre de mes. El presente documento (Trabajo Informe sobre labores desarrolladas y propias de la actividad) se basa en la labor desarrollado por el Gerente de Oficina Cayma desde el 2015 al 2019 como aporte al desarrollo económico de la ciudad de Arequipa.

Para el desarrollo del mismo, se ha considerado la siguiente estructura:

El Capítulo 1: La organización describe los aspectos generales del BBVA, con énfasis en la Agencia Cayma, y presenta su estructura, funciones clave y contexto operativo. Además, incluye una reseña histórica de la institución y expone la problemática identificada: la falta de un sistema de seguimiento individualizado del desempeño comercial.

El Capítulo 2: Metodología y marco teórico detalla el enfoque del informe, la metodología aplicada durante la experiencia profesional y los procedimientos utilizados para el análisis de la gestión comercial. Asimismo, desarrolla los fundamentos teóricos sobre presupuesto, control de gestión, desempeño comercial y toma de decisiones financieras.

El Capítulo 3: Descripción del área de trabajo presenta las funciones del área de Administración y Finanzas en la agencia, el rol del practicante y los procesos observados en el entorno operativo del banco.

Finalmente, el Capítulo 4: Aportes, propuestas y mejoras en el trabajo expone las acciones implementadas por el alumno, su impacto y la contribución a la eficiencia de la gestión comercial.

CAPITULO I

1. LA ORGANIZACIÓN PRIVADA

1.1. Aspectos generales

El Banco BBVA Perú, parte del grupo financiero internacional Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), es una de las instituciones bancarias más relevantes del sistema financiero peruano. Opera bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros orientados a personas, pymes, empresas corporativas e instituciones públicas. Su propuesta de valor se basa en la transformación digital, la banca responsable, la sostenibilidad y la mejora continua de la experiencia del cliente. Cuenta con presencia nacional a través de agencias, oficinas, cajeros automáticos, agentes corresponsales y canales digitales.

La experiencia profesional del alumno se desarrolló específicamente en la Agencia Cayma del BBVA, ubicada en la ciudad de Arequipa. Esta agencia es considerada una de las más representativas de la zona sur del país, dado que gestiona un volumen significativo de negocios en colocaciones y recursos captados. La unidad forma parte de la red de banca personas y está orientada a la atención de clientes en los segmentos de consumo, hipotecario, cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, seguros y otros productos financieros. Su estructura operativa incluye un equipo de ejecutivos de negocios, promotores de servicio, jefaturas comerciales y soporte administrativo, bajo la supervisión de una gerencia de oficina. En este entorno, el alumno participó activamente en funciones vinculadas al seguimiento de metas comerciales, atención al cliente, análisis de cartera y apoyo en procesos operativos, brindando soporte directo a la gestión financiera de la agencia. Esta experiencia le permitió adquirir competencias clave en la aplicación práctica de conocimientos de administración y finanzas en un entorno bancario altamente regulado y orientado a resultados.

1.2. Reseña histórica

1.2.1. Reseña de la empresa privada

Tomando en cuenta la historia del BBVA se menciona lo siguiente:

BBVA tuvo sus inicios en el año 1857 en Bilbao, en el norte de España cuando debido al crecimiento económico de la región se promovió la creación de Banco Bilbao como banco

de emisión y descuento dándose origen por la Junta de Comercio (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA, 2025).

En el año 1878 Banco de Bilbao pierde la facultad de emisión de billetes propios y da origen a la generación de préstamos y descuento. En el año 1901 se funda el Banco Vizcaya realizando sus primeras operaciones comerciales en Bilbao posteriormente se va expandiendo al resto del país, siendo esta iniciación un pilar importante en el desarrollo de la industria española. Posteriormente el Banco Bilbao se fusiona con el Banco de Comercio en el 1902 aunque estuvieron funcionando con sus correspondientes figuras jurídicas (BBVA, 2025). Como producto explícito de impulsar la concesión de créditos a largo plazo para buscar el crecimiento y la consolidación industrial, se constituye el Banco de Crédito Industrial (BCI) en 1920 por un consorcio de empresarios industriales y financistas (BBVA, 2025).

En el contexto de crecimiento económico de los años sesenta, el Banco de Bilbao incrementó su tamaño mediante la incorporación de otras entidades bancarias y dio inicio a la conformación de un conglomerado financiero; paralelamente, el Banco de Vizcaya prosiguió su expansión, consolidándose como una institución bancaria universal contemporánea y estructurándose progresivamente como un relevante grupo financiero. La flexibilización de las regulaciones para la apertura de sucursales le facilitó expandir su red de atención comercial (BBVA, 2025).

Durante los años ochenta, el Banco de Bilbao fundamentó su planteamiento estratégico en lograr un tamaño más significativo que le posibilitara incursionar en las operaciones financieras emergentes derivadas del progreso tecnológico, la liberalización del sector, la titulización de activos y la integración entre los mercados locales y globales (BBVA, 2025).

En 1988 se concreta el convenio de fusión entre el Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya para dar origen a BBV. Corporación Bancaria de España se establece en 1991 como entidad estatal y organismo crediticio con categoría de banco. Comienza su trayectoria bajo un esquema de banca federada, pero en 1998 se unifican Corporación Bancaria de España (previamente privatizada mediante ofertas públicas de venta), BEX (fusionado con BCI), BHE y Caja Postal en una sola institución bancaria que opera bajo la denominación comercial Argentaria (BBVA, 2025).

Constituyendo uno de los hitos relevantes en su trayectoria, BBVA consolidó en mayo de 2013 su estructura de sucursales en Catalunya, después de finalizar el proceso de adquisición de Unnim Banc (BBVA, 2025).

El 19 de Octubre de 1999 se fusionan BBV y Argentaria como objetivo de generación de desarrollo y crecimiento, el nuevo Banco (BBVA) inicia su nacimiento con una fuerte estructura financiera y solvencia patrimonial, con una amplia gama geográfica de los diferentes negocios y de los riesgos, dando origen producto de ello una expectativa de crecimiento sostenible de ganancias. (BBVA, 2025)

En el BBVA sobresale la fusión de las operaciones de banca retail del grupo en España (BBV, Argentaria, Banca Catalana, Banco del Comercio y Banco de Alicante) posibilita explotar el potencial de una extensa red de sucursales bajo la denominación BBVA (BBVA, 2025)

BBVA es un conglomerado financiero internacional establecido en 1857 con un enfoque orientado hacia el cliente. Mantiene una posición dominante en el sector bancario español, se constituye como la principal entidad financiera de México y posee operaciones destacadas en Sudamérica y la zona del Sunbelt en Estados Unidos. Adicionalmente, ostenta la condición de principal accionista de Garanti BBVA, en Turquía (BBVA, 2025)

1.2.2. Lineamientos estratégicos

- Misión
 - La misión de la banca en estudio es “Es aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable y sostenido a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente”. (BBVA, 2015, párr. 1)
- Visión
 - Entendemos por visión de la empresa financiera debe de enfocarse en el siguiente punto:
- Valores
 - Para identificar los valores, el Grupo BBVA realizó un proceso abierto, en el que se contó con la opinión de empleados procedentes de todos los países y unidades del Grupo. Estos valores definen nuestra identidad y son los pilares para hacer realidad nuestro propósito:

a) El cliente es lo primero

Poniendo como centro de negocio al cliente, teniendo una visión global no solo financiera, esto significa laborar con empatía, rapidez y transparencia en todos los procesos.

- Somos empáticos: ponerse en los zapatos del cliente desde el primer momento para comprender mejor sus necesidades.
- Somos íntegros: Trabajando con transparencia desde todo punto tanto legal y moralmente admisible ante la sociedad, anteponiendo satisfacer las necesidades e intereses de los clientes.
- Solucionamos sus necesidades: desempeñarse con rapidez de respuesta en la resolución de los problemas de nuestros clientes (BBVA, 2025).

b) Pensamos en grande

Generando nuevas oportunidades que generen un impacto en la vida de las personas como objetivo principal muy a parte de la innovación. El Grupo BBVA no se conforma solo con hacer las cosas bien, busca siempre cuestionarse para poder encontrar la excelencia como su trabajo habitual.

- Somos ambiciosos: buscamos generar un impacto en la vida de las personas planteándose retos que superen sus expectativas.
- Rompemos moldes: buscamos nuevas maneras de hacer las cosas, cuestionando, innovando y creando nuevas ideas con la finalidad de incrementar nuestro aprendizaje.
- Sorprendemos al cliente: buscamos ser los mejores en todas nuestras labores realizadas, generando únicas experiencias para sorprender a nuestros clientes en la búsqueda de soluciones a sus necesidades (BBVA, 2025)

c) Somos un solo equipo

Tomamos con unos de los pilares más importantes dentro de nuestra entidad considerar a las personas como eje importante del Grupo. Todos los empleados son propietarios y corresponsables de este trabajo, como un solo equipo.

- Estoy comprometido: Soy parte responsable de los logros obtenidos con compromiso de lograr mis objetivos trabajando con entrega y con el respectivo empoderamiento para hacer mi trabajo de manera apasionada y con ilusión.
- Confío en el otro: Confianza mutua entre las personas y las áreas correspondientes rompiendo las barreras jerárquicas, trabajando con generosidad y colaboración para hacer bien las cosas.
- Soy BBVA: Me siento dueño dentro de la organización del BBVA, asumiendo los objetivos de la misma como propios poniendo de mi parte para estos se logren y así poderlos hacer realidad como finalidad de nuestro propósito (BBVA, 2025)

1.2.3. Estrategias

BBVA realizó un proceso de reflexión estratégica para seguir profundizando en su transformación y adaptarse a las grandes tendencias que están cambiando el mundo y la industria financiera:

- **Un entorno macroeconómico complejo**, caracterizado por una mayor incertidumbre a nivel global, menor crecimiento económico, tipos de interés bajos, crecientes exigencias regulatorias, tensiones geopolíticas y la aparición de nuevos riesgos (ciberseguridad, etc.).
- **Una evolución en el comportamiento y expectativas de los clientes**. Los clientes demandan propuestas de valor más digitales, sencillas y personalizadas, basadas en un mayor asesoramiento para tomar las mejores decisiones.
- **Un fuerte entorno competitivo**, donde la digitalización es ya una prioridad común para todos los bancos y existe un papel creciente por parte de las empresas BigTech y los ecosistemas, ofreciendo servicios financieros dentro de sus soluciones globales con una excelente experiencia de cliente.
- **La preocupación por alcanzar un mundo sostenible e inclusivo es general en la sociedad**. El cambio climático es una realidad y todos los grupos de interés (consumidores, empresas, inversores, reguladores e instituciones públicas) se han marcado como prioridad lograr un mundo más sostenible. La transición hacia ese mundo más sostenible tiene importantes implicaciones económicas y el sector financiero debe jugar un papel muy activo para asegurar el éxito de esa evolución.
- **Los datos** se han convertido en un factor diferencial clave y la gestión de los mismos genera sólidas ventajas competitivas, ya que permiten ofrecer una propuesta de valor personalizada, mejorar la automatización de los procesos para impulsar la eficiencia y reducir los riesgos operacionales. Los datos también implican la gestión de nuevos riesgos con importantes implicaciones (privacidad, seguridad, ética, etc.). (BBVA, 2025)

a) Nuestro propósito y prioridades estratégicas

La estrategia de BBVA ha evolucionado con seis prioridades estratégicas que buscan acelerar y profundizar en la transformación del Grupo y la consecución de su propósito: “Poner al alcance de todas las oportunidades de la nueva era”.

- Mejorar la salud financiera de nuestros clientes

- Ayudar a nuestros clientes, mediante un asesoramiento personalizado, en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas, para que puedan alcanzar sus objetivos vitales y de negocio.
- Ayudar a nuestros clientes en la transición hacia un futuro sostenible
- Alinear paulatinamente nuestra actividad al Acuerdo de París y usar nuestro papel para ayudar a nuestros clientes en su transición hacia un futuro más sostenible inspirado por Objetivos de Desarrollo Sostenible seleccionados.
- Crecer en clientes
- Acelerar el crecimiento rentable posicionándonos allí donde están nuestros clientes, apoyándonos en nuestros propios canales digitales y los de terceros.
- Buscar la excelencia operativa
- Proporcionar la mejor experiencia de cliente, con procesos sencillos y automatizados, y manteniendo nuestro enfoque en la gestión robusta de los riesgos y la asignación óptima de capital.
- El mejor equipo y el más comprometido
- Un equipo diverso y empoderado, guiado por nuestro propósito, valores y comportamientos e impulsado por un modelo de desarrollo de talento que proporciona oportunidades de crecimiento para todos.
- Datos y tecnología
- Capacidades avanzadas de análisis de datos, junto con una tecnología segura y confiable que nos permita crear soluciones diferenciales de gran calidad y cumplir con nuestra estrategia (BBVA, 2025)

b) Políticas y tareas de la empresa

Esta Política establece los principios y directrices para cumplir con la responsabilidad de BBVA por su impacto en la sociedad

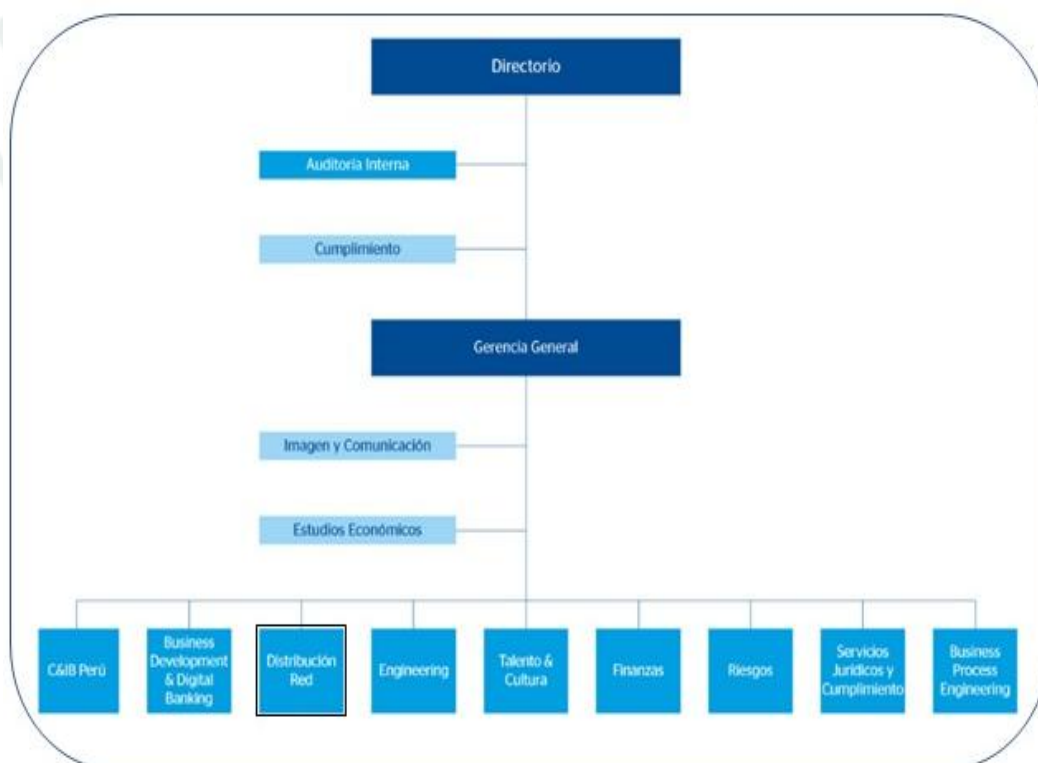
- Política de Responsabilidad Social Corporativa
- Esta Política establece los principios y directrices para cumplir con la responsabilidad de BBVA por su impacto en la sociedad.
- Marco emisión de bonos vinculados a ODS de BBVA
- Marco para la emisión de bonos vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de BBVA.
- Normas sectoriales
- Establece las normas sectoriales para la debida diligencia ambiental y social.

- Código ético de proveedores del grupo BBVA
- En este Código se establecen los principios fundamentales que deben respetar todos los proveedores con los que cualquier sociedad o entidad del Grupo BBVA se relaciona.
- Código de conducta
- Este código establece las pautas de comportamiento que debemos seguir para ajustar nuestra conducta a los valores de BBVA.
- Prevención blanqueo y financiación del terrorismo
- Este Modelo considera las regulaciones de Prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo e incorpora las mejores prácticas para evitar que nuestros productos y servicios sean utilizados con finalidad delictiva.
- Declaración de política anticorrupción de BBVA
- BBVA no tolera forma alguna de corrupción o soborno, en ninguna de las actividades que desarrolla.
- Política de conducta en los mercados de valores
- Desarrolla las pautas establecidas por BBVA en relación con los mercados de valores e incorpora principios y criterios dirigidos a preservar la integridad en los mercados.
- Educación Financiera en BBVA
- El objetivo de BBVA en este campo es facilitar el desarrollo de habilidades financieras que permitan a la sociedad tomar decisiones informadas.
- Compromiso en materia de derechos humanos
- En este documento se plasma el compromiso de BBVA con la promoción y respeto de los derechos humanos, en las actividades y operaciones del Grupo.
- Política de Compras Responsables
- Esta Política establece los principios para integrar aspectos sociales y ambientales en todo el proceso de aprovisionamiento de BBVA.
- Compromiso medioambiental del Grupo BBVA
- Refleja el compromiso de BBVA con el desarrollo sostenible, considerando su influencia sobre el medio ambiente, a través de impactos directos e indirectos.
- Norma de actuación en materia de defensa
- Esta Norma resume la posición de BBVA sobre la industria de defensa.
- Política social de vivienda en España
- Este documento detalla las iniciativas que hemos adoptado, para ofrecer soluciones a nuestros clientes con dificultades para pagar su hipoteca en España.
- Documentos del Thun Group sobre Bancos y DDHH

- Los documentos plasman las reflexiones del Thun Group sobre el significado de los Derechos Humanos ofreciendo consejos para su implantación en el negocio bancario.
- Principios en materia tributaria y fiscal de BBVA
- En este Informe encontramos las políticas y los valores que orientan la estrategia fiscal de BBVA.
- Contribución fiscal global
- En este Informe desglosamos los principales pagos de impuestos en aquellos países en los que el Grupo BBVA tiene presencia significativa.
- Declaración de BBVA sobre DAPL
- BBVA observa el cumplimiento de lo establecido en los estándares sociales y medioambientales.
- Declaración presencia de BBVA en paraísos fiscales
- La estrategia fiscal de BBVA aplica los principios corporativos de integridad, prudencia y transparencia.
- Cooperación Institucional
- BBVA trabaja para lograr una sociedad más inclusiva y sostenible para las nuevas generaciones. (BBVA, 2025) Estructura organizativa

Figura 1

Estructura organizativa de la entidad bancaria



Nota: Organigrama de la entidad bancaria, basada en la web institucional BBVA, 2025

Se presenta la estructura organizativa de la entidad bancaria, objeto de estudio del presente informe profesional

1.3. Problemática

Durante el desarrollo de la experiencia profesional en la Agencia Cayma del BBVA, se identificaron limitaciones estructurales en la forma en que se gestionaba la información comercial de los ejecutivos, especialmente en lo relacionado con el seguimiento de sus resultados individuales por producto financiero. Si bien la agencia cuenta con una participación relevante dentro de la red de oficinas del banco en la región sur del país — manejando un volumen de negocio considerable tanto en colocaciones (S/ 155 millones) como en recursos gestionados (S/ 246 millones)—, los reportes de desempeño se generaban únicamente a nivel agregado de oficina, sin un desglose por ejecutivo ni por línea de producto. Esta situación dificultaba la identificación precisa de los colaboradores con mayores o menores niveles de productividad y, por ende, limitaba la capacidad de implementar estrategias comerciales diferenciadas, enfocadas en la mejora del rendimiento individual.

Otro aspecto problemático fue la forma en que el sistema de codificación agrupaba los productos y las gestiones realizadas. Cada segmento de atención (hipotecario, consumo, tarjetas, seguros) estaba asociado a un solo código operativo por equipo, lo cual impedía identificar con claridad qué ejecutivo había generado qué tipo de resultado. Esta falta de trazabilidad en la gestión comercial generaba brechas entre la evaluación real del desempeño y las decisiones de retroalimentación, capacitación o reconocimiento.

En un entorno bancario altamente competitivo y orientado al cumplimiento de objetivos financieros exigentes, contar con información desagregada, actualizada y accesible sobre la gestión de cada ejecutivo es fundamental para una administración eficiente del talento comercial y una asignación adecuada de recursos. La ausencia de este nivel de control detallado comprometía la posibilidad de aplicar mejoras estratégicas en la gestión de la fuerza de ventas, limitar la toma de decisiones basadas en evidencia y reducía la capacidad de reaccionar de manera oportuna frente a los desbalances en los indicadores clave de desempeño. Esta problemática justificó la necesidad de diseñar un sistema de reporte más preciso, funcional y alineado con los objetivos comerciales de la agencia.

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

2.1. Metodología del informe

2.1.1. Técnicas

Para el presente informe se utilizó la técnica de la **Observación**, de manera que el participante ha laborado de manera directa y contribuyendo en la ejecución de las actividades relacionadas a la Gerencia de Oficina, permitiendo el incremento de experiencia e información con las actividades desempeñadas.

Técnica que se usa los sentidos en este caso la vista, recogiendo tipo de información cualitativa. Adicionalmente se utilizó la técnica de observación documental.

2.1.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizará será la ficha de observación. Todo ello ha servido para la elaboración del presente informe según la información documentaria y experiencia adquirida en el periodo laboral.

2.1.3. Objetivos del informe

a) Objetivos generales

Analizar la gestión de colocación de diversos productos financieros en una entidad bancaria del 2015 – 2019.

b) Objetivos específicos

- Describir las funciones del cargo desempeñados en el periodo del año 2015 – 2019
- Analizar la situación inicial de la gestión de la colocación de diversos productos financieros al inicio del periodo laborado
- Informar el proceso de actividades y competencias cumplidas en el periodo del año 2015 – 2019

2.1.4. Justificación

El presente informe de experiencia laboral como gerente de oficina, ofrece un aporte al bien de la comunidad porque permite que los clientes pueden contar con una mejor agilidad de respuesta sobre sus operaciones al implementarse este control a nivel jefatura de una

institución financiera. Así mismo, este informe permite que sea un aporte no solo para la oficina estudio de la implementación sino también para las diferentes entidades financieras puedan aplicar esta metodología y se puedan beneficiar con el seguimiento control y reportes.

Durante todo el tiempo de gerente se adquirieron conocimientos de liderazgo, manejo de equipo, organización y seguimiento de los diferentes procesos, análisis y estrategias de ventas, evaluación de los diferentes rubros comerciales tanto de banca personas como segmento empresas, manejo y control de presupuestos asignados, seguimiento y control de procesos, formalizaciones de garantías, cabe mencionar que las funciones realizadas fueron desempeñadas siempre con profesionalismo, cumpliendo con los objetivos planteados por el banco, finalmente un motivo personal del presente informe es conseguir la titulación como licenciado en Administración de Empresas.

2.1.5. Campo materia del informe

El presente trabajo informe tiene con finalidad comunicar labores relacionadas a la actividad administrativas ejecutivas como Gerente de Oficina dentro de una entidad financiera en Arequipa. El campo empírico, técnico y académico en el que se ha desarrollado estas actividades son:

- 5.00.00 Área : Ciencias Sociales
- 5.02.00 Sub- área : Economía, Negocios
- 5.02.04 Disciplina : Negocios, Administración

2.1.6. Temporalidad

El trabajo informe abarca el periodo de actividad laboral como Gerente de Oficina en el periodo 2015 – 2019.

2.1.7. Ámbito geográfico

La materia del desempeño de las actividades financieras descritas y el presente informe se realizaron en:

- REGION : Arequipa
- DEPARTAMENTO : Arequipa
- PROVINCIA : Arequipa
- DISTRITO : Yanahuara

2.1.8. Unidad de estudio materia del informe

La unidad de estudio materia del informe correspondiente a la Agencia Bancaria, se circunscribe en:

- Empresa : Entidad Financiera
- Departamento : Comercial
- Sección : Gerencia de Oficina

2.1.9. Estrategia de recolección de datos

Se extrajo y analizó la información sensible de la empresa para la elaboración del presente informe, correspondiente al tiempo que se ha trabajado y por ser esta información confidencial no se menciona dicha entidad financiera.

Presentación de los datos: se describió todas las actividades realizadas en todo lo observado al desempeño del cargo en dicha entidad bancaria, el mismo informe que será expuesto a la Universidad de acuerdo a las normas para acceder al grado de Licenciado en Administración de Empresas.

2.1.10. Recursos empleados

a) Humanos

El suscrito Bachiller en Administración de Empresas quien desempeñó el cargo de Gerente de Oficina en el BBVA.

b) Materiales

- 0.5 Millares de Papel Bond
- 2 lapiceros tinta azul y rojo
- 3 anillados de borrador de tesis
- 1 millar de fotocopias para información secundaria
- 1 millar de copias para impresiones de ejemplares de trabajo informe.
- 1 computadora
- 1 escritorio
- 1 impresora
- Internet

c) Financieros

Tabla 1

Requerimiento financiero del informe de suficiencia

Descripción	Inversión
Viáticos	S/. 50
Movilidad	S/. 50
Papelería	S/. 200
Impresiones	S/. 240
Lapiceros	S/. 3
Copias	S/. 200
Empastados y anillados	S/. 150
Internet	S/. 200
Procesamiento de información	S/. 2000
TOTAL	S/. 3093

Nota. Informe de requerimiento financiero.

Adaptación propia para la elaboración del presente informe.

2.2. Marco teórico

2.2.1.El sistema financiero

a) Concepto del sistema financiero

El sistema financiero se define como el conjunto de instituciones, mercados, instrumentos y regulaciones que permiten la canalización de fondos desde agentes con excedentes (ahorradores) hacia agentes con déficit (inversionistas o prestatarios), facilitando así la acumulación, distribución y redistribución de recursos financieros en la economía (Rudenko, 2024). Este sistema incluye tanto intermediarios financieros como bancos y aseguradoras, como mercados financieros donde se negocian activos, y está respaldado por un marco legal, regulatorio y contable que asegura su funcionamiento eficiente y estable (Thakor, 1996; Rudenko, 2024).

El objetivo principal del sistema financiero es posibilitar la realización de transacciones económicas, la gestión de riesgos y la asignación eficiente de recursos, contribuyendo al crecimiento y desarrollo económico (Libich & Lenten, 2021). El sistema financiero está influido y regulado por el Estado, que interviene para garantizar la estabilidad, evitar crisis y promover el bienestar económico y social (Yemelyanov & Andriyash, 2024). La estructura y funcionamiento del sistema financiero pueden variar entre países, pero siempre cumple funciones esenciales como la formación, distribución y regulación de fondos, así como la facilitación de transacciones y la gestión de riesgos (Rudenko, 2024).

Según Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2017) define al sistema financiero como el grupo de instituciones públicas y privadas a través de las cuales se obtienen, gestionan y normalizan los recursos financieros que se comercializan entre los diferentes actores económicos de la nación.

El sistema financiero capta los fondos de ahorro tanto de las personas como empresas e instituciones para que estos sean canalizados a otras empresas y personas que necesiten de estos fondos, considerando al propio Estado, para llevar a cabo inversiones y financiaciones de gastos de corto plazo y necesidades de consumo. (SBS, 2017)

b) Entes reguladores y de control del sistema financiero.

Según la SBS (2017) el sistema financiero nacional comprende dos mercados económicos: El mercado financiero y el mercado de valores. El mercado financiero está regulado y supervisado por el Banco Central de Reserva y por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. En cambio, el mercado de valores está regulado y supervisado por la Superintendencia de Mercado de Valores.

c) Mercado financiero

- i. La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS)

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es la institución encargada de la ordenamiento y revisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como precaver y encontrar acciones provenientes del lavado de activos y financiamiento de terrorismo. Cuya finalidad es de proteger los intereses de los depositantes, asegurados y afiliados al Sistema Privado de Pensiones. (SBS, 2017)

La SBS es una institución autónoma reconocida por la Constitución peruana y regula, supervisa y otorga licencias a las entidades financieras, aseguradoras y administradoras de

fondos de pensiones. Además, desde 2024, también regula empresas que ofrecen criptomonedas (Gob.pe, 2025a).

Su creación data del 23 de mayo de 1931, y ha evolucionado para promover la confianza pública en los sistemas financieros, aseguradores y de pensiones, protegiendo a los usuarios y maximizando el valor de estos sistemas. El organismo tiene entre sus atribuciones prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo en el sector financiero peruano. Para orientación y consultas, la SBS ofrece líneas de atención gratuitas, servicios en línea, y canales de comunicación para la ciudadanía (Gob.pe, 2025a).

ii. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)

El BCRP maneja las reservas internacionales para asegurar la estabilidad del tipo de cambio y enfrentar crisis financieras. Es el único organismo autorizado para la emisión de moneda en Perú y regula su cantidad según la demanda económica. También publica informes de inflación, programas monetarios y otros indicadores económicos para mantener la transparencia (BCRP, 2025).

La autonomía del BCRP le permite tomar decisiones técnicas independientes de presiones políticas, favoreciendo así la estabilidad económica y financiera del país (BCRP, 2025).

El BCRP es una entidad autónoma cuya finalidad es preservar la estabilidad monetaria, mediante el control de la inflación, SBS (2017):

- **FUNCIONES**

- Regular la moneda y el crédito del sistema financiero.
- Administrar las Reservas Internacionales (RIN).
- Emitir billetes y monedas.
- Informar sobre las finanzas nacionales

d) LA SUPERINTENDENCIA DEL MERCADO DE VALORES (SMV)

Se entiende como superintendencia de Mercado de Valores:

Es una institución técnica especializada afecto al Ministerio de Economía y Finanzas, cuyo fin es de cuidar a los inversionistas, la eficacia y diaphanidad de los mercados bajo su revisión, así mismo la correcta elaboración de precios y la divulgación de la totalidad de la información de manera clara y transparente con los propósitos pertinentes. Tiene personería jurídica de derecho público interno y posee autonomía funcional, administrativa, económica, técnica y presupuestal (SBS, 2017).

Según menciona Gob.pe (2025b) entre sus funciones destacan:

- Promover el desarrollo del mercado de valores y facilitar el acceso al financiamiento a través de este mercado.
- Regular y supervisar a los agentes y empresas que participan en el mercado de valores.
- Velar por la protección de los inversionistas y usuarios del mercado.
- Normar la contabilidad y el manejo adecuado de las empresas que cotizan en bolsa.
- Supervisar las empresas administradoras de fondos colectivos.
- Emitir normativas, controlar la transparencia y promover la educación financiera en el mercado.
- Prevenir el lavado de activos y financiamiento del terrorismo en operaciones bursátiles.
- Implementar mejores prácticas en gobierno corporativo y sostenibilidad, alineadas con estándares internacionales como la OECD.

La SMV contribuye así a fortalecer la confianza en el mercado de valores y facilitar la formación de capital para el crecimiento económico del país. Su sede principal está en Lima, y mantiene servicios de información y supervisión en línea para los participantes del mercado (Gob.pe, 2025b)

2.2.2 Sistema financiero bancario

El sistema financiero bancario en Perú en 2025 se caracteriza por una sólida posición y resiliencia, con un crecimiento estimado en el rango del 2% al 5% para la banca múltiple. Este crecimiento está impulsado por una mayor demanda de créditos, principalmente en segmentos de mayor rentabilidad como créditos empresariales y personales, y por una recuperación en la calidad de cartera a partir de las medidas de control de riesgo implementadas desde 2024 (Moody's, 2025).

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) ha promulgado normativas recientes como la Resolución N°00975-2025 para evitar la concentración excesiva de créditos en grupos económicos, promoviendo una competencia más sana entre los bancos. Esta regulación busca diversificar las carteras crediticias de las entidades financieras y fomentar la inclusión financiera, aunque aún persisten brechas para las medianas empresas (Moody's, 2025).

Los indicadores financieros muestran una mejora en la rentabilidad y solvencia del sistema bancario peruano, con tasas de retorno sobre activos y capital volviendo a niveles

prepandemia. Además, el sistema mantiene altos niveles de liquidez y una gestión prudente frente a riesgos de dolarización y otros factores externos (Moody’s, 2025).

Por otro lado, el uso creciente de tecnologías financieras como billeteras digitales (Yape, Plin) ha aumentado la satisfacción de los usuarios, facilitando el acceso a servicios bancarios digitales, un aspecto clave para la inclusión financiera y la modernización del sistema (Moody’s, 2025).

El sistema financiero tomando en cuenta cuál es su principal función se aclara lo siguiente:

La entidad bancaria es aquella cuya actividad principal radica en captar recursos monetarios del público mediante depósitos o cualquier otra forma contractual, y en emplear dichos recursos, junto con su capital propio y aquel que provenga de otras fuentes de financiamiento, para otorgar préstamos en sus diferentes modalidades (SBS, 2017).

- **Concepto de Banca Múltiple:** Se le denomina también como banca comercial, privada o de primer nivel, y constituye aquella institución crediticia que dispone de diversos instrumentos para la captación y distribución de recursos financieros (SBS, 2017).

Figura 2
Entidades financieras peruanas

BANCA MÚLTIPLE		
ENTIDADES	• Banco de Comercio • BBVA – Banco Continental • Banco de Crédito del Perú • Banco Financiero del Perú • Scotiabank • ICBC Perú • GNB Perú • Santander Perú	• Banco Ripley • Banco Falabella • Banco Azteca • Interbank • MiBanco - Banco de la Microempresa • Citibank del Perú • Banco CENCOSUD • Banco Interamericano de Finanzas - BANBIF

Nota: Entidades financieras del Sistema Financiero Peruano, adaptado por la SBS 2017

Figura 3

Empresas del Estado integrantes del sistema financiero

ENTIDAD	OBJETIVO	FUNCIONES
Banco de la Nación	Entidad financiera cuyo objetivo es administrar las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.	• Recaudar las rentas del Gobierno Central, entidades del subsector público independiente y de los gobiernos locales. • Recaudar los tributos y otorgar créditos al sector público nacional. • Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado. • Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, gobiernos regionales y locales, en los casos en que estos no sean atendidos por el sistema financiero nacional. • Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.
Banco Agropecuario (AGROBANCO)	Entidad financiera que otorga créditos en forma exclusiva para el sector agropecuario peruano.	• Apoya a los micros y pequeños productores del sector agrícola, ganadero y acuícola con servicios financieros y asistencia técnica para las actividades de transformación, producción y comercialización.
Corporación Financiera De Desarrollo (COFIDE)	Entidad que ejerce las funciones de un banco de desarrollo de segundo piso ¹⁷ , canalizando los recursos que administra únicamente a través de las instituciones supervisadas por SBS.	• Complementar la labor del sector financiero privado, en actividades como el financiamiento de mediano y largo plazo del sector exportador y de la micro y pequeña empresa.
Fondo Mi Vivienda S.A.	Entidad cuyo objetivo es facilitar la adquisición de viviendas a la población, dando especial interés a los sectores de menores ingresos.	• Financia la adquisición de viviendas a través de las instituciones financieras. • Administra el otorgamiento de subsidios para que las familias puedan acceder a tener su vivienda propia.

Nota: Empresas del Estado integrantes del Sistema Financiero, adaptado de la SBS, 2017.

2.2.3 Sistema financiero 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 (SBS, 2017).

Figura 4

Empresas del sistema No Bancario

EMPRESAS FINANCIERAS		
Es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero		
- Financiera TFC - Financiera Crediscotia - Financiera Confianza	- Financiera Qapaq - Financiera Efectiva - Credinka - Financiera OH	- América Financiera - Mitsui Auto Finance - Proempresa - Compartamos Financiera
INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS		
Cajas Rurales de ahorro y crédito¹⁸ Es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y microempresa del ámbito rural.		
- Raíz - Los Andes S.A. - Incasur	- Prymera S.A. - Del Centro	Sipán
Edpymes Entidad de desarrollo a la pequeña y microempresa - Edpyme es aquella cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa, y no se encuentran autorizadas a captar fondos del público.		
- Alternativa - Acceso Crediticio - Credivisión - MiCasita	- Marcimex - Inversiones La Cruz - BBVA Consumer Finance	- Solidaridad - Santander - GMG Servicios Perú
Caja Municipal de ahorro y crédito Es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas.		
- Arequipa - Cusco - Del Santa - Huancayo	- Ica - Maynas - Paíta - Trujillo	- Piura - Sullana - Tacna
Caja Municipal de Crédito Popular¹⁹ Es aquella especializada en otorgar crédito pignoraticio al público en general. También se encuentra facultada para efectuar operaciones activas y pasivas con los concejos provinciales y distrital, y con las empresas municipales dependientes de los primeros.		
Caja Municipal de Crédito Popular de Lima		

Nota: Empresas del sistema No Bancario, adaptado de la SBS, 2017

Figura 5

Otras empresas

Empresas de arrendamiento financiero Empresa cuya especialidad consiste en la adquisición de bienes muebles e inmuebles, los que serán cedidos en uso a una persona natural o jurídica, a cambio del pago de una renta periódica y con la opción de comprar dichos bienes por un valor predeterminado. • Leasing Total S.A. • Leasing Perú
Empresas de factoring Empresas cuya especialidad consiste en la adquisición de facturas conformadas, títulos valores y en general cualquier valor mobiliario representativo de deuda. • Factoring Total.
Almacenes generales de depósito Empresas que realizan el almacenamiento, custodia o conservación de bienes y mercancías, así como también la expedición de certificados de depósito. • Almacenera del Perú S.A. – ALMAPERÚ • ALMAFIN • Cía Almacenera S.A. CASA • Depósitos S.A.
Empresas de servicios fiduciarios²⁰ Empresa que actúa como fiduciario en la administración de patrimonios autónomos fiduciarios, o en el cumplimiento de encargos fiduciarios de cualquier naturaleza. • La Fiduciaria • Fidu PERÚ

Nota: Otras empresas financieras, adaptado de la SBS, 2017

2.2.2. Evolución del sistema financiero peruano

a) Créditos y depósitos del sistema financiero

A marzo de 2020, el sistema financiero estaba integrado por 55 entidades que registraban activos por S/ 521 mil millones (equivalente a US\$ 152 mil millones). Las entidades

bancarias concentraban el 83,1% de los activos con un monto aproximado de S/ 433 mil millones, mientras que las empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales y Edpymes representaban el 10,0% del total de activos. De igual manera, las entidades bancarias agrupan la mayor proporción de los préstamos y depósitos del sistema financiero (85,8% y 81,4% respectivamente), sin embargo, estas instituciones únicamente brindan servicio al 43,5% de los deudores del sistema (SBS, 2020)

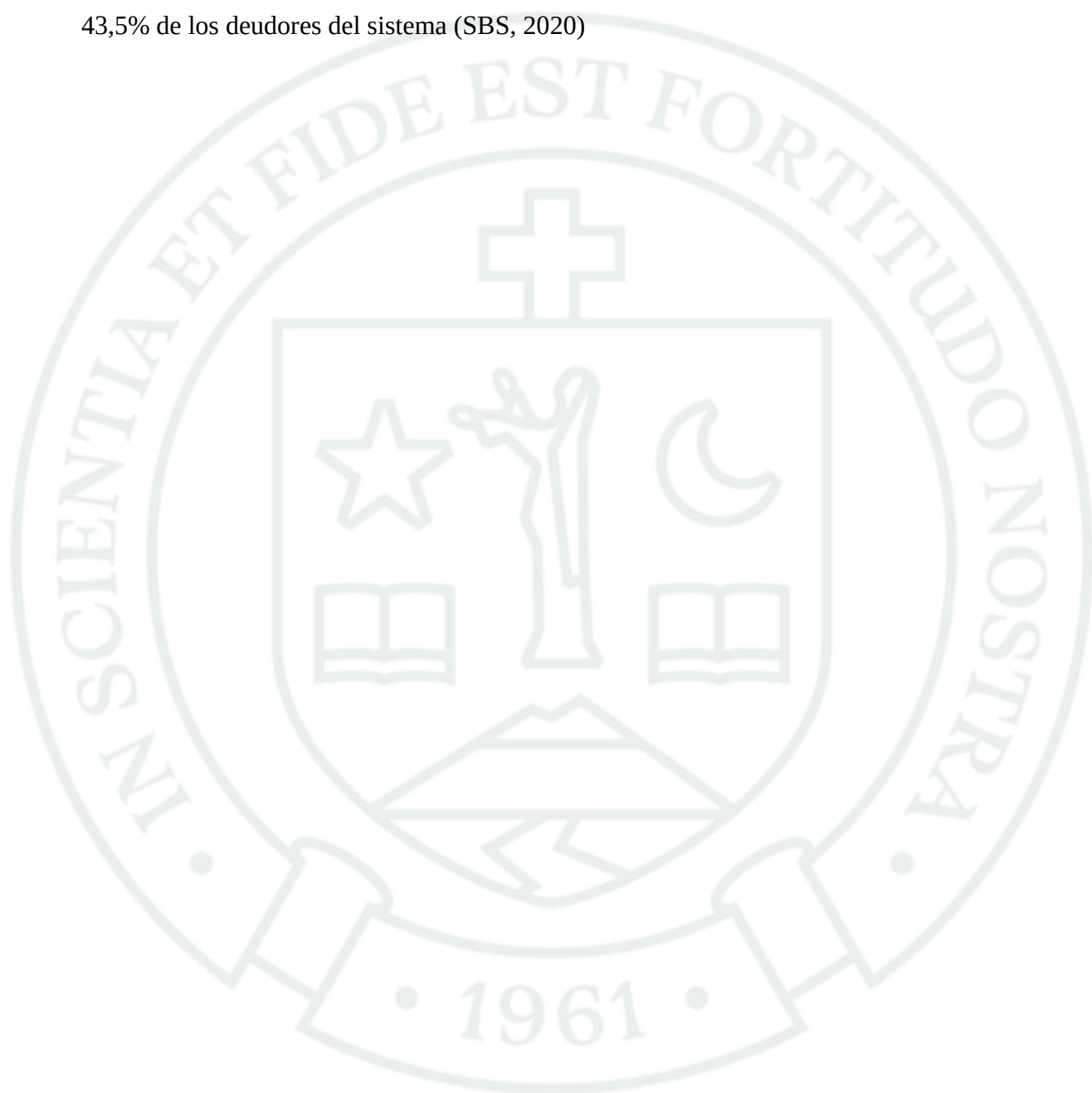


Tabla 2

Sistema financiero estructura

Marzo 2020	N° de Empresas	Activos			Créditos			Depósitos			Deudores	
		Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Monto (Millones S/)	Part. %
Empresas de Operaciones Múltiples	53	485024	93.1	9.9	337425	98.1	9.2	310064	91.2	10.2	7269469	94.4
Banca Múltiple	15	432850	83.1	10	295391	85.8	9.6	276810	81.4	8.4	4570058	43.5
Empresas Financieras	10	16754	3.2	11.3	13896	4	6.3	8249	2.4	2.4	2666003	25.4
Cajas Municipales	12	29568	5.7	8.9	23218	6.7	6.5	23264	6.8	6.8	1835805	17.5
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	7	2897	0.6	-0.6	2329	0.7	-2	1741	0.5	0.5	572965	5.5
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microemp	9	2954	0.6	20.2	2591	0.8	14.9	-	0	0	272489	2.6
Banca Estatal	2	36007	6.9	20.5	6698	1.9	-4.7	29892	8.8	8.8	590883	5.6
Banco de la Nación	1	35632	6.8	22	5871	1.7	-3.7	29892	8.8	8.8	572007	5.4
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	375	0.1	-43.1	827	0.2	-11.2	-	0	0	18983	0.2
Sistema Financiero	55	521030	100	10.6	344123	100	8.9	339956	100	11.4	7534824	100

Nota: Estructura del Sistema Financiero, adaptado de la SBS, 2020

b) Créditos directos

A marzo de 2020, el monto de créditos directos del sistema financiero llegó a S/ 344 123 millones (equivalente a US\$ 100 mil millones), superando en S/ 28 085 millones lo reportado doce meses atrás, lo que implica un incremento de 8,9% (7,9% si se utiliza el tipo de cambio de marzo 2019). Los préstamos en moneda nacional y divisa extranjera durante el último año experimentaron una variación anual de +10,2% y +1,7% respectivamente, alcanzando montos de S/ 252 466 millones y US\$ 26 668 millones a marzo 2020. Como resultado de esta dinámica, el índice de dolarización de los créditos descendió de 27,5% en marzo 2019 a 26,6% en marzo 2020 (SBS, 2020).

Figura 6
Créditos directos



Nota: Créditos directos del sistema financiero, adaptado de la SBS, 2020

c) Créditos directos por tipo

Los préstamos destinados a actividades empresariales mostraron un crecimiento anual de 8,3% a marzo de 2020, llegando a un monto de S/ 214 689 millones. Del mismo modo, los préstamos a hogares (consumo e hipotecario) evidenciaron un aumento anual de 9,9%, alcanzando un monto de S/ 129 434 millones a marzo de 2020 (SBS, 2020).

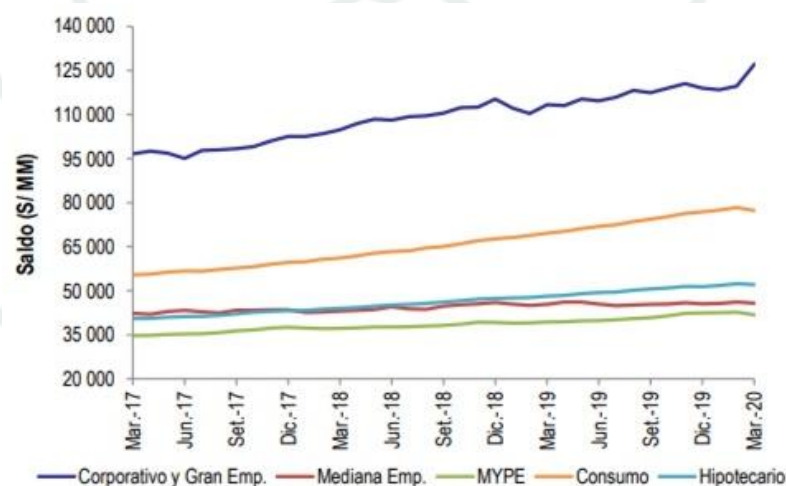
Tabla 3

Composición de los créditos

Marzo 2020	Saldo (Mill. S/)	Part. %	Var. % anual
Corporativo	78656	22.9	11.9
Gran empresa	48400	14.1	12.3
Mediana empresa	45802	13.3	0.8
Pequeña empresa	30523	8.9	7.5
Microempresa	11308	3.3	2.6
Consumo	77316	22.5	11.1
Hipotecario	52118	15.1	8.1
Total	344123	100	8.9

Nota: Composición de los créditos del sistema financiero, por la SBS, 2020

Figura 7
Créditos por tipo



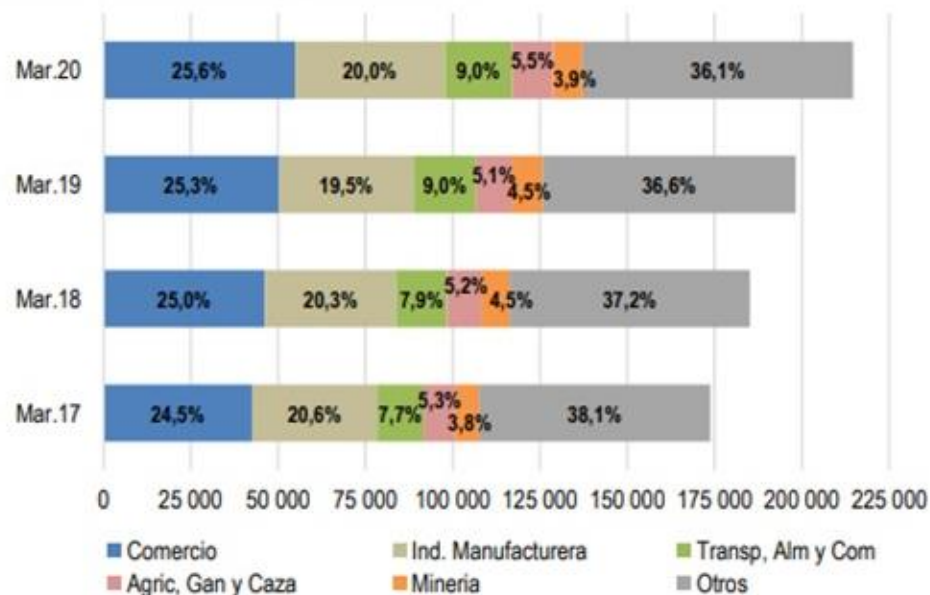
Nota: Créditos por tipo de actividad empresarial, por la SBS, 2020

d) Créditos directos por sector económico

A marzo de 2020, del total de préstamos a actividades empresariales, aproximadamente el 45% se orienta a los sectores comercio e industria manufacturera (25,6% y 20,0%, respectivamente). Durante el último año, las colocaciones al sector comercio aumentaron en S/ 4 707 millones (+9,4% anual), y a la industria manufacturera en S/ 4 198 millones (+10,9% anual). Asimismo, los préstamos al sector agricultura, ganadería y caza se elevaron en S/ 1 709 millones (+16,8% anual), al sector transporte, almacenamiento y comunicaciones en S/ 1 364 millones (+7,6% anual) y a construcción en S/ 267 millones (+5,2% anual). Por otro lado, los créditos al sector minería y al sector pesca descendieron en S/ 534 millones y S/ 33 millones, respectivamente (-6,0% y -2,5% anual, respectivamente) (SBS, 2020)

Figura 8

Créditos para actividades empresariales por sector económico (Mll S/)



Nota: Créditos para actividades empresariales por sesctor económico, por la SBS, 2020

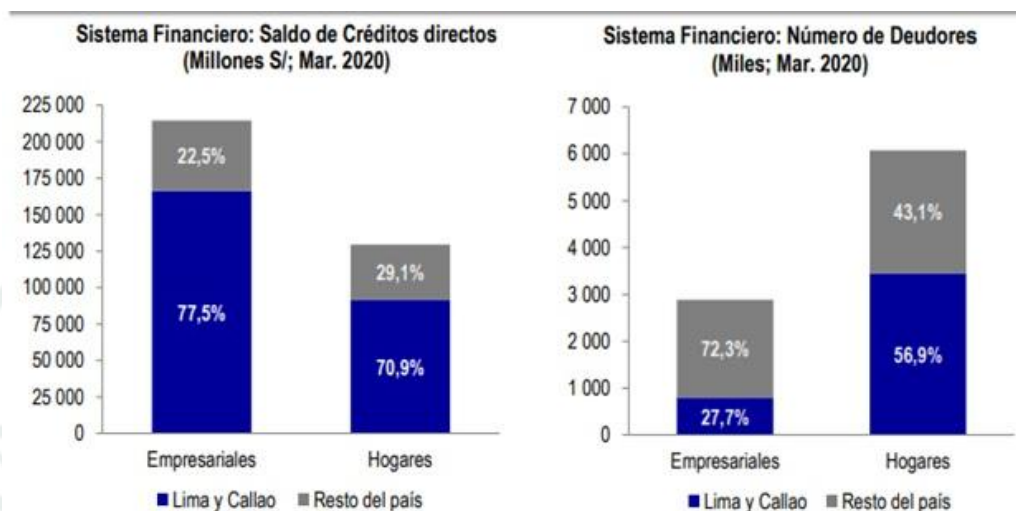
e) Créditos directos por ubicación geográfica

A marzo de 2020, los préstamos directos a actividades empresariales se concentraron principalmente en Lima y Callao (77,5%), con una participación similar a la observada en marzo de 2017 (76,6%); aunque en cantidad de deudores, Lima y Callao solo representa el 27,7% (799 mil deudores). En el caso de los préstamos directos a hogares (consumo e hipotecario), el 70,9% del total se dirigió a Lima y Callao, cifra semejante a la participación

registrada en marzo de 2017 (70,8%). Respecto al número de deudores, Lima y Callao agrupan el 56,9% de los clientes (3,4 millones de deudores) (SBS, 2020).

Figura 9

Distribución geográfica de créditos para actividades empresariales y hogares



Nota: Saldos de créditos directos y números de deudores, por la SBS, 2020

f) Los depósitos del sistema financiero

Los depósitos del sistema financiero llegaron a S/ 339 956 millones (equivalente a US\$ 99 mil millones) en marzo de 2020, acumulando un aumento anual de 11,4% (10,1% considerando el tipo de cambio de marzo de 2019). Por tipo de moneda, los depósitos en moneda nacional crecieron 11,6%, mientras que los depósitos en moneda extranjera incrementaron 7,3%, registrando en dicho mes montos de S/ 225 435 millones y US\$ 33 320 millones, respectivamente. Con ello, el índice de dolarización de los depósitos se mantuvo estable en 33,7% en marzo de 2020 (-0,01 pp. anual) (SBS, 2020).

Figura 10

Sistema financiero: Depósitos



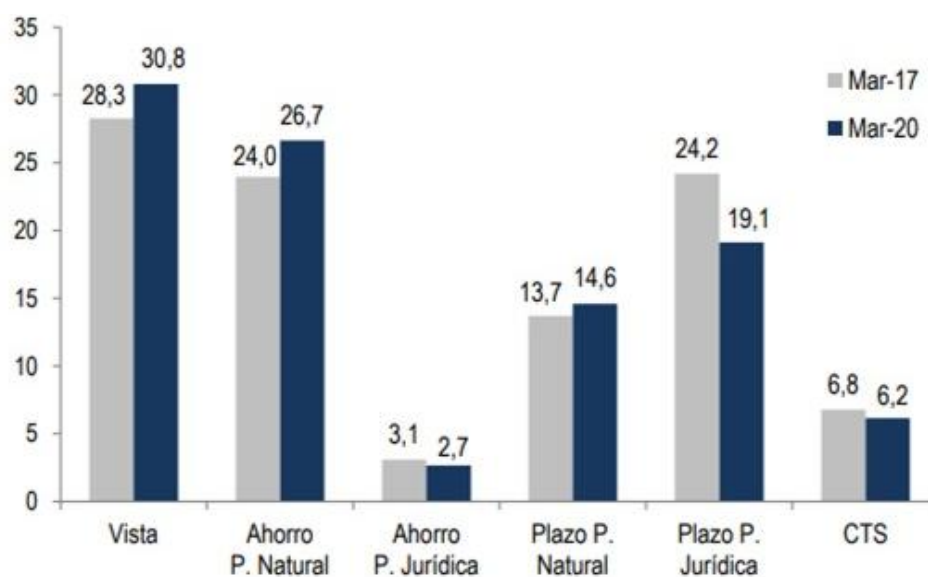
Nota: Saldos y variaciones de depósitos del sistema financiero, por la SBS, 2020

g) Depósitos totales por Tipo

Del total de depósitos del sistema financiero, los depósitos a la vista y de ahorros alcanzaron una participación de aproximadamente el 30% cada uno, correspondiendo el 40% restante a depósitos a plazo (14,6% de personas naturales, 19,1% de personas jurídicas y 6,2% de depósitos CTS), a marzo de 2020. De esta forma, los depósitos a la vista registraron un monto de S/ 105 mil millones y los de ahorros de S/ 100 mil millones a marzo de 2020, lo que representa un crecimiento promedio anual de +12,6% y +12,4%, respectivamente, en relación a marzo de 2017. Por su parte, los depósitos a plazo alcanzaron un monto de S/ 136 mil millones (+5,3%) y los depósitos CTS se ubicaron en S/ 21 mil millones (+6,0%) a marzo de 2020 (SBS, 2020).

Figura 11

Depósitos por tipo y persona (Part. %)



Nota: Depósitos por tipo y persona del sistema financiero, por la SBS, 2020

CAPITULO III

3. DESCRIPCIÓN DE TODA ELÁREA DE TRABAJO

3.1. Descripción del cargo desempeñado

3.1.1. Gerencia

El 16 de abril del 2001 ingrese a la Entidad Financiera desempeñando el cargo de Asesor de Servicio por el tiempo de 1 mes en la Agencia de San Camilo, posteriormente fui promocionado al cargo de Ejecutivo de Banca Personal en Mayo del 2001 en Oficina Pisco, dedicada a la actividad comercial agrícola, en febrero del 2006 desempeñe el cargo de Ejecutivo VIP en la Agencia del Parque Industrial, en el 2007 fue promocionado a Ejecutivo Banca Negocios en Oficina Cayma, en marzo 2008 desempeñe el cargo de SWAT Especialista Comercial proyecto a nivel nacional de implementación de nueva metodología comercial en la Sede Central del Banco, en diciembre del 2009 desempeñe el cargo de Jefe de Promoción y Negocios encargado de la dirección de 25 oficinas de la región Sur en coordinación y bajo la subordinación de la Gerencia Territorial Sur.

En el año 2015 fui promovido a la Gerencia de la Oficina Cayma categoría “A” hasta el periodo 2019, teniendo a mi cargo a 19 funcionarios tanto del área comercial como operativa, debemos mencionar que esta oficina es la segunda oficina más importante de la región Sur, en esta oficina se atiende a los diferentes segmentos tanto de Banca Personas como de Banca Jurídica, por la ubicación comercial de dicha oficina en esta predomina la actividad inmobiliaria en la venta de casas y departamentos que son adquiridos por los estratos de clientes de alto poder adquisitivo en vista que esta zona se ubican una de las mejores zonas de Arequipa.

Todo informe de la actividad comercial y seguimiento de mi desempeño como Gerente de Oficina es reportado al Gerente Territorial Sur.

Todos los comienzos del mes nos reunimos con el Gerente Territorial en un comité en donde se determinan las prioridades que la Gerencia desea que nos enfoquemos, en esta reunión cada unidad de desarrollo comercial expone las campañas con todos los atributos que debemos ofrecer a nuestros clientes y que características contempla cada una de ellas.

Posteriormente cada quincena de mes se tiene un despacho con el Gerente Territorial Sur para ver los resultados de avances en función a las metas asignadas con la finalidad de determinar los planes de acción y estrategias a realizar para alcanzar las metas propuestas por el equipo de oficina. El personal a cargo mantiene reuniones de manera diaria tanto a la

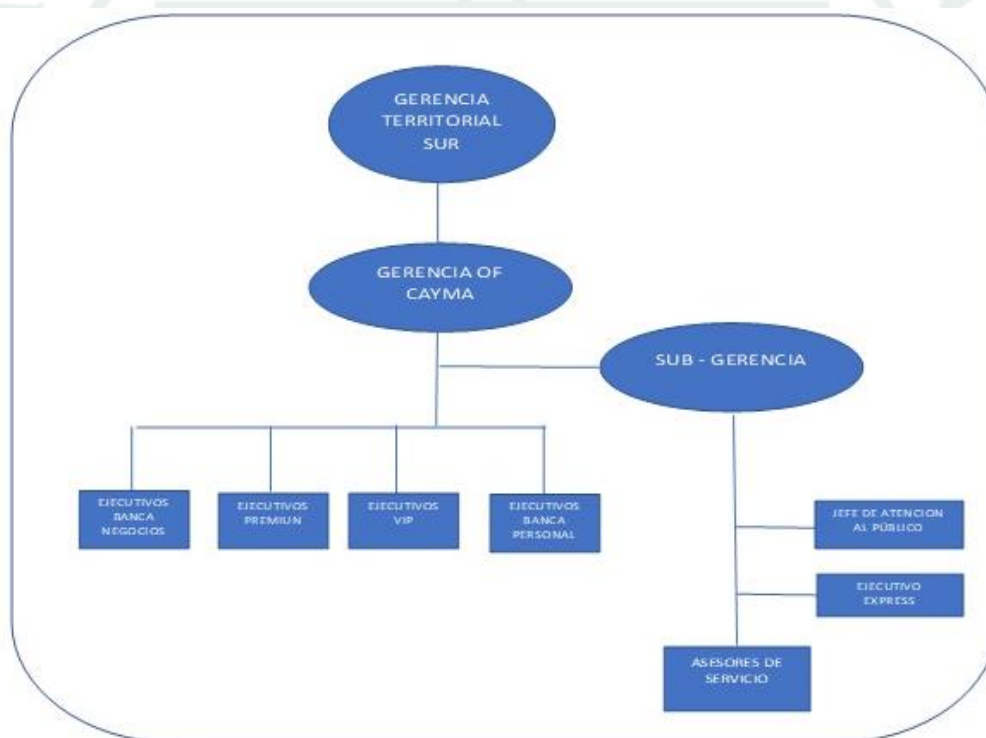
apertura de la oficina en donde se establecen las metas que deben lograr durante en día en función a las prioridades establecidas por la Gerencia General, y al finalizar el día nos volvemos a reunir para reportar los logros alcanzados en relación a las metas propuestas al inicio del día.

De manera semanal cada ejecutivo debe alcanzar sus reportes de avances en función a los presupuestos alcanzados a comienzos de mes, con la finalidad de definir sus avances o desviaciones de sus metas con ello definimos que planes de acción debemos realizar para que estos generes resultados que contribuyan al logro de sus respectivas metas.

3.1.1. Ubicación en la estructura organizativa

Figura 12

Estructura organizativa oficina Cayma



Nota: Descripción de la estructura organizativa de la oficina de Cayma, adaptación propia

3.1.2. Objetivos del cargo

Dentro de los objetivos principales que competen al puesto de gerente de oficina se mencionan los siguientes:

- Revisión y análisis de los resultados de la oficina en función a los presupuestos asignados.

- Captación y mantenimiento de las carteras de los clientes en búsqueda de una adecuada rentabilidad que acompañen al logro de los objetivos planteados por el banco por cada puesto de gestión.
- Asignación y seguimiento de metas de cada uno de los puestos de gestión.
- Distribuir las bases de ofertas a cada uno de los puestos de gestión que contribuyan a las colocaciones de activos y/o captaciones de pasivos con un adecuado seguimiento de los avances obtenidos.
- Realizar reuniones diarias con los puestos de gestión de apertura para establecer las acciones a realizar durante el día y de cierre para revisar los avances obtenidos de los objetivos planteados.
- Realizar visitas conjuntas con los ejecutivos a clientes de alto valor para atender sus requerimientos tanto de activos/pasivos, recopilación de documentación, evaluación del expediente, subsanación de observaciones, presentación de operaciones a riesgos.
- Realizar visitas y charlas a colectivos principales del segmento empresas en coordinación con el Gerente BEC, Ejecutivo de Cuenta Banca Empresas para captación de pago de haberes.
- Realizar reuniones con el equipo de oficina de manera individual o grupal para analizar los avances de los resultados en función de las metas y determinar las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos planteados por la Gerencia Territorial.
- Realizar la recuperación y seguimiento a las gestiones de cobranza/ provisiones por parte del equipo con el objetivo de disminuir las operaciones de la cartera morosa vía reestructuración o convenios extrajudiciales en coordinación con el área de recuperaciones.
- Realizar reuniones individuales con cada puesto de gestión para revisar su avance en la productividad exigida por el banco.
- Realizar las segmentaciones de los clientes en función al potencial de vinculación que mantienen con el banco en cada cartera de los ejecutivos de acuerdo al segmento en el que se desempeñen.
- Realizar las evaluaciones de los expedientes de los clientes tanto de la banca consumo como del segmento pymes y empresas para analizar su viabilidad.
- Realizar las acciones de contraste con el área de riesgos para determinar la viabilidad de los requerimientos de los clientes en operaciones activas.

- Realizar el seguimiento y control con el Sub Gerente en la regularización de las garantías hipotecarias a primer rango dando cumplimiento a las condiciones establecidas por riesgos.
- Realizar las coordinaciones de seguimiento y control con el área legal para determinar los avances de los procesos de constitución de garantías a favor del banco.
- Realizar las coordinaciones con Recursos Humanos y el subgerente de oficina para reclutar nuevos puestos de asesores de servicio.
- Realizar reuniones con el Sub Gerente para revisar el avance de las metas de los asesores de servicio y definir las estrategias para lograr los objetivos planteados por el Banco.
- Velar por la calidad de atención de la oficina por parte del personal de oficina tanto del área operativa y comercial.
- Determinar las estrategias para elevar los resultados de calidad por parte del equipo de oficina antes los clientes.
- Realizar reuniones 1 vez por semana para revisar los avances de calidad y determinar las estrategias para elevar los índices de calidad por parte del equipo de oficina.
- Realizar 2 cuadros sorpresivos de bóveda al mes en presencia del Subgerente de Oficina.
- Realizar la supervisión del buen funcionamiento de los sistemas, equipos, además de contar con el material mobiliario de manera óptima y con la limpieza de la oficina en general necesaria para el buen desempeño de la oficina en coordinación con el Sub Gerente de Oficina con las unidades correspondientes en la sede central.
- Realizar la programación de vacaciones del personal de oficina (operativo/comercial) en coordinación con el Sub Gerente de Oficina.
- Realizar las calificaciones del personal de oficina según los presupuestos asignados por la Gerencia.
- Realizar actividades de formación y seguimiento en la adaptación del puesto de nuevos integrantes.
- Despachar con la Gerencia Territorial los resultados de la gestión del mes en función al presupuesto asignado, determinando los puntos a reforzar e impulsar, definiendo estrategias para el logro de los objetivos.
- Hacer cumplir todas las normas y protocolos establecidos por la institución por parte de todo el personal de la oficina.

3.1.3. Personal a cargo

Dentro del personal asignado a la oficina Cayma según la figura del punto 3.1.2 podemos mencionar lo siguiente:

- Ejecutivos Banca Negocios 2
- Ejecutivos Prime 3
- Ejecutiva de Relación 1
- Ejecutivos VIP 1
- Ejecutivos de Banca Personal 3
- Sub Gerente de Oficina 1
- Jefe de Atención de Clientes 1
- Asesor Express 1
- Asesores de Servicio 6

3.1.2. Descripción del cargo

Cada puesto de gestión de la oficina desempeña un rol importante en su funcionamiento, es por ello que mencionaremos las funciones de cada perfil.

a) Ejecutivo de Banca Negocios

Personal encargado de atender en todos los productos comerciales que ofrece el Banco para los clientes del segmento Pymes y Empresas.

Entre sus principales funciones se detallan las siguientes:

- Captar, incrementar y vincular los clientes de la cartera buscando su mayor rentabilidad de la misma
- Realizar el mantenimiento de la cartera de los clientes de Alto Valor Actual
- Revisar su planificación en el Datamart analizando el potencial de gestión en los diferentes segmentos de su cartera, viendo el grado de vinculación y concentración de negocio, buscando alternativas de crecimiento según los presupuestos establecidos por la Gerencia.
- Participar en todos los comités a principios de mes para tener conocimiento de las prioridades de gestión del mes impuestos por la Gerencia (campañas).
- Revisar sus bases aprobadas identificando la prioridad de gestión en función al potencial de cada cliente.

- Registrar todas sus operaciones de activo en el cuadro de seguimiento de proyecciones el mismo que deben de mantenerlo actualizado diariamente indicando la situación de los mismos, el mismo que será revisado y despachado con la Gerencia todos los lunes de cada semana.
- Realizar la gestión de visitas de 4 clientes mínimos por día de las bases de ofertas aprobadas utilizando la ficha de cliente para ver el potencial de negocio a ofrecer, deben de ingresar los resultados de sus gestiones en el sistema para supervisión de la Gerencia.
- Determinar en la reunión de apertura los compromisos a conseguir durante el día en función a los objetivos impuestos por la Gerencia.
- Ingresar los resultados en el sistema en donde se registre la gestión del día en las reuniones de cierre con el Gerente de Oficina en función de los compromisos establecidos en la reunión de apertura.
- Realizar la atención de las necesidades de los clientes tanto de activos como de pasivos y servicios, brindándole toda la asesoría necesaria de manera clara y transparente a sus requerimientos, con calidad de servicio.
- Realizar la recopilación de documentos, análisis y evaluación de las operaciones solicitadas por los clientes ingresando dicha documentación al web pyme previa revisión y autorización de la Gerencia para posteriormente realizar la derivación a la unidad de riesgo para su respectivo dictamen.
- Realizar el seguimiento y sustentación de las operaciones ante la unidad de riesgos.
- Absolver las observaciones por parte de riesgos a las operaciones presentadas, solicitando información adicional a los clientes para la aprobación de la operación.
- Velar por el cumplimiento de cada una de las condiciones de aprobación por parte de la unidad de riesgos las misma que serán supervisadas para su fiel cumplimiento por la Gerencia y Sub Gerencia de Oficina previamente al desembolso.
- Realizar las coordinaciones con las unidades de tasaciones para el proceso de constitución de garantías, así mismo coordinar con el área legal para la formalización de las mismas.
- Realizar las gestiones de cobranza y de provisiones con el objetivo de disminuir las operaciones de la cartera morosa vía reestructuración o convenios extrajudiciales en coordinación con el área de recuperaciones en coordinación de la Gerencia.
- Realizar apertura de cuentas de ahorro y corriente de persona jurídica / natural con negocio.
- Realizar el ingreso al sistema de la documentación y envío de registro de firmas a base de datos.

- Realizar la captación de pasivos, cuentas corrientes, ahorro, depósitos a plazo, fondos mutuos, derivados, etc.
- Realizar la colocación de activos, préstamos comerciales para financiamientos de activos, leasing, financiamiento de capital de trabajo, descuento de letras y de facturas, cartas fianzas, línea de financiamiento promotor, fast cash, cartas de crédito, financiamientos comex de importación y exportación, tarjeta capital de trabajo, tarjeta empresarial.
- Realizar la captación de pago de haberes, pago proveedores, pago de cts, net cash, servicios de recaudación.
- Realizar la venta de seguros.
- Incentivar el proceso de digitalización a nuestros clientes a canales digitales para agilizar proceso vía internet.
- Realizar cualquier otra actividad que la Gerencia considere pertinente.

b) Ejecutivos Prime

Personal encargado en atender en los diversos productos financieros que ofrece el Banco a los clientes del segmento Prime.

Entre sus principales funciones se detallan las siguientes:

- Captar, incrementar y vincular los clientes de la cartera buscando su mayor rentabilidad de la misma
- Realizar el mantenimiento de la cartera de los clientes de Alto Valor Actual
- Revisar su planificación en el Datamart analizando el potencial de gestión en los diferentes segmentos de su cartera, viendo el grado de vinculación y concentración de negocio, buscando alternativas de crecimiento según los presupuestos establecidos por la Gerencia.
- Participar en todos los comités a principios de mes para tener conocimiento de las prioridades de gestión del mes impuestos por la Gerencia (campañas).
- Revisar sus bases aprobadas identificando la prioridad de gestión en función al potencial de cada cliente.
- Registrar todas sus operaciones de activo en el cuadro de seguimiento de proyecciones el mismo que deben de mantenerlo actualizado diariamente indicando la situación de los mismos, el mismo que será revisado y despachado con la Gerencia todos los lunes de cada semana.

- Realizar la gestión de visitas de 4 clientes mínimos por día de las bases de ofertas aprobadas utilizando la ficha de cliente para ver el potencial de negocio a ofrecer, deben de ingresar los resultados de sus gestiones en el sistema para
- Supervisión de la Gerencia.
- Determinar en la reunión de apertura los compromisos a conseguir durante el día en función a los objetivos impuestos por la Gerencia.
- Ingresar los resultados en el sistema en donde se registre la gestión del día en las reuniones de cierre con el Gerente de Oficina en función de los compromisos establecidos en la reunión de apertura.
- Realizar la atención de las necesidades de los clientes tanto de activos como de pasivos y servicios, brindándole toda la asesoría necesaria de manera clara y transparente a sus requerimientos, con calidad de servicio.
- Realizar la recopilación de documentos, análisis y evaluación de las operaciones solicitadas por los clientes, para posteriormente de ser viable presentarla a la Gerencia para su respectiva aprobación y derivación a la Unidad de Riesgos para su respectiva evaluación.
- Realizar el seguimiento y sustentación de las operaciones ante la unidad de riesgos.
- Absolver las observaciones por parte de riesgos a las operaciones presentadas, solicitando información adicional a los clientes para la aprobación de la operación.
- Velar por el cumplimiento de cada una de las condiciones de aprobación por parte de la unidad de riesgos las misma que serán supervisadas para su fiel cumplimiento por la Gerencia y Sub Gerencia de Oficina previamente al desembolso.
- Realizar las coordinaciones con las unidades de tasaciones para el proceso de constitución de garantías, así mismo coordinar con el área legal para la formalización de las mismas, cuyo cumplimiento será revisado por el Gerente de Oficina en coordinación con el Sub Gerente de Oficina.
- Realizar las gestiones de cobranza y de provisiones con el objetivo de disminuir las operaciones de la cartera morosa vía reestructuración o convenios extrajudiciales en coordinación con el área de recuperaciones en coordinación de la Gerencia.
- Realizar apertura de cuentas de ahorro y corriente de personas naturales.
- Realizar el ingreso al sistema de la documentación y envío de registro de firmas a base de datos.

- Realizar la captación de pasivos, cuentas corrientes, ahorro, depósitos a plazo, fondos mutuos, derivados, fondos de inversión, cts., etc.
- Realizar la colocación de activos, préstamos personales, hipotecarios, vehiculares, motos, financiamiento de estudios, tarjetas de crédito.
- Realizar la captación de pago de haberes, cts.
- Realizar la venta de seguros.
- Incentivar el proceso de digitalización a nuestros clientes a canales digitales para agilizar proceso vía internet.
- Realizar cualquier otra actividad que la Gerencia considere pertinente.

c) Ejecutivo relación

Personal de apoyo en las gestiones y procesos de atención en la venta de los diferentes productos financieros que ofrece el Banco encomendada a los ejecutivos Prime.

Entre sus principales funciones se detallan las siguientes:

- Apoyo en la captación, incremento y vinculación de los clientes de las carteras de los ejecutivos prime buscando su mayor rentabilidad de la misma
- En ausencia de los ejecutivos Prime el Ejecutivo de Relación deberá revisar la planificación en el Datamart analizando el potencial de gestión en los diferentes segmentos de la cartera, viendo el grado de vinculación y concentración de negocio, buscando alternativas de crecimiento según los presupuestos establecidos por la Gerencia.
- Participar en todos los comités a principios de mes para tener conocimiento de las prioridades de gestión del mes impuestos por la Gerencia (campañas).
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá revisar y gestionar las bases aprobadas identificando la prioridad de gestión en función al potencial de cada cliente.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá registrar todas las operaciones de activo en el cuadro de seguimiento de proyecciones el mismo que deben de mantenerlo actualizado diariamente indicando la situación de los mismos, el mismo que será revisado y despachado con la Gerencia todos los lunes de cada semana.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar la gestión de visitas de 4 clientes mínimos por día de las bases de ofertas aprobadas utilizando la ficha de cliente para ver el potencial de negocio a ofrecer, deben de ingresar los resultados de sus gestiones en el sistema para supervisión de la Gerencia.

- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá determinar en la reunión de apertura los compromisos a conseguir durante el día en función a los objetivos impuestos por la Gerencia.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá ingresar los resultados en el sistema en donde se registre la gestión del día en las reuniones de cierre con el Gerente de Oficina en función de los compromisos establecidos en la reunión de apertura.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar la atención de las necesidades de los clientes tanto de activos como de pasivos y servicios, brindándole toda la asesoría necesaria de manera clara y transparente a sus requerimientos, con calidad de servicio.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar la recopilación de documentos, análisis y evaluación de las operaciones solicitadas por los clientes, para posteriormente de ser viable presentarla a la Gerencia para su respectiva aprobación y derivación a la Unidad de Riesgos para su respectiva evaluación.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar el seguimiento y sustentación de las operaciones ante la unidad de riesgos.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá absolver las observaciones por parte de riesgos a las operaciones presentadas, solicitando información adicional a los clientes para la aprobación de la operación.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá velar por el cumplimiento de cada una de las condiciones de aprobación por parte de la unidad de riesgos las misma que serán supervisadas para su fiel cumplimiento por la Gerencia y Sub Gerencia de Oficina previamente al desembolso.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar las coordinaciones con las unidades de tasaciones para el proceso de constitución de garantías, así mismo coordinar con el área legal para la formalización de las mismas, cuyo cumplimiento será revisado por el Gerente de Oficina en coordinación con el Sub Gerente de Oficina.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar las gestiones de cobranza y de provisiones con el objetivo de disminuir las operaciones de la cartera morosa vía reestructuración o convenios extrajudiciales en coordinación con el área de recuperaciones en coordinación de la Gerencia.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar apertura de cuentas de ahorro y corriente de personas naturales.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar el ingreso al sistema de la documentación y envío de registro de firmas a base de datos.

- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar la captación de pasivos, cuentas corrientes, ahorro, depósitos a plazo, fondos mutuos, derivados, fondos de inversión, cts., etc.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar la colocación de activos, préstamos personales, hipotecarios, vehiculares, motos, financiamiento de estudios, tarjetas de crédito.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar la captación de pago de haberes, cts.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá realizar la venta de seguros.
- En ausencia del Ejecutivo Prime deberá incentivar el proceso de digitalización a nuestros clientes a canales digitales para agilizar proceso vía internet.
- Realizar cualquier otra actividad que las Ejecutivas Prime consideren pertinentes dentro de las funciones detalladas línea arriba, bajo la supervisión y aprobación del Gerente de Oficina, quien a su vez puede determinar nuevas directrices.

d) Ejecutivo vip

Personal encargado en atender en los diversos productos financieros que ofrece el Banco a los clientes del segmento VIP.

Entre sus principales funciones se detallan las siguientes:

- Captar, incrementar y vincular los clientes de la cartera buscando su mayor rentabilidad de la misma
- Realizar el mantenimiento de la cartera de los clientes de Alto Valor Actual
- Revisar su planificación en el Datamart analizando el potencial de gestión en los diferentes segmentos de su cartera, viendo el grado de vinculación y concentración de negocio, buscando alternativas de crecimiento según los presupuestos establecidos por la Gerencia.
- Participar en todos los comités a principios de mes para tener conocimiento de las prioridades de gestión del mes impuestos por la Gerencia (campanas).
- Revisar sus bases aprobadas identificando la prioridad de gestión en función al potencial de cada cliente.
- Registrar todas sus operaciones de activo en el cuadro de seguimiento de proyecciones el mismo que deben de mantenerlo actualizado diariamente indicando la situación de los mismos, el mismo que será revisado y despachado con la Gerencia todos los lunes de cada semana.

- Realizar la gestión de visitas de 2 clientes mínimos por día de las bases de ofertas aprobadas utilizando la ficha de cliente para ver el potencial de negocio a ofrecer, deben de ingresar los resultados de sus gestiones en el sistema para supervisión de la Gerencia.
- Determinar en la reunión de apertura los compromisos a conseguir durante el día en función a los objetivos impuestos por la Gerencia.
- Ingresar los resultados en el sistema en donde se registre la gestión del día en las reuniones de cierre con el Gerente de Oficina en función de los compromisos establecidos en la reunión de apertura.
- Realizar la atención de las necesidades de los clientes tanto de activos como de pasivos y servicios, brindándole toda la asesoría necesaria de manera clara y transparente a sus requerimientos, con calidad de servicio.
- Realizar la recopilación de documentos, análisis y evaluación de las operaciones solicitadas por los clientes, para posteriormente de ser viable presentarla a la Gerencia para su respectiva aprobación y derivación a la Unidad de Riesgos para su respectiva evaluación.
- Realizar el seguimiento y sustentación de las operaciones ante la unidad de riesgos.
- Absolver las observaciones por parte de riesgos a las operaciones presentadas, solicitando información adicional a los clientes para la aprobación de la operación.
- Velar por el cumplimiento de cada una de las condiciones de aprobación por parte de la unidad de riesgos la misma que serán supervisadas para su fiel cumplimiento por la Gerencia y Sub Gerencia de Oficina previamente al desembolso.
- Realizar las coordinaciones con las unidades de tasaciones para el proceso de constitución de garantías, así mismo coordinar con el área legal para la formalización de las mismas, cuyo cumplimiento será revisado por el Gerente de Oficina en coordinación con el Sub Gerente de Oficina.
- Realizar las gestiones de cobranza y de provisiones con el objetivo de disminuir las operaciones de la cartera morosa vía reestructuración o convenios extrajudiciales en coordinación con el área de recuperaciones en coordinación de la Gerencia.
- Realizar apertura de cuentas de ahorro y corriente de personas naturales, corriente persona jurídica.
- Realizar el ingreso al sistema de la documentación y envío de registro de firmas a base de datos.
- Realizar la captación de pasivos, cuentas corrientes, ahorro, depósitos a plazo, fondos mutuos, derivados, fondos de inversión, cts., etc.

- Realizar la colocación de activos, préstamos personales, hipotecarios, vehiculares, motos, financiamiento de estudios, tarjetas de crédito.
- Realizar la captación de pago de haberes, cts.
- Realizar la venta de seguros.
- Incentivar el proceso de digitalización a nuestros clientes a canales digitales para agilizar proceso vía internet.
- Realizar cualquier otra actividad que la Gerencia considere pertinente.

e) Ejecutivo de banca personal

Personal encargado en atender las operaciones que derivan de los productos que ofrece el Banco y sostener un nivel de servicio acorde a las metas de calidad de atención del cliente.

Entre sus principales funciones se detallan las siguientes:

- Encargado de la atención de los clientes masivos tanto persona natural y jurídica en todos sus requerimientos.
- Participar en todos los comités a principios de mes para tener conocimiento de las prioridades de gestión del mes impuestos por la Gerencia (campañas).
- Revisar sus bases aprobadas identificando la prioridad de gestión en función al potencial de cada cliente.
- Registrar todas sus operaciones de activo en el cuadro de seguimiento de proyecciones el mismo que deben de mantenerlo actualizado diariamente indicando la situación de los mismos, el mismo que será revisado y despachado con la Gerencia todos los lunes de cada semana.
- Determinar en la reunión de apertura los compromisos a conseguir durante el día en función a los objetivos impuestos por la Gerencia.
- Registrar los resultados en el sistema en donde se registre la gestión del día en las reuniones de cierre con el Gerente de Oficina en función de los compromisos establecidos en la reunión de apertura.
- Realizar la atención de las necesidades de los clientes tanto de activos como de pasivos y servicios, brindándole toda la asesoría necesaria de manera clara y transparente a sus requerimientos, con calidad de servicio.
- Realizar la recopilación de documentos, análisis y evaluación de las operaciones solicitadas por los clientes, para posteriormente de ser viable presentarla a la Gerencia para su respectiva aprobación y derivación a la Unidad de Riesgos para su respectiva evaluación.

- Realizar el seguimiento y sustentación de las operaciones ante la unidad de riesgos.
- Absolver las observaciones por parte de riesgos a las operaciones presentadas, solicitando información adicional a los clientes para la aprobación de la operación.
- Velar por el cumplimiento de cada una de las condiciones de aprobación por parte de la unidad de riesgos las misma que serán supervisadas para su fiel cumplimiento por la Gerencia y Sub Gerencia de Oficina previamente al desembolso.
- Realizar las coordinaciones con las unidades de tasaciones para el proceso de constitución de garantías, así mismo coordinar con el área legal para la formalización de las mismas, cuyo cumplimiento será revisado por el Gerente de Oficina en coordinación con el Sub Gerente de Oficina.
- Realizar las gestiones de cobranza y de provisiones con el objetivo de disminuir las operaciones de la cartera morosa vía reestructuración o convenios extrajudiciales en coordinación con el área de recuperaciones en coordinación de la Gerencia.
- Realizar apertura de cuentas de ahorro y corriente de personas naturales, corriente persona jurídica y depósitos en formación.
- Solicitar la chequera así como la entrega de la misma en coordinación con el ejecutivo express.
- Realizar el ingreso al sistema de la documentación y envío de registro de firmas a base de datos.
- Realizar las gestiones de clientes sensibles y mantas
- Realizar la captación de pasivos, cuentas corrientes, ahorro, depósitos a plazo, fondos mutuos, derivados, fondos de inversión, cts., etc.
- Realizar la colocación de activos, préstamos personales, hipotecarios, vehiculares, motos, financiamiento de estudios, tarjetas de crédito.
- Realizar la captación de pago de haberes, cts.
- Realizar la venta de seguros.
- Incentivar el proceso de digitalización a nuestros clientes a canales digitales para agilizar proceso vía internet.
- Realizar cualquier otra actividad que la Gerencia considere pertinente.

f) Subgerente de oficina

Encargado del correcto funcionamiento operativo y administrativo de la Oficina, vigilando una adecuada atención y servicio a los clientes, así como brindar asistencia a su Gerente

Entre sus principales funciones se detallan las siguientes:

- Realizar las operaciones de desembolso/contratación de productos de activo de banca minorista, verificando que todos los sustentos documentarios del file de los clientes se encuentren completos de acuerdo al check list de cada producto, teniendo en cuenta la verificación laboral y domiciliaria.
- Atender operaciones de requerirse, tales como: abonos/cargos, suscripciones/rescates, pagos y cancelaciones, compra/venta M.E. entre otros.
- Autorizar documentos tales como: constancia de no adeudo, cheques, Carta de Presentación a Organismos y Embajadas. Depósitos para Sociedades en formación, entre otras.
- Atender al público con respecto a resolución de consultas y reclamos, dentro de su ámbito funcional.
- Resolver las incidencias relacionadas con la operativa del personal a su cargo.
- Administrar y controlar la bóveda de dinero y documentos valorados, así como supervisar y arquear en forma periódica los valorados.
- Encargado de la apertura y cierre de oficina, lleva el control de ingreso y salida del personal.
- Efectuar el cuadro contable de la Oficina.
- Vigilar la correcta aplicación a la normativa y los requisitos establecidos de utilización de delegaciones, formalización, garantías, desembolsos, colaborar en la implementación de las aplicaciones y sistemas, controlando su correcto funcionamiento, asimismo informar oportunamente sobre instrucciones de la organización.
- Colaborar y/o coordinar, respecto al aseguramiento de la calidad del servicio, con las demás áreas de la Oficina, a través de acciones orientadas a conseguir de manera integral los objetivos de la misma, tanto comerciales como operativos.
- Realizar otras funciones asignadas por su superior inmediato, inherentes a su cargo y acordes con su perfil.

g) Jefe de atención al cliente

Personal de apoyo a la Sub Gerencia de Oficina responsable del control operativo de los Asesores de Servicio en los procesos contables y de supervisión, control del efectivo y de arqueos sorpresivos para el buen desempeño de la Oficina.

Entre sus principales funciones se detallan las siguientes:

- Atender operaciones de requerirse, tales como: abonos/cargos, suscripciones/rescates, pagos y cancelaciones, compra/venta M.E. entre otros.
- Autorizar documentos tales como: constancia de no adeudo, cheques, Carta de Presentación a Organismos y Embajadas. Depósitos para Sociedades en formación, entre otras.
- Atender al público con respecto a resolución de consultas y reclamos, dentro de su ámbito funcional.
- Resolver las incidencias relacionadas con la operativa del personal a su cargo.
- Administrar y controlar la bóveda de dinero y documentos valorados, así como supervisar y arquear en forma periódica los valorados, los mismos que serán reportados a la Sub Gerencia.
- Efectuar el cuadro contable de la Oficina el mismo que será revisado por el Sub Gerente de Oficina.
- Vigilar la correcta aplicación a la normativa y los requisitos establecidos de utilización de delegaciones, formalización, garantías, desembolsos, colaborar en la implementación de las aplicaciones y sistemas, controlando su correcto funcionamiento, asimismo informar oportunamente sobre instrucciones de la organización.
- Colaborar y/o coordinar, respecto al aseguramiento de la calidad del servicio, con las demás áreas de la Oficina, a través de acciones orientadas a conseguir de manera integral los objetivos de la misma, tanto comerciales como operativos.
- Realizar otras funciones asignadas por su superior inmediato, inherentes a su cargo y acordes con su perfil.

h) Ejecutivo express

Personal de apoyo en los procesos contables y control de valorados, registro de operaciones.

Entre sus principales funciones se detallan las siguientes:

- Atender operaciones de requerirse, tales como: abonos/cargos, suscripciones/rescates, pagos y cancelaciones, compra/venta M.E. entre otros.
- Autorizar documentos tales como: constancia de no adeudo, cheques, Carta de Presentación a Organismos y Embajadas.
- Atender al público con respecto a resolución de consultas y reclamos, dentro de su ámbito funcional.

- Resolver las incidencias relacionadas con la operativa del personal a su cargo.
- Administrar y controlar documentos valorados, así como supervisar y arquear en forma periódica los valorados, los mismos que serán reportados a la Sub Gerencia.
- Abrir y cerrar cuentas
- Administrar y controlar los plásticos de tarjetas de débito para la emisión de nuevas aperturas y reemplazos por pérdida, extravío o deterioro de los mismos, los cuales deberán ser custodiados bajo llave.
- Responsable de tener en custodia todas las tarjetas de débito y/o crédito que hayan sido retenidos en cajeros automáticos o en agencia, posteriormente deberá coordinar con los ejecutivos de cuenta para que se comuniquen con los clientes para el recojo respectivo, el plazo máximo en custodia es de 30 días, una vez vencido el plazo se procederá a la cancelación de las tarjetas con la revisión de la Gerencia y Subgerencia de Oficina.
- Realizar otras funciones asignadas por su superior inmediato, inherentes a su cargo y acordes con su perfil.

i) Asesor de servicio

Personal encargado de atender las operaciones que derivan de los productos que ofrece el Banco y sostener un nivel de servicio acorde a las metas de la calidad de atención al cliente.

- Recibir y recontar efectivo suministrado de bóveda antes del inicio de las operaciones, efectuar cuadre y arqueo de efectivo al final del día y reportar sobrante (por exceso de límites operativos) o faltante existentes al Sub Gerente de Oficina.
- Atender al cliente de acuerdo a los procedimientos y normativas vigentes del Banco para operación de los servicios, pagos de colocaciones mediante depósito o cargo en cuenta, compra/venta en M.E., transferencias, giros, apertura de cuentas para Personas Naturales, ventas de Seguros de Protección de Tarjetas, Seguro Múltiple y Retiro Seguros al Cliente, entre otros.
- Brindar información de productos comerciales al cliente: préstamos, tarjetas, seguros.
- Apoyar en el archivo de la documentación de la Oficina y en el envío al archivo general.
- Realizar otras funciones asignadas por su superior inmediato, inherentes a su cargo y acordes con su perfil.

3.1.4. Manual de funciones

El banco establece para cada puesto de gestión directrices para el correcto desempeño que contribuya al logro de los objetivos dentro de la normativa que comprende los procedimientos y protocolos a seguir con la debida transparencia y responsabilidad en la gestión comercial.

Dentro de las principales funciones se detallan las siguientes:

- Mantener Actualizada con información de buena calidad la base de datos correspondiente a los clientes de la oficina.
- Contar con una cartera propia de clientes (clientes de alto valor actual, personas jurídicas y personas naturales con negocio) establecida dentro de su zona de influencia.
- Supervisar la realización de las acciones correctivas del Plan de Rentabilidad para su oficina, reflejado en su ficha de rentabilidad y plan de gestión de oficina (PGO).
- Distribuir y asignar cualitativa y cuantitativamente los tipos de clientes objeto de gestión, en función del perfil del gestor y de los criterios generales de segmentación y seguimiento.
- Asumir los clientes más importantes y complejos (Alto Valor Actual, Persona Jurídicas y Personas Naturales con Negocio).
- Realizar la gestión integral y de la evolución de su cartera y las de su equipo (análisis, gestión de actividad recuperadora, etc. Tanto en volumen y rentabilidad, ya que es su responsabilidad.
- Mejorar la vinculación con los clientes.
- Resolver las necesidades de los requerimientos de los clientes en la brevedad de lo posible en el menor plazo.
- Organizar capacitaciones de los diversos productos con el personal a cargo.
- Colaborar con el Gerente Territorial en la fijación de objetivos, cualitativos de la Oficina, a partir del diagnóstico y el presupuesto, de cuyo cumplimiento es el primer responsable directo.
- Realizar la asignación individual de objetivos a los Gestores de la Oficina, en función a su perfil, en los diferentes segmentos de la clientela.
- Definir Planes de Acción a partir del diagnóstico de la oficina, consensuando con el Gerente Territorial.

- Realizar reuniones individuales o grupales con gestores para seguir la actividad y consecución de objetivos.
- Colaborar con su Gerente Territorial en su definición de las estrategias particulares, aportando información sobre el mercado de su área de influencia.
- Organizar y promover reuniones periódicas con el personal de la Oficina (dos veces al mes) para transmitir las políticas generales y estrategias particulares definidas para el Territorial.
- Realizar visitas con los ejecutivos a los principales clientes de las carteras.
 - Gestionar personalmente los asuntos vencidos y en mora más importantes y complejos de la oficina, prestando en todo momento su apoyo a los gestores en esta labor, además de realizar un estrictamente seguimiento y control de la misma.
- Velar por la calidad del riesgo de su oficina, tanto en lo que refiere a la admisión como el seguimiento y a la actividad recuperadora.
- Dirigir a la oficina en su conjunto y de las personas de forma individual, asignación y seguimiento de objetivos, planificación y seguimiento de actividad, comunicación e implementación del modelo.
- Consensuar mensualmente el Plan de Gestión de Oficina (PGO) con el Gerente del Ejecutivo Empresa para realizar el seguimiento en conjunto.
- Promover la adecuación de personas a puestos, así como la oportuna formación, tanto a nivel interno, mediante acciones formativas propias, rotaciones, etc.; como externo solicitando y apoyando su asistencia a cursos de formación.
- Mantener un adecuado clima laboral mediante el apoyo y motivación constante del personal de la Oficina.
- Solicitar la sustitución de las vacantes que tengan pendientes de la estructura estándar autorizada, en coordinación con el subgerente.
- Tener como papel fundamental la formación de su equipo, tanto de aspectos técnicos como los del Modelo de Gestión.
- Establecer la catalogación del Ejecutivo Empresas en coordinación con el Gerente de Negocios y el Gerente Territorial.
- Coordinar y planificar el cronograma de vacaciones de la oficina.
- Velar de manera global por su oficina tanto en el aspecto comercial, como en el aspecto operativo y en el personal.

- Controlar y velar por la calidad de servicio de la oficina, con el objetivo de que el equipo de la oficina, brinde una atención y asesoramiento de calidad y eficacia a todos sus clientes, aplicando los protocolos indicados por nuestra Banca.
- Supervisar los tiempos de espera en colas de las oficinas, en coordinación con el subgerente.
- Velar por el cumplimiento de todas las disposiciones normativas, con el especial énfasis en el cumplimiento de las normas del Reglamento de Transparencia, FATCA, etc.
- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.

3.1.5. Clientes a cargo de la gerencia

En Oficina Cayma está compuesta por una cartera de 38,275 clientes la misma que detallamos a continuación:

Segmento Prime	571
Segmento VIP	1503
Segmento Jurídico	4554
Segmento Retail	31647

La Gerencia es la responsable de la planificación, dirección, seguimiento y control de la actividad comercial de la agencia, dada la categoría de la oficina A, el Gerente no lleva cartera, salvo los casos que la Gerencia Territorial considere que deban ser tratados directamente.

A continuación, detallaremos los clientes más representativos de la oficina.

CLIENTE 1 PERSONA NATURAL: Presenta una concentración de negocio en activos de S/2'655,000 producto de 2 préstamos hipotecarios y tarjeta de crédito. El cliente posee una empresa dedicada a la prestación de servicios en la construcción de proyectos privados en el segmento industrial.

CLIENTE 2 PERSONA NATURAL: Presenta una concentración de negocio de activos de S/.2'198,000 producto de 1 préstamo hipotecario y tarjeta de crédito. El cliente posee una empresa reconocida en el mercado dedicada a la fabricación de ladrillos abasteciendo a la zona sur de Arequipa, Tacna, Ilo, Moquegua, Puno, Juliaca, Cusco, Tintaya, entre otras.

CLIENTE 3 PERSONA NATURAL: Presenta una concentración de negocio de activos de S/.1'881,000 producto de 1 préstamo hipotecario, préstamo personal con garantía hipotecaria y tarjeta de crédito. El cliente empresario dedicado al alquiler de propiedades

para el servicio de una cadena de hoteles de gran prestigio 5 estrellas en la zona sur, también tiene propiedades para el mismo rubro en Puno y Colca.

CLIENTE 4 PERSONA NATURAL: Presenta una concentración de negocio de activos de S/.1'686,000 producto de 1 préstamo hipotecario y tarjeta de crédito. Cliente médico Endocrinólogo de profesión, labora en Essalud.

CLIENTE 5 PERSONA NATURAL: Presenta una concentración de negocio de activo de S/.1'620,000 producto de 1 préstamo hipotecario. Médico Cardiólogo, Cirugía Torácica y Cardiovascular, labora en una clínica de prestigio en la zona.

CLIENTE 6 PERSONA JURIDICA: Presenta una concentración de negocio de activos de S/.1'450,000 producto de 1 préstamo comercial de largo plazo compra de local comercial y préstamo de corto plazo y tarjeta capital de trabajo. Médico Odontólogo de profesión quien tiene su empresa que comercializa todo lo referente a insumos médicos, a su vez tiene una clínica dental, presta servicios en los sectores de Arequipa, Puno, Juliaca, Cusco, entre otras.

CLIENTE 7 PERSONA NATURAL: Presenta una concentración de negocio de activos de S/.1'444,000 producto de un préstamo hipotecario, préstamo personal y tarjeta de crédito. Cliente dedicado al rubro de alquiler de locales comerciales.

CLIENTE 8 PERSONA NATURAL CON NEGOCIO: Presenta una concentración de negocio de activos de S/.1'328,000 producto de la compra de un local comercial. Cliente dedicado a la prestación de servicios para el adulto mayor (casa de reposo) cuenta con 2 casas de reposo de 40 pacientes cada una.

CLIENTE 9 PERSONA NATURAL CON NEGOCIO: Presenta una concentración de negocio de activos de S/.1'175,000 producto de una compra de local comercial. Cliente dedicado a la prestación de servicios de publicidad, venta de maquinaria, presta servicios a varias empresas reconocidas de la zona.

CLIENTE 10 PERSONA NATURAL CON NEGOCIO: Presenta una concentración de negocio de activos de S/.841,000 producto de 1 préstamo hipotecario. Cliente posee varias empresas dedicadas al rubro de la educación cuenta con 3 institutos 2 en Arequipa y 1 en la ciudad de Tacna.

A continuación, se detalla el potencial que presente cada segmento y su nivel de concentración.

Concentración	S/.MM (Millones)
Segmento Prime	S/.53'MM
Segmento VIP	S/.40'MM

Segmento Jurídico	S/.22'MM
Segmento Retail	S/.20'MM

3.2. Situación inicial de la gestión de la colocación de diversos productos financieros.

En el mes de agosto del 2015 se asumió la Gerencia de Oficina Cayma categoría “A” la misma que presentaba un volumen de negocio de S/.315'MM en Inversión Rentable S/.135'MM y en Recursos Gestionados S/.180,MM una morosidad adecuada de S/1'5MM que representa el 1.07% del total de colocaciones. y un margen bruto de S/.9'MM, esta oficina de acuerdo al perfil y su ubicación, podemos señalar que su mayor actividad económica está concentrada en el segmento Banca Personas con un 80% de participación, siendo la diferencia del 20% para el segmento Banca Jurídica, esto se debe principalmente debido a su ubicación en una de las mejores zonas de Arequipa en donde se encuentran un perfil de clientes de alto poder adquisitivo, siendo su principal concentración de negocio los proyectos inmobiliarios cuyos precios de venta oscilan en un promedio de \$170,M.

En el desempeño de mis funciones observe que no existía un control que permitiera realizar el seguimiento de la actividad comercial del personal a cargo de manera oportuna, inmediata e individual de la venta de los diversos productos financieros que ofrece el Banco, solo se contaba con un reporte que era entregado los 5 primeros días de cada mes de manera global sobre los resultados obtenidos en cada rubro del mes pasado, lo que hacía que como líderes de equipo no pudiéramos tomar medidas inmediatas en el transcurso del mes para realizar estrategias internas que permitan lograr alcanzar los presupuestos planteados por la Gerencia General. Motivo por el cual cada Gerente de Oficina tenía que desarrollar sus propias herramientas a falta de un sistema homogéneo.

Dada la carencia y ante la presencia de un problema, desarrolle una herramienta en la cual consiste en registrar todas las operaciones de activos (Banca Personas, préstamos hipotecarios, consumo, vehiculares, estudios, contilocal, tarjetas de crédito y en Banca Jurídica: Leasing, financiamiento de activos, financiamiento de capital de trabajo, financiamiento de letras y facturas, tarjetas capital de trabajo entre otros) en un formato sistematizado en donde permite identificar el potencial de colocaciones que presenta cada ejecutivo en el mes, asimismo se identifica la situación de cada operación (Aprobado, en riesgos, en trámite, desembolsado, próximo mes y en el caso de tarjetas de crédito: activada, por activar, en trámite, en riesgos, próximo mes, denegado) y el monto de la misma, otro

beneficio que ofrece esta herramienta es el medir el avance y las desviaciones en función a las metas asignadas de acuerdo al reporte de la actividad diaria que emitía el sistema, adicionalmente se contaba con la información de amortizaciones que se presentaba por cada fecha del mes, con ello me permitía tener una proyección de cierre de mes más certera, con esta facilidad se pudo obtener un mejor seguimiento y control de la actividad comercial, adicionalmente como efecto positivo de este seguimiento comercial se mejoraron los tiempos de respuesta de las operaciones de cara al cliente.

Esta herramienta también permite medir la captación de productos de pasivos, la venta de seguros y campañas específicas que el Banco desee priorizar, asimismo permite medir la productividad de cada ejecutivo. Como resultado de la aplicación de esta herramienta a nivel de todas las oficinas de la región Sur se ha podido homologar la manera de reportar las gestiones y el seguimiento.

Al tener conocimiento la Gerencia General Adjunta a nivel banco en los 12 Gerencias Territoriales se hizo una jornada para determinar herramientas que permita homologar los procesos de control y seguimiento de la actividad comercial, siendo el cuadro desarrollado ganador para poder ser utilizado como base para desarrollar el sistema PIC (Planificación de Inteligencia Comercial).

a) FLUJO

- El Ejecutivo recibe una solicitud de financiamiento crediticio para ello realiza los filtros necesarios previamente en la central de riesgos INFOCORP para determinar que su clasificación sea Normal en el sistema financiero.
- Verificar que el cliente tenga o no oferta aprobada ya sea para préstamo de Banca Persona como Persona Jurídica.
- De contar con oferta aprobada esta se desembolsa vía online sin firmar ningún documento ya que con su confirmación con su clave y contraseña puede desembolsarse desde la página web con ello autoriza dicho proceso, llegándole a su correo el contrato virtual con el cronograma respectivo.
- De contar con oferta aprobada pero no esté habilitada en la página web este debe llenar los documentos de solicitud de crédito y a su vez debe de presentarse a la Gerencia de Oficina para su registro, revisión, refrendo y autorización.
- De no contar con oferta aprobada se les da los requisitos a los clientes de los documentos necesarios para la evaluación de su operación tanto para la Banca Persona como para Banca Jurídica.

- El ejecutivo una vez que cuente con la documentación completa realiza la evaluación respectiva viendo la viabilidad de la misma.
- Posteriormente el expediente debe presentarse a la Gerencia para su registro, revisión de la evaluación y análisis y determinar su viabilidad y pase para la Unidad de Riesgos.
- La operación ingresa a la unidad de riesgos para su evaluación determinando su viabilidad o desistimiento de la misma.
- Una vez aprobada la operación por la unidad de riesgos retorna el expediente a oficina para continuar con su proceso de formalización y desembolso.
- Oficina una vez que recibe la documentación se le entrega al ejecutivo para que revise las condiciones de aprobación las mismas que deben constar en el expediente para posteriormente sea derivado al Sub Gerente de oficina para su revisión y desembolso a la cuenta del cliente.
- El subgerente emite el contrato impreso para poder tomar las firmas de los clientes en los documentos que consignen todas las condiciones de la operación solicita en cuanto a monto, plazo y tasa de interés.
- Entrega de copia del contrato al cliente.
- El Sub Gerente realiza el envío del expediente a la unidad de préstamos para su respectivo archivo físico y virtual de los expedientes desembolsados.

Cada gerente tenía un control diferente sobre las operaciones que registra su oficina, lo que dificultaba contar con un seguimiento y control de las operaciones como tampoco existía un reporte a nivel de ejecutivo sobre su producción y contribución a los presupuestos de la oficina, lo que no permitía determinar las planes de acción y estrategias necesarias a tiempo para lograr alcanzar los presupuestos de manera individual por cada ejecutivo, solo existía un reporte como oficina de manera global lo que impedía determinar el aporte de cada gestor no permitiendo determinar que elemento contribuye al crecimiento y cual no.

Al no contar con esta herramienta, desarrolle una herramienta en Excel a la cual le denominamos el Calce en que consiste esta herramienta, es determinar el potencial de operaciones (número de operaciones e importe) que presenta cada ejecutivo de la oficina y su estado desde que la recibe hasta su desembolso de la misma (en trámite, en riesgos, aprobada, desembolsada, próximo mes) no solo en préstamos también en la venta de tarjetas de crédito determinando su estado (activada, por activar, en trámite, en riesgos, próximo mes), a su vez determinar la captación de pasivos tanto en número de captaciones como su importe. Esta herramienta facilita la gestión de los gerentes ya que permite determinar el

potencial de negocio de cada una de sus oficinas a nivel de ejecutivos, considerando las recuperaciones de los préstamos vencidos como las amortizaciones normales de cada mes producto del negocio, en esta herramienta se considera el crecimiento neto de la oficina en colocaciones del día anterior, con ello nos determina con mayor exactitud el crecimiento que logra alcanzar cada oficina de manera real y diario.

Figura 13

Prestamos del territorio sur

TERRITORIO SUR											
OFICINA		CAYMA									
MES		SET									
FECHA		15/09/2019									

PRODUCTO	PROYECCION		DESEMBOLSADO		PROX MES		POR DESEMBOLSAR		DENEGADO	
	N°	MONTO	N°	MONTO	N°	MONTO	N°	MONTO	N°	MONTO
HIPOTECARIO	13	S/4,911	1	S/1,183	4	S/1,014	8	S/2,713	0	S/0.00
CONTIQUENTE	0	S/0	0	S/0	0	S/0	0	S/0	0	S/0.00
CONSUMO	24	S/2,751	4	S/211	1	S/80	17	S/2,135	2	S/325.00
VEHICULARES	0	S/0	0	S/0	0	S/0	0	S/0	0	S/0.00
LEASING	4	S/655	0	S/0	1	S/200	3	S/455	0	S/0.00
COMERCIALES	9	S/2,206	1	S/100	3	S/900	5	S/1,206	0	S/0.00
TOTAL	50	S/10,523	6	S/1,494	9	S/2,194	33	S/6,509	2	S/325.00

PRESTAMOS			
SITUACION	N°	MONTO	%
APROBADO	17	S/2,632	26%
EN RIESGOS	7	S/1,374	13%
EN TRAMITE	11	S/2,503	25%
DESEMBOLSADO	6	S/1,494	15%
PROX MES	9	S/2,194	22%
TOTAL	50	S/10,198	100%

TARJETAS		
SITUACION	N°	%
ACTIVADA	1	2%
POR ACTIVAR	8	16%
EN TRAMITE	0	0%
EN RIESGOS	1	2%
PROX MES	0	0%
DENEGADO	0	0%
TOTAL	10	20%
COMPROMISO	50	
AVANCE	20%	

TKT		
SITUACION	N°	%
ACTIVADA	0	0%
POR ACTIVAR	0	0%
EN TRAMITE	0	0%
EN RIESGOS	0	0%
PROX MES	0	0%
DENEGADO	0	0%
TOTAL	0	0%
COMPROMISO	50	
AVANCE	0%	

falta de conocimientos de los productos o por diversos temas que el banco en coordinación con el gerente de oficina deberán trabajar.



Figura 14

Indicador de productividad

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD

El indicador base N° de contratos

Oficinas:

N° de contratos oficina= N° total de contratos de oficina

Ejecutivos:

N° de contratos por Ejecutivo = Total de contratos gestionados por el ejecutivo en el mes.

¿Qué productos se miden en productividad?

PRODUCTOS	Pesos				CONDICIONES	VENTA IMPRODUCTIVA
	50%	50%	30%	50%		
AL TAS	50%	50%	30%	50%		
IMPORTE	50%	50%	70%	40%		
	Ejecutivos Banca Negocios	Ejecutivos Clientes VIP	Banquero Relación	Ejecutivo Banca Personas		
ACTIVOS						
TC PN		✓	✓	✓	Nuevos Contratos con al menos un TC Activa, se contabilizan las activaciones de los contratos dados de alta mes anterior y mes actual	Se descuentan los que han sido cancelados durante los 120 días siguientes después de activados
TC PJ	✓			✓		
SUBROGADO Y EFECTIVO (PLUS Y CUOTAS)			✓		Desembolsos contabilizados en el mes (solo se considera el importe desembolsado)	
CONSUMO		✓	✓	✓	Nuevos Contratos contabilizados en el mes de desembolso	Se descuentan los que han sido cancelados durante los 90 días siguientes después de desembolsados.
VEHICULAR		✓	✓	✓	Nuevos Contratos contabilizados en el mes de desembolso + Referidos Consumer Finance	
HIPOTECARIO		✓	✓	✓	Nuevos Contratos contabilizados en el mes de Desembolso	
COMERCIAL	✓			✓	Contratos contabilizados en el mes de desembolso	
LEASING	✓			✓	Nuevos contratos contabilizados al desembolso	
COMEX	✓			✓	Nuevos contratos de financiamiento de Importación, Exportación y Carta de Crédito de Importación (Al desembolso o emisión de CDC).	
CARTERA	✓			✓	Planillas contabilizadas al desembolso. Se contabiliza máximo 4 planilla por cliente al mes.	
PASIVOS (RECURSOS DE CLIENTES + FONDOS DE INVERSIÓN)						
FMU PN		✓	✓	✓	Nuevos contratos y nuevas suscripciones (Máx. 1 al mes por cliente). Saldo Mínimo de S/ 400 o \$150 por nuevo contrato o suscripción adicional (es necesario colocar el registro del ejecutivo quien trámita la suscripción adicional.	
FMU PJ	✓			✓		
FMU MIO	✓				Saldo Mínimo de S/100 o equivalente en \$	
PLAZO PN		✓	✓	✓	Nuevas imposiciones (máx 1 al mes).	
PLAZO PJ	✓			✓	(No considera renovaciones automáticas)	
CTA CTE PN		✓	✓	✓		
CTA CTE PJ / PNN	✓			✓	Nuevos contratos con saldo medio >=S/ 100	
CTA GANADORA		✓	✓	✓		
CTA INDEPENDENCIA		✓	✓	✓	Nuevos contratos con saldo medio >=S/ 1000 contabilizados a la formalización.	
CTA FACIL		✓	✓	✓	Nuevos contratos con saldo medio >=S/ 1000 contabilizados a la formalización.	
SEGUROS NO VINCULADOS						
SEGUROS PN		✓	✓	✓	Nuevos contratos de seguros no vinculados (Se cuenta al primer cobro de la prima)	Se descuentan los que han sido cancelados durante los 180 días siguientes después de dados de alta
SEGUROS PJ	✓			✓		
RIESGOS DE FIRMA						
FIANZA	✓			✓	Nuevos contratos contabilizados a la formalización.	
ADICIONALES						
NET CASH	✓				N° Clientes afiliados y que hayan activado su net cash durante los 30 días	
POS IZIPAY / VISANET	✓				N° clientes afiliados al servicio POS visanet / izipay	

EJECUTIVO	OFICINA	PUESTO	TOTAL ALTAS	TOTAL IMPORTE (MILES)	PESOS ALTA	PESO IMPORTE	PUESTO ALTAS	PUESTO IMPORTE	TOTAL	CUARTIL
ANTHONY RAMIREZ PEREZ	OFICINA CAYMA	EJECUTIVO BANCA PERSONAL	91	S/1,023	55	409	12	22	34	2Q
MILAGROS SOSA DIAZ	OFICINA CAYMA	EJECUTIVO BANCA PERSONAL	79	S/1,250	47	500	19	15	34	2Q
PATRICIA GOMEZ CARDENAS	OFICINA CAYMA	EJECUTIVO BANCA PERSONAL	76	S/900	46	360	21	30	51	1Q
BEATRIZ AMADO ROSAS	OFICINA CAYMA	EJECUTIVO VIP	64	S/968	32	484	20	18	38	2Q
PATRICIA DIAZ RUIZ	OFICINA CAYMA	EJECUTIVA PRIME	49	S/1,999	15	1,399	24	18	42	1Q
BARBARA QUINTANILLA PAZ	OFICINA CAYMA	EJECUTIVA PRIME	52	S/2,090	16	1,463	22	15	37	2Q
ESTEBAN RODRIGUEZ QUIROZ	OFICINA CAYMA	EJECUTIVA PRIME	42	S/2,180	13	1,526	25	10	35	2Q
CECILIA PACHECO NUNEZ	OFICINA CAYMA	EJECUTIVA BANCA NEGOCIOS	43	S/1,723	22	862	35	20	55	3Q
CARMEN PENALOZA CAMACHO	OFICINA CAYMA	EJECUTIVA BANCA NEGOCIOS	42	S/1,497	21	749	36	35	71	1Q

Nota: Indicador de productividad, adaptación propia.



3.3. Informe de actividades desarrolladas en el periodo 2015

3.3.1. Competencia general

Dentro de mi labor como Gerente de Oficina he tenido que adquirir habilidades que me permitan tener un mejor desempeño dentro de la entidad financiera los mismos que detallo a continuación:

- Cultura de la empresa, estar alineado con los valores de la empresa y así mismo que estos sean retransmitidos al equipo.
- Inteligencia Emocional, buscar el equilibrio emocional en el manejo de las diferentes personalidades tanto del equipo como de los clientes externos.
- Gestión de Conflictos, en nuestra actividad diaria tenemos diversos conflictos que debo de asumir ya sea por el personal interno como de los propios clientes, en tener la capacidad de poder resolverlos sin que esto genere un reclamo a futuro y propiamente un mal clima laboral.
- Gestión del Tiempo, el contar con una adecuada planificación diaria, determinando las acciones a realizar durante nuestra jornada laboral para obtener los resultados esperados.
- Manejo del estrés punto importante al cual lo mitigo con realizar actividades deportivas que me ayuden a reducir los niveles de estrés tanto para el bien de mi salud como del equipo a cargo.
- Habilidades de Comunicación, tener la capacidad de poder socializar con las demás personas para lograr relaciones comerciales duraderas en el tiempo.
- Servicio al cliente, tener la aptitud de servicio hace que me diferencie de los demás competidores, en vista que en el sistema financiero ofrecemos los mismos productos y servicios, reforzando este punto con el equipo de oficina para que todos se encuentren alineados, esta habilidad se debe reforzar con frecuencia realizando actividades o dinámicas que contribuyan a su perpetuidad en el tiempo.
- Gestión del cambio, poder contar con la capacidad de poder adaptarse a los cambios tecnológicos o procesos que la entidad desea reforzar, la misma que debe retransmitirse al equipo con el ejemplo a través de uno mismo.
- Productividad comercial, la implementación dentro de mis labores es realizar el máximo aprovechamiento del tiempo en realizar las diversas gestiones de captación y gestión de bases de campañas y visitas a cada uno de los clientes, además del respectivo seguimiento y control por parte del equipo a cargo.

Así mismo he adquirido habilidades estratégicas que me han permitido tener un crecimiento sostenido en función de los objetivos planteados, ser analítico con pensamiento crítico para poder tener una planificación de las acciones a llevar a cabo, con una claridad en la comunicación sobre todo en el traslado de la información de las diferentes condiciones al equipo de oficina, tener la capacidad de tener autocontrol sobre todo en el manejo de mis emociones y evitar reaccionar de manera negativa ante cualquier provocación, ser creativo en innovar constantemente nuevas formas de hacer las cosas, aceptar nuevas formas de hacer las gestiones y acciones comerciales por parte del equipo, teniendo la capacidad de asumir los riesgos que conlleve su implementación, teniendo la iniciativa de tener que asumir en muchas oportunidades decisiones difíciles propios del cargo, en algunos casos me enfrento a situaciones en donde dada mi experiencia debo intuir considerando la información accesible para poder determinar la decisión más adecuada, como parte de mis labores debo realizar una adecuada planificación, seguimiento y control de las gestiones de las diversas campañas que el Banco considere nos debemos enfocar en buscar de lograr los objetivos planteados, como parte de estas diversas actividades que se llevan a cabo debo ejercer liderazgo como guía y soporte en las diferentes falencias que pueda presentarse en el equipo de trabajo, en los cuales se incluye el poder de negociación para lograr el cierre de operaciones en beneficio de la oficina.

3.1.3. Unidades de competencia

Para el desempeño del cargo he tenido varias capacitaciones a lo largo de mi carrera profesional y en cada uno de los puestos en los que me he desempeñado, como el análisis de expedientes para el segmento personas, jurídicas desde asesor de servicio, ejecutivo de banca personal, ejecutivo VIP, ejecutivo banca negocios, especialista comercial, jefe de promoción y gerente de oficina.

Las capacitaciones mayormente eran impartidas por el propio personal del Banco y en otras oportunidades con convenios con determinadas Universidades.

Uno de los diversos cursos realizados era Análisis e Interpretación de los Estrados Financieros, Flujos de Caja, Contraste de Declaraciones Sunat, Elaboración de Informes Financieros para el Segmento Pymes. A continuación, detallamos los productos financieros a tener conocimientos necesarios para el manejo de una oficina.

- SEGMENTO PERSONAS
- PRODUCTOS DE ACTIVO
 - Préstamos Personales
 - Créditos Hipotecarios
 - Crédito Vehicular
 - Créditos Motos
 - Tarjetas de Crédito
- PRODUCTOS DE PASIVO
 - Cuentas de Ahorro
 - ✓ Cuenta Independencia BBVA
 - ✓ Cuenta Ganadora
 - ✓ Cuenta Sueldo
 - ✓ Cuenta Asociada a Préstamos
 - Cuenta Corriente
 - ✓ Cuenta Corriente VIP Wellness
 - ✓ Cuenta Corriente Persona Natural
 - CTS
 - BBVA SAF – Fondos Mutuos
 - ✓ Fondos Conservadores
 - ✓ Fondos Moderados
 - ✓ Fondos Agresivos
 - ✓ Fondos Estratégicos
 - Depósitos a Plazo
 - Certificados Bancarios
 - Prime Estructurado
- SEGUROS
 - Autos
 - ✓ Seguro Vehicular
 - ✓ SOAT

- Seguros de Vida y Familia
 - ✓ Seguro Vida Renta
 - ✓ Seguro de Desgravamen
 - ✓ Seguro Múltiple
- Salud
 - ✓ Seguro de Protección Múltiple
 - ✓ Seguro Renta Hospitalaria
 - ✓ Adulto Seguro
 - ✓ Salud a tu Alcance
- Seguro de Bienes
 - ✓ Seguro Protección Tarjetas
 - ✓ Camina Seguro
 - ✓ Retiro Seguro
 - ✓ Celular Seguro
- SERVICIOS
 - Banca por Internet
- SEGMENTO EMPRESAS
- PRODUCTO DE ACTIVO
 - Préstamos Comerciales
 - ✓ Fast Cash
 - ✓ Préstamos Comerciales Empresas
 - ✓ Préstamos Comerciales Negocios y Empresas
 - ✓ Préstamos para Locales Comerciales
 - ✓ Préstamos Comercial a Mediano Plazo
 - ✓ Línea de Préstamo Comercial Empresas
 - ✓ Línea de Préstamo Comercial Negocios
 - ✓ Crédito Comercial Mi Oficina
 - Leasing
 - Descuento de letras y facturas

- Cartas Fianza
- Factoring Electrónico
 - ✓ Factoring Electrónico Comprador
 - ✓ Factoring Electrónico Proveedor
- Línea de Financiamiento Promotor
- Tarjetas
 - ✓ Tarjeta Capital de Trabajo
 - ✓ Tarjeta Empresarial Oro
 - ✓ Tarjeta Corporate
- PRODUCTOS DE PASIVOS
 - Cuentas
 - ✓ Cuentas Corrientes
 - I. Cuenta Negocio
 - II. Cuenta Proveedor
 - III. Cuenta Empresas
 - IV. Cuenta Euros Persona Jurídica
 - ✓ Cuenta de Ahorros
 - V. Cuenta de Ahorro Empresas
 - Inversiones
 - ✓ BBVA SAF – FONDOS MUTUOS
 - ✓ BBVA SAB – BOLSA
 - ✓ BBVA TITULIZADORA
 - Depósitos a Plazo
 - ✓ Depósitos a Plazo Empresas
 - ✓ Depósitos a Plazo Negocios
 - Certificados Bancarios

- COBROS Y PAGOS

- Recaudación
- Pago de Haberes
- Pago a Proveedores
- Pago de CTS
- Pago de Impuestos
- Pago de Detracciones
- Pago Electrónico de Aduanas
- Pago AFP
- Cargo en cuenta
- Cobranza de Letras y Facturas
- POS Visa Net
- Centralización de Fondos

- SEGUROS

- Seguro Multirriesgo Negocio
- Seguro Vida Empresa

- SERVICIOS

- BBVA Net Cash

Dentro del aprendizaje la entidad financiera me ha proporcionado de diversos cursos de capacitación en evaluación financiera, brindado tanto por el propio personal de la entidad financiera como de diferentes entidades educativas como la Universidad Católica San Pablo. Así mismo he recibido cursos de liderazgo y manejo de equipos, como también manejo de situaciones de estrés, desarrollo de actividades blandas, que contribuyen a un mejor desempeño de mis funciones.

Como parte de mi interés propio tome un diplomado de Gestión Financiera brindado por ESAN el cual fue culminado con éxito. Como también el autoaprendizaje que me permitió tener un mejor conocimiento para poder desempeñar mi labor de la manera efectiva.

Debo comentar que parte de mi labor como Gerente de Oficina consiste en formar al personal en cada una de los productos y procedimientos para que estos puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente de cara al cliente. Para ello todos los martes nos reuníamos

para tocar 3 productos del banco, tomamos casuísticas de problemas y como darles solución, de esta manera todos nos capacitábamos y nos preparábamos para tomar mejores decisiones.

Implemente constantemente el orden como un hábito, para que nos permitiera tener un mejor control de nuestras actividades diarias en cada uno de nuestros procesos de venta que se realizan dentro de oficina.

Realice reuniones de camaradería para poder tener mayor cercanía con el equipo y poder en cierta manera conocerlos y que esto genere mayor grado de confianza, lo que permite tener un agradable ambiente de trabajo.

Todas estas actividades me permitieron consolidar mi trabajo como líder de equipo logrando conseguir mejores resultados en crecimiento en función a nuestros presupuestos, así como un agradable ambiente de trabajo.

3.3.2. Entorno profesional

Como parte de mi labor era tener un despacho con mi jefe inmediato superior en este caso el Gerente Territorial Sur, en donde teníamos 2 despachos en el mes, uno a comienzos y otro a la quincena de mes para poder ver el avance de mis metas en función a los presupuestos, determinando los planes de acción que debemos llevar a cabo para lograr los presupuestos de cifras, así como campañas específicas que la Gerencia considere que nos enfoquemos.

Para ello revisábamos reportes de los diversos rubros de colocaciones tanto de activos como de pasivos y de campañas de los diversos segmentos, en estas reuniones establecíamos los compromisos de cierre de mes y a su vez que apoyo necesitaba por parte de la Gerencia Territorial para el logro de mis objetivos. Parte de estas reuniones no solo servían para determinar el grado de crecimiento de la oficina como tema numérico, también servían para identificar qué puntos como líder debía reforzar para tener mayor compromiso de mi equipo.

Una vez recibidas las metas y campañas del mes por parte del Gerente Territorial, estas eran trasladadas a todo el equipo de oficina, para que tengan claridad de las gestiones a realizar. En estas reuniones se aprovechaban para ver los resultados obtenidos del mes anterior con cada uno de los ejecutivos de manera individual para analizar sus resultados en cada rubro, tanto colocaciones como de captaciones de pasivo y campañas específicas que establece la Gerencia, en estas reuniones se revisan los puntos débiles que deben reforzar y trabajar para lograr revertirlos, a su vez determinamos que estrategias de gestión deben de realizar para que contribuyan a su crecimiento.

En el primer año de asumir el puesto de Gerente de Oficina Cayma encontré que no había una adecuada planificación por parte del equipo de Oficina de las operaciones que

realizaban, así mismo no había mucho apoyo de la anterior gestión por parte de la formación, seguimiento y apoyo en cada una de las operaciones, que tenían cada ejecutivo. Se carecía de un seguimiento de avance de las metas de cada ejecutivo, no tenían las metas claras de lo que tenían que realizar.

Dada la aplicación de la nueva metodología se mejoraron los resultados tanto de manera cuantitativa como cualitativamente del equipo de oficina

3.3.3. Informe de desempeño

Al cierre del periodo 2015 se obtuvieron los siguientes resultados:

Colocaciones S/138'MM crecimiento interanual S/.8'MM

Captaciones S/191'MM crecimiento interanual S/17'MM

Cartera Atrasada S/.2'MM incremento interanual del 1.2%

BAI S/7'MM.

Una vez culminado el cierre del periodo 2015 se despachó con el Gerente Territorial los resultados obtenidos en función a los presupuestos planteados por la Gerencia General.

Con los resultados obtenido se logró conseguir un crecimiento en el BAI de S/7'MM

3.4. Informe de actividades desarrolladas en el periodo 2016

3.4.1. Unidades de competencia

Posteriormente en el periodo 2016 continuamos con el proceso de formación haciendo que cada semana se refuerce 2 productos financieros por parte del personal para que estos se involucren en la autocapacitación y formación general del equipo, esta metodología permitió que estuviéramos actualizados en los diversos productos financieros, mejorando nuestra asesoría de cara al cliente y así tener mejores ratios de satisfacción en calidad de atención de servicios.

Los mismos que eran medidos por una prueba que el Banco realizaba una vez al mes para medir la capacidad de conocimientos de cada trabajador, siendo el promedio de los mismo evaluados en la calificación del Gerente como de cada uno de los funcionarios.

A su vez se tenía todos los martes de cada semana nos reuníamos para determinar puntos de mejora revisando resultados de calidad de atención por todo el personal de oficina, casuísticas presentadas en determinadas operaciones que pudieran determinar la mejor solución, haciendo que el personal este preparado para la mejor toma de decisiones, así

mismo aprovechábamos de estas reuniones para realizar un compartir tomando una merienda con todo el equipo para tener mejores relaciones interpersonales.

En el caso de mantener un orden y limpieza como parte de una adecuada planificación, asignamos a un personal para que todos los días realice dos inspecciones durante el día, uno durante el día y el otro al finalizar el día, cuyo reporte es despachado todos los viernes a la hora de ingreso para tomar las correcciones del caso.

Así mismo unas de las acciones es tener un orden en la presentación de los expedientes para que todo se maneje de una manera estándar para ello se cuenta con un check list.

3.4.2. Informe de desempeño

- Al cierre del periodo 2016 se obtuvieron los siguientes resultados:
- Colocaciones S/144'MM crecimiento interanual S/.8'MM
- Captaciones S/210'MM crecimiento interanual S/17'MM
- Cartera Atrasada S/1.4'MM reducción interanual del 30% producto de refinanciamiento y venta de cartera.
- BAI S/7.7MM.

Una vez culminado el cierre del periodo 2016 se despachó con el Gerente Territorial los resultados obtenidos en función a los presupuestos planteados por la Gerencia General.

Con los resultados obtenido se logró conseguir un crecimiento en el BAI de S/7'MM 10% de incremento en relación con el 2015

3.5. Informe de actividades desarrolladas en el periodo 2017

3.5.1. Unidades de competencia

En el periodo 2017 como complemento a lo desarrollado en años anteriores se continuo con el programa de formación de nuevos productos y campañas bajo la misma metodología de reunirnos 2 veces a la semana para tener claro las condiciones de cada producto o campaña a promocionar.

Para reforzar el banco tomaba examen de conocimientos sobre productos 1 vez al mes en donde la calificación obtenida sería como complemento de la calificación del Gerente de Oficina como de todos los funcionarios.

3.5.2. Informe de desempeño

Al cierre del periodo 2017 se obtuvieron los siguientes resultados:

Colocaciones S/151'MM crecimiento interanual S/.7'MM
Captaciones S/227'MM crecimiento interanual S/16'MM
Cartera Atrasada S/1.26 MM reducción interanual del 10%
BAI S/8'MM.

Una vez culminado el cierre del periodo 2017 se despachó con la Gerencia Territorial los resultados obtenidos en función a los presupuestos planteados por la Gerencia General.

Con los resultados obtenido se logró conseguir un crecimiento en el BAI de S/8'MM 4% de incremento relación al 2016

3.6. Informe de actividades desarrolladas en el periodo 2018

3.6.1. Unidades de competencia

En el periodo 2018 se continuaron con los procesos implementados en años anteriores.

3.6.2. Informe de desempeño

Al cierre del periodo 2018 se obtuvieron los siguientes resultados:

Colocaciones S/161'MM crecimiento interanual S/.7'MM
Captaciones S/242'MM crecimiento interanual S/16'MM
Cartera Atrasada S/1.21 MM reducción interanual del 4%
BAI S/8.4 MM.

Una vez culminado el cierre del periodo 2017 se despachó con el Gerente Territorial los resultados obtenidos en función a los presupuestos planteados por la Gerencia General.

Con los resultados obtenido se logró conseguir un crecimiento en el BAI de S/8.4 MM 5% de incremento relación al 2017

3.7. Informe de actividades desarrolladas en el periodo 2019

3.7.1. Unidades de competencia

En el periodo 2019 se continuaron con los procesos implementados en años anteriores.

3.7.2. Informe de desempeño

Al Set 2019 se obtuvieron los siguientes resultados:

Colocaciones S/154'MM
Captaciones S/227'MM
Cartera Atrasada S/1.20 MM
BAI S/8'MM.

CAPITULO IV

4. APORTES, PROPUESTAS Y MEJORAS EN EL TRABAJO

4.1. Diseño del reporte de rendimiento individual

Durante mi periodo profesional en la agencia BBVA Cayma, noté una limitación significativa en el sistema de gestión comercial: la falta de un mecanismo de reporte que capturara, de manera individual, el desempeño de cada ejecutivo en relación con los principales productos financieros ofrecidos por el banco. Esta ausencia de informes hizo imposible trazar el patrón de producción comercial por empleado, complicando así la toma de decisiones basada en evidencia y el diseño de estrategias de mejora personalizadas.

Como respuesta, diseñé y propuse una herramienta que generaba el informe de resultados de cada ejecutivo para permitir la consolidación y evaluación del desempeño por cada línea de producto: préstamos hipotecarios y personales, tarjetas de crédito y seguros, fondos mutuos y cuentas de ahorro. Este informe se producía digitalmente, a través de hojas de cálculo estructuradas e interconectadas vinculadas a las bases de datos internas del sistema de gestión de BBVA. Para facilitar la navegación, el sistema estaba equipado con filtros de periodo, ejecutivo y tipo de producto que permitían una evaluación rápida, precisa y dinámica de los resultados, tanto semanal como mensualmente.

El reporte se evidenció en la gestión comercial de la agencia como un apoyo práctico. Gracias a la herramienta, el Gerente de Oficina y los Jefes de Equipo pudieron identificar claramente qué ejecutivos se destacaban y aquellos que necesitaban apoyo, capacitación o ajustes en su sobrecarga de trabajo. El reporte también ayudó a hacer la retroalimentación más objetiva y personalizada, facilitando la construcción de una cultura de mejora continua enfocada en metodologías.

Estratégicamente, esta iniciativa ayudó a sostener y construir confianza en la gestión comercial y facilitó una mejor y más equitativa distribución de los recursos humanos. El desarrollo de este reporte significó una mejora en el seguimiento de los resultados y en la toma de decisiones de la operación, reflejando un avance en el control, la eficiencia y la orientación a resultados que caracteriza la gestión en el sector bancario.

4.2. Mejora en la trazabilidad comercial

Uno de los aportes realizados durante la experiencia profesional de la Agencia Cayma BBVA fue la falta de trazabilidad comercial para las acciones individuales de los ejecutivos.

Aunque los sistemas operativos de la agencia permitían el registro de operaciones por producto financiero, el sistema carecía de claridad respecto a qué ejecutivo gestionaba cada colocación individual, ya que las acciones se registraban bajo un único código de equipo o segmento. Esto generó dudas sobre la asignación de resultados, lo que socavó la precisión de las evaluaciones de rendimiento individuales y la oportunidad de que las estrategias de reconocimiento, corrección y mejora fueran basadas en evidencia y accionables. Esta situación justificó un cambio en la codificación de las acciones de gestión comercial, al distinguir registros para cada ejecutivo mediante la asignación de códigos personalizados y segmentados incorporados en los informes gerenciales. Como resultado, cada operación relacionada con un colaborador específico se volvió más fácil de rastrear, y para lograr esto, se creó un enfoque más estructurado de gestión en forma de hojas de control para el seguimiento de procesos.

Las mejoras en el seguimiento impactaron positivamente las operaciones de múltiples maneras. Lo más importante es que permitieron un monitoreo preciso del cumplimiento de objetivos a niveles individuales y grupales, asegurando que las metas individuales estuvieran alineadas con las colectivas. También sistematizó evaluaciones de rendimiento más equitativas al prevenir la dilución de resultados en los registros grupales, y facilitó el cierre de brechas de productividad al permitir que los líderes ejercieran medidas correctivas drásticas, como capacitación específica y cambios de tareas.

Datos trazables de mayor calidad y más desagregados también empoderan a la administración para prever ingresos, controlar gastos relacionados con incentivos y elaborar planes estratégicos basados en datos. En general, la mejora aumentó la confiabilidad y el uso constructivo de los controles internos, impulsó la transparencia gerencial y mejoró el valor estratégico del proceso de toma de decisiones en la agencia.

4.3. Seguimiento de metas

En una institución financiera como el BBVA, el cumplimiento de metas comerciales es un indicador clave de rendimiento, tanto a nivel individual como organizacional. Sin embargo, durante la práctica preprofesional realizada en la Agencia Cayma, se identificó una oportunidad de mejora en la frecuencia y profundidad del seguimiento de metas asignadas a los ejecutivos de negocio. Si bien el banco contaba con metas mensuales para productos financieros como créditos hipotecarios, préstamos de consumo, tarjetas y seguros, el monitoreo de estas metas no se realizaba de forma sistemática ni se articulaba con un proceso de retroalimentación continua.

Ante esta necesidad, se propuso e implementó un mecanismo de seguimiento periódico de metas, el cual consistió en la elaboración de reportes semanales que permitían observar el avance acumulado de cada ejecutivo en función de sus objetivos mensuales. Este sistema incorporó indicadores de cumplimiento en porcentajes, alertas por desviaciones y proyecciones según el ritmo de colocación observado. El seguimiento se realizaba mediante plantillas compartidas y actualizadas cada viernes, lo que facilitó reuniones de equipo más orientadas al análisis de resultados y a la toma de decisiones correctivas oportunas.

Este nuevo enfoque permitió detectar desalineaciones en el cumplimiento de metas con mayor anticipación, evitando que las observaciones se concentren al cierre de mes, cuando las acciones correctivas resultan menos efectivas. Asimismo, el sistema favoreció la autorregulación de los propios ejecutivos, quienes, al tener acceso semanal a sus indicadores, podían organizar mejor sus agendas, priorizar productos y reforzar gestiones pendientes. También brindó a la jefatura comercial una herramienta objetiva para motivar, orientar y asignar responsabilidades de manera más estratégica.

Desde una perspectiva financiera, el seguimiento continuo de metas contribuyó a mejorar la eficiencia en la gestión comercial, optimizar recursos y mantener una mayor previsibilidad en la generación de ingresos. Este aporte representa una práctica replicable en otras agencias del banco, ya que promueve una cultura de gestión basada en datos, proactividad y mejora continua. En suma, el sistema desarrollado fortaleció el control operativo y contribuyó al logro sostenido de los objetivos comerciales de la agencia.

4.4. Sistematización de información financiera.

Durante mi labor en la agencia Cayma de BBVA, la primera necesidad prioritaria que surgió fue mejorar el acceso y la organización de la información financiera producida cada día por la gestión comercial. La separación de información a través de diferentes sistemas, informes parciales y documentos no estandarizados dificultaba la obtención de información precisa y oportuna para la toma de decisiones. Este fue un problema especial para el área administrativa y la gestión comercial, que necesitaba datos consolidados sobre colocaciones, cumplimiento de metas, balance de carteras y proyecciones financieras para análisis y planificación mensuales.

Para abordar este problema de información financiera, propuse sistemas en el área administrativa que consolidaran la extracción de datos a través de hojas de cálculo dinámicas y automatizadas. Esta consolidación permitió al área administrativa agilizar la extracción de información para colocaciones por producto, seguimiento de metas y validación de

cotizaciones, y consolidar en una única configuración de recuperación de información para fechas, ejecutivos, segmentos y resultados. Para el control ejecutivo, la consolidación de sistemas administrativos incluía herramientas de análisis de datos impulsadas por el control dinámico de tendencias y variaciones para una recuperación instantánea, gráficos comparativos y filtros inteligentes.

La implementación de esta sistematización trajo ventajas tangibles: reducción del tiempo en la generación de informes, mejora en la precisión de los datos de proyección mensual y una mejor capacidad para prever y planificar escenarios comerciales o financieros críticos. Además, permitió a los jefes de cada línea de negocio obtener una visión más integral del desempeño de su equipo, facilitando así el diseño de acciones correctivas adecuadas o estrategias de fortalecimiento.

Desde una perspectiva financiera, esta iniciativa fortaleció los procesos de control interno y toma de decisiones basadas en evidencia. La sistematización de la información no solo agilizó el orden y la accesibilidad de los datos, sino que también elevó la capacidad analítica estratégica de la agencia, fomentando una cultura organizacional más centrada en la utilización efectiva de los datos para la mejora de los procesos comerciales y administrativos.

CONCLUSIONES

Primera conclusión: En el banco se presentan muchos productos financieros dependiendo de cada segmento comercial ya sea Banca Personas, Banca Comercial, Banca Empresas, el éxito del crecimiento de cada uno de ellos dependerá del seguimiento y control que ejerza el gerente de oficina sobre los resultados obtenidos por parte de cada uno de los integrantes del equipo de oficina, para ello el gerente deberá contar con las herramientas que faciliten obtener de manera inmediata, actualizada y oportuna de estos resultados, para que a su vez le permitan tomar decisiones estratégicas para lograr alcanzar los objetivos planteados por la entidad financiera, tomando en cuenta que el equipo debe contar con todos los recursos necesarios para poder desempeñar funciones eficientemente.

Segunda conclusión: Para el Banco es importante tener claro las funciones que tiene el cargo de Gerente de oficina para poder desempeñar las labores de manera eficiente, para ello esto implica que la entidad invierta en un plan de formación para poder adquirir conocimientos no solo de los diversos productos financieros que se comercializan sino también de cursos de liderazgo de equipos humanos que por hoy son uno de los puntos más importantes en el éxito de la institución, como también el manejo de habilidades blandas y el de dotar de habilidades estratégicas

Tercera conclusión: En su inicio al asumir la Dirección de la Oficina Cayma se observó una falta de un sistema que permita tener un seguimiento y control de las proyecciones de colocaciones de las operaciones de los ejecutivos lo cual no permitía tener un resultado real de crecimiento real vs meta, esta falencia se origina en la no existencia de un orden, control y una adecuada planificación, que permita el incremento de los resultados y por ende de la productividad de ventas de productos financieros por parte del equipo de oficina. En la Gerencia de oficina se debe contar con toda la información actualizada y detallada de los resultados obtenidos de cada uno de los ejecutivos por cada rubro para poder tomar decisiones estratégicas que permitan lograr los objetivos planteados por el banco. Así mismo esto permite que detectemos al ejecutivo que menos aporte en las cifras de la oficina, esto con la finalidad de detectar que deficiencias presenta para poder apoyarlo y así lograr revertirlos, pudiendo ser en algunos casos por un tema de conocimiento o por temas personales o de salud, etc., tomando cada caso de manera particular.

Cuarta conclusión: En el proceso de actividades y competencias cumplidas en el periodo del año 2015 – 2019 se logró la implementación del sistema de Calce, mejorando del control y seguimiento del potencial de operaciones de oficina, mejorando la agilidad de respuesta a

las operaciones de los clientes según estatus de las mismas, se logró tener una aproximación más real de las cifras de oficina según crecimiento considerando las cancelaciones propias naturales del mes a mes, se mejoró la formación de los diversos productos financieros, análisis y evaluación crediticia en el equipo de oficina, se logró incrementar la productividad en la venta de los diversos productos financieros, tener mejor objetividad en los ascensos siendo estos por meritocracia según resultados, permitió al contar con toda la información al detalle de poder tener una retroalimentación con el personal a cargo sobre los resultados obtenidos.



RECOMENDACIONES

Primera recomendación: Se debería contar con una herramienta que permita contar con los resultados históricos por cada mes de los ejecutivos de todos los rubros comerciales para determinar sus desviaciones de sus avances versus metas de mes y del año para poder determinar su evolución

Segunda recomendación: Realizar cursos de formación para que el personal este mejor capacitado en todos los productos financieros, a su vez realizar la capacitación de metodología de evaluación de expedientes crediticios, con evaluaciones cuyos resultados sean considerados dentro de sus calificaciones anuales.

Tercera recomendación: Realizar un plan de refuerzo con los ejecutivos que presenten las cifras más bajas con la finalidad de trabajar con ellos y lograr revertir estos resultados, considerando si estas incidencias son un por un tema de falta de conocimientos siendo un tema de entera responsabilidad del Banco, o si es producto de un tema de salud o casos que amerite una separación de la institución por reincidencia de baja productividad.

REFERENCIAS

- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA. (2012). *Estrategia*. Obtenido de BBVA: <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbva2012/es/Resumenejecutivo/Visionymision.html>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA. (7 de Mayo de 2020). *Políticas y otros documentos*. Obtenido de <https://accionistaseinversores.bbva.com/negocio-responsable/principios-y-politicas-2/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA. (2024). *Información corporativa*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#historia-de-bbva>
- Banco Central de Reserva del Perú BCRP. (2025). *Finalidad y funciones del BCRP*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/finalidad-y-funciones-del-bcrp.html>
- BBVA. (2015). *Informe de Banca Responsable 2015*. Obtenido de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2015/ibr/vision-y-mision.html#:~:text=Visi%C3%B3n%20y%20misi%C3%B3n,en%20las%20que%20est%C3%A1%20presente>.
- Gob.pe. (2025a). *Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones*. Obtenido de <https://www.gob.pe/sbs>
- Gob.pe. (2025b). *Información institucional*. . Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/smv/institucional>
- Libich, J., & Lenten, L. (2021). Hero or villain? The financial system in the 21st century. *Journal of Economic Surveys*. doi:<https://doi.org/10.1111/JOES.12437>
- Moody's. (2025). *Banca Múltiple en 2025: persistirá la dinámica de crecimiento en las colocaciones y los mayores niveles de rentabilidad*. . Moody's Local Perú.
- Rudenko, Y. (2024). Financial System of Ukraine: Structure and Essence. *Business Inform*. doi:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-178-186>
- SBS. (2020). *Estadística Financiera*. Obtenido de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/SF-2103-di2019.PD>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP SBS. (2017). *SBS para ti*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/>
- Thakor, A. (1996). The design of financial systems: An overview. *Journal of Banking and Finance*, 20, 917-948. doi:[https://doi.org/10.1016/0378-4266\(95\)00033-X](https://doi.org/10.1016/0378-4266(95)00033-X)

Yemelyanov, V., & Andriyash, V. (2024). Public financial systems of foreign countries: institutional features. *Public Administration and Regional Development*.
doi:<https://doi.org/10.34132/pard2024.24.02>

