

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**“PROPUESTA DE BUENAS PRACTICAS DE GESTION ADMINISTRATIVA
A TRAVES DEL BENCHMARKING PARA OPTIMIZAR E INCREMENTAR
RESULTADOS EN EL ÁREA DE NEGOCIOS BPE”**

Tesis presentada por el bachiller:
CARLOS ALONSO ARISTA MARCA

Para optar por título profesional de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Asesor: Ing. Edwin Ticse Villanueva

Arequipa - Perú

2017

DEDICATORIA

A mi madre Carmela Marca.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracterizan, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por el valor mostrado para salir adelante, pero más que nada por su amor, todo esto te lo debo a ti.

También se lo dedico a esas 3 personas que siempre estuvieron ahí apoyándome y que no los mencione. Ustedes saben quiénes son.

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y fuerzas para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis Docentes.

Por haberme permitido llegar hasta este momento; ya que ellos fueron los que con mucho empeño y paciencia lograron guiarme en esta etapa de mi vida que fue la universidad, agradezco sus enseñanzas pero sobre todo su apoyo y consejos.

INTRODUCCION

Al estar trabajando más de 10 años en el banco de Crédito del Perú y haber pasado por muchos puestos logre identificar un problema que se presentaba en todos los puestos sin importar la responsabilidad de funciones o el tipo de puesto; este básicamente es la diferencia de resultados para el mismo puesto es decir la diferencia en los procedimientos y/o técnicas de ventas de cada colaborador en este caso el Área de Negocios BPE con las misma responsabilidades y los mismo recursos.

Esto se debe principalmente a los procesos que no están homologados y a los hábitos comerciales que son muy variados.

En el primer capítulo se analizara el problema, mejor forma de solucionarlo, identificar los objetivos, además de él porque realizarlo, y lo que conlleva hacerlo es decir el planteamiento metodológico y las estrategias.

En el segundo capítulo se mencionara los antecedentes investigativos además del marco conceptual y los modos de aplicación de cada uno.

El tercer capítulo se analizará en si a la empresa su actividad, organigrama, capital humano para así poder obtener un a análisis de datos históricos.

En el cuarto y principal capítulo se definirá el objetivo de la propuesta, análisis de los problemas, dar soluciones a las mismas, se diseñara el plan de capacitaciones, se definir los costos y beneficios de la propuesta para concluir con el análisis de las hipótesis, conclusiones y recomendaciones.

RESUMEN

Toda empresa tiene la necesidad de ir mejorando y perfeccionando sus procesos a fin de obtener mayores beneficios y rentabilidad.

Siendo el problema mencionado en la introducción un constante en la empresa es que nace la necesidad que se tiene por resolver este; es decir mejorar y homologar los procedimientos para optimizar e incrementar cada vez más los resultados del Área de Negocios BPE en el Banco de Crédito del Perú, y con esta mejora no solo se incrementarían los resultados sino que se mejoraría la calidad de vida en lo que refiere a los funcionarios de negocios ya que ellos obtendrían mejores resultados con menor esfuerzo.

Existe una gran diferencia en los resultados de los diferentes funcionarios de negocios, teniendo un 67% de efectividad en el principal indicador (visita vs crédito aprobado) de un funcionario muy bueno vs un 16% de efectividad en el mismo indicador con los mismo recursos y en el mismo puesto un funcionario muy malo, siendo perjudicial para la empresa y el trabajador; esto es ocasionado principalmente por la forma de trabajar individual de cada funcionario, un funcionario con buenos hábitos y procedimientos visita 68 clientes promedio en un trimestre teniendo 46 créditos aprobados de estas visitas; mientras que uno con malos hábitos necesita más de 100 visitas para obtener menos de 20 créditos aprobados, atribuyendo los buenos o malos resultados a la experiencia o a la suerte. Esta propuesta una vez implantada lo que lograría sería incrementar un 10% la efectividad de crédito aprobado vs visita.

A un costo beneficio de la propuesta donde con una inversión de S/.947,600.00, en un periodo de un año se obtiene un beneficio de S/.2,240,000.00; siendo el beneficio neto de S/. 1, 292,400.00 en un escenario neutro.

Palabras Claves: Buenas practicas, benchmarking, negocios BPE.

ABSTRACT

Every company has the need to improve and improve its processes in order to obtain greater profits and profitability.

Being the problem mentioned in the introduction a constant in the company is that the need arises that has to be solved this; That is, to improve and standardize procedures to optimize and increase the results of the BPE Business Area in Banco the Crédito of Peru, and with this improvement not only would increase the results but would improve the quality of life in which Refers to business officials as they would get better results with less effort.

There is a big difference in the results of the different business officers, having a 67% effectiveness in the main indicator (visit vs credit approved) of a very good official vs. a 16% effectiveness in the same indicator with the same resources and In the same post a very bad official, being harmful to the company and the worker; This is mainly caused by each employee's individual way of working, an employee with good habits and procedures visits 68 average clients in a quarter having 46 credits approved of these visits; While one with bad habits needs more than 100 visits to get less than 20 credits approved, attributing good or bad results to experience or luck. This proposal, once implemented, would achieve a 10% increase in the effectiveness of approved credit vs. visit.

At a cost benefit of the proposal where with an investment of S / .947,600.00, in a period of one year a profit of S / .2,240,000.00 is obtained; Being the net profit of S / 1,292,400.00 in a neutral scenario.

Keywords: Good practices, bechmarking, business BPE.

INDICE GENERAL

1. CAPITULO I ANTECEDENTES DEL TRABAJO	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Descripción del Problema.....	1
1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos	2
1.2.3. Tipo del Problema de Investigación.....	2
1.2.4. Interrogantes Básicas	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	3
1.3.1. Justificación Económica	3
1.3.2. Justificación Profesional	3
1.3.3. Justificación Académica	3
1.3.4. Justificación Social	4
1.3.5. Campo, Área y Línea.....	4
1.4. VARIABLES E INDICADORES.....	4
1.5. HIPÓTESIS	5
1.6. LIMITACIONES.....	5
1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?	5
1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?	5
1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?.....	5
1.7. PLANTEAMIENTO METODOLOGICO.....	5
1.7.1. Levantamiento de Información.....	5
1.7.1.1. Técnicas	5
1.7.1.2. Instrumentos.....	6
1.7.1.3. Auditoria de Carteras.....	6
1.7.1.4. Entrevista.....	6
1.7.1.5. Cuestionario	7
1.7.1.6. Observación	7
1.7.1.7. Análisis documental.....	8
1.7.1.8. Población.....	8
1.7.2. Estrategia	9
1.7.2.1. Contacto con la zona de estudio	9

1.7.2.2. Toma de datos.....	9
1.7.2.3. Análisis y procesamiento de Datos.....	9
1.7.3. Criterios para el Manejo de Resultados.....	10
2. CAPITULO II MARCO REFERENCIAL	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	12
2.2.1. TERMINOLOGIA	12
2.2.2. ANALISIS PESTEL.....	17
2.2.2.1. Modo de aplicación del PESTEL	17
2.2.3. ANALISIS PORTER.....	21
2.2.4. EL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	30
2.2.5. BENCHMARKING	35
2.2.6. ANALISIS PARETO.....	35
2.2.6.1. ¿Cuándo se utiliza?.....	36
2.2.6.2. Elaboración del Diagrama de Pareto.....	37
2.2.6. PLAN DE CAPACITACIONES.....	38
3. CAPITULO III ANALISIS SITUACIONAL	41
3.1. LA EMPRESA.....	41
3.1.1. ACTIVIDAD PRINCIPAL.....	41
3.1.2. RUBRO.....	41
3.1.3. MISION.....	41
3.1.4. VISION	42
3.1.5. VALORES.....	42
3.1.6. BREVE RESEÑA HISTORICA	42
3.1.7. ORGANIGRAMA	43
3.1.8. ANALISIS PESTEL.....	46
3.1.8.1. POLÍTICO.....	46
3.1.8.2. ECONÓMICA	48
3.1.8.3. SOCIAL	49
3.1.9. ANALISIS PORTER.....	51
3.1.9.1. Poder de negociación de los compradores o clientes	51
3.1.9.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	52
3.1.9.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	53
3.1.9.4. Amenaza de productos sustitutos.....	54

3.1.9.5. Rivalidad entre los competidores.....	55
3.2. ANALISIS DEL AREA DE NEGOCIOS.....	55
3.2.1. ORGANIGRAMA	56
3.2.2. PROCESO.....	57
3.2.2.1. DAP	58
3.2.2.2. FLUJO	60
3.2.3. ANALISIS DE PROCESO.....	63
3.3. ANALISIS DE CAPITAL HUMANO	64
3.3.1. OBJETIVO.....	64
3.3.2. POBLACION.....	65
3.3.3. MUESTRA.....	65
3.3.4. HERRAMIENTA.....	65
3.3.5. RESULTADOS	65
3.4. ANALISIS DE DATOS HISTORICOS	77
3.4.1. NÚMERO DE VISITAS	77
3.4.2. NÚMERO DE CRÉDITOS APROBADOS POR MES	77
3.4.3. RELACIÓN VISITAS-CRÉDITOS	78
3.4.4. RELACIÓN CLIENTE-FFNN	79
3.5. APLICACIÓN DEL BENCHMARKING AL PUESTO DE FUNCIONARIO DE NEGOCIOS BPE	80
3.5.1. IDENTIFICACION DEL FUNCIONARIO CON LAS MEJORES PRACTICAS.....	81
3.5.2.IDENTIFICACION DE BUENAS PRACTICAS DE GESTION ADMINISTRATIVA DEL MODELO.....	81
3.6. DIAGRAMA CAUSA EFECTO	82
3.7. DIAGRAMA PARETO	84
4. CAPITULO IV PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	86
4.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	86
4.1.1. Objetivos a corto plazo	86
4.1.2. Objetivos a mediano plazo	86
4.2. ANALISIS DE LOS PROBLEMAS	87
4.3. SOLUCIONES PROPUESTAS.....	89

4.4.	ANÁLISIS DE SOLUCIONES	92
4.5.	HOMOLOGACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	97
4.5.1.	FUNCIONARIO DE NEGOCIOS BPE	97
4.5.2.	FRENTE DE GESTIÓN EFECTIVA.....	102
4.5.2.1.	Actividades de planificación.....	102
4.5.2.2.	Actividades de hábitos comerciales.....	102
4.5.2.3.	Actividades de seguimiento	102
4.5.3.	ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN	103
4.5.4.	ACTIVIDADES DE HÁBITOS COMERCIALES	110
4.5.4.1.	Protocolo de Venta	110
4.5.4.2.	Protocolo De Gestión De Cobranzas.....	131
4.5.4.3.	Contactabilidad.....	152
4.5.4.4.	Planificación	155
4.5.4.5.	Tipos de visita.....	158
4.5.5.	ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO.....	161
4.6.	PLAN DE CAPACITACIONES.....	166
4.6.1.	Personas a capacitar	166
4.6.2.	Quiénes van a capacitar	166
4.6.3.	Cronograma de capacitaciones	167
4.7.	CRONOGRAMA DE PROPUESTA	169
4.8.	COSTO DE LA PROPUESTA.....	170
4.9.	BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	171
4.9.1.	ESTIMACION DE MEJORA DE INDICADORES.....	172
4.9.2.	BENEFICIO CUANTITATIVO	173
4.9.2.1.	Escenario optimista	173
4.9.2.2.	Escenario neutro	174
4.9.2.3.	Escenario Pesimista	174
4.9.3.	BENEFICIO CUALITATIVO	174
4.10.	ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO	175
4.10.1.	Escenario optimista	175
4.10.2.	Escenario neutro	175
4.10.3.	Escenario Pesimista.....	176
4.11.	ANÁLISIS DE HIPÓTESIS	176
5.	CONCLUSIONES	177

6. RECOMENDACIONES	179
7. BIBLIOGRAFÍA	180
8. SIGLAS	182
9. ANEXOS.....	183



CAPITULO I ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Para lograr la optimización e incremento de resultados del área de negocios BPE en una entidad bancaria, será necesario realizar una mejora e igualamiento de sus procedimientos de trabajo?

1.1.1. Descripción del Problema

El problema principal que sea detectado a lo largo de la experiencia y el tiempo trabajado en diferentes puestos comerciales de una entidad Financiera, es la diferencia de resultados; para los mismos procedimientos y/o técnicas de ventas en el mismo puesto y con los mismos recursos.

Es decir que un grupo de personas con las misma actividades, mismos recursos y funciones pueden obtener resultados muy diferentes, de modo que pueden haber personas que obtengan resultados muy buenos y otros en el mismo puesto con la misma cartera tengan resultados desastrosos; Resumiendo, depende de manera muy significativa, la forma de trabajar, los hábitos las costumbres y la forma de llevar el día a día de cada persona, ya que de esto depende directamente los resultados obtenidos al final de cada campaña.

Existiendo así una falta de buenas prácticas en la gestión administrativa de procesos y procedimientos.

Siendo el problema mencionado base del presente estudio de , donde se busca obtener las mejores prácticas de la gestión administrativa bajo el mejor método actual, lo que permita lograr resultados homogéneos en los trabajadores.

1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.2.1. Objetivo General

Realizar una propuesta de buenas prácticas de gestión administrativa a través del Benchmarking para optimizar e incrementar resultados en el área de funcionarios de negocios BPE en una entidad bancaria.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar y analizar la situación actual del área de negocios de BPE.
- Identificar la problemática o deficiencia en el área de Negocios BPE además de los factores que la originan.
- Determinar y analizar el mejor método de trabajo y como se puede obtener buenas prácticas.
- Identificar como la propuesta permite incrementar los resultados del área de negocios de BPE.
- Determinar el costo beneficio de la propuesta.

1.2.3. Tipo del Problema de Investigación

El presente estudio será de tipo:

Descriptivo, ya que inicialmente se describe la situación actual de la empresa y los diversos métodos de trabajo de los trabajadores y los resultados obtenidos en cada caso.

Explicativo, porque se explicará la propuesta que permita dar solución a la problemática.

No experimental, ya que no se alterará ninguna variable en tiempo real, el presente estudio es únicamente una propuesta a presentar a la empresa, quien finalmente decidirá si se implementa total o parcialmente.

1.2.4. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la situación actual del área de negocios de BPE?
- ¿Existe algún problema o deficiencia en el área de negocios de BPE?
- ¿Cuáles son los factores que originan la problemática?
- ¿Cuál es el mejor método de trabajo y como se puede obtener las mejores prácticas de la gestión administrativa?
- ¿La propuesta permite incrementar los resultados del área de negocios de BPE?
- ¿Cuál será el costo - beneficio de la propuesta?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1. Justificación Económica

La justificación económica se basa principalmente en mejorar los hábitos y/o los procedimientos de los funcionarios a la vez que se logren conseguir las mejores prácticas en la gestión administrativa, con esto se incrementara considerablemente los ingresos para el banco ya que sus prácticas serán más eficientes.

1.3.2. Justificación Profesional

Al ser la primera y única institución en la cual he podido trabajar hace más de 10 años, con este estudio se podrá dar un aporte significativo a la empresa ya que se observa la problemática desde dentro.

1.3.3. Justificación Académica

Poder aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de los 5 años de la carrera de una manera más pragmática y no solo teórica con la experiencia ganada en el transcurso de los años.

1.3.4. Justificación Social

Mejorar, y dar un solo mensaje y a la vez que este sea positivo y enriquecedor a todos los clientes del banco, para así poder seguir manteniendo la buena relación creada banco-cliente logando que cada vez más clientes sientan el apoyo del banco como un asesor financiero y no solo como un banco más.

1.3.5. Campo, Área y Línea

Campo : Área de Negocios

Área : Procedimientos

Línea : Optimización

1.4. VARIABLES E INDICADORES

Cuadro N° 1 Variables e indicadores

VARIABLE INDEPENDIENTE PROPUESTA DE BUENAS PRACTICAS DE GESTION ADMINISTRATIVA A TRAVES DEL BENCHMARKING	Recursos humanos	Número de acciones
		Manual de procedimientos
		Capacitaciones
		Seguimiento post-venta
		Compromiso
VARIABLE DEPENDIENTE OPTIMIZAR E INCREMENTAR RESULTADOS EN EL AREA DE FUNCIONARIOS DE NEGOCIOS	Gestión	Homogeneidad de método de trabajo
		Claridad en el orden de las funciones del puesto
	Negocios (Visitas Resultados)	Incrementar el número de Visitas
		Incrementar el número de Créditos aprobados por mes
		Relación Visitas-Créditos Relación Cliente-FFNN

Fuente: Elaboración Propia

1.4. HIPÓTESIS

Es factible que la implementación de una propuesta de buenas prácticas de gestión administrativa a través del Benchmarking permita optimizar e incrementar resultados en el área de funcionarios de negocios BPE.

1.5. LIMITACIONES

1.5.1. ¿Qué se quiere hacer?

Se quiere realizar la implementación de buenas prácticas de gestión administrativa a través del Benchmarking, queriendo decir concretamente en la forma de trabajar de los funcionarios de Negocios BPE.

1.5.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

Área de Negocios BPE de una Institución Financiera de la ciudad de Arequipa.

1.5.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

Este estudio tiene una duración promedio de 1 año por ciudad trabajando directamente con todos los funcionarios de negocios juntos, y por separado en cada oficina de la plaza.

1.6. PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.6.1. Levantamiento de Información

1.6.1.1. Técnicas

Con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de datos posibles y extraer de ellos la información necesaria para la investigación del problema de estudio, se utilizarán instrumentos como los cuestionarios, entrevistas a

funcionarios y clientes, revisión de datos de resultados históricos. Estas técnicas servirán para complementar el trabajo y ayudar a asegurar una investigación completa.

Entonces, para tener una visión más amplia del funcionamiento de los instrumentos para la recolección de datos, estos serán explicados brevemente.

1.6.1.2. Instrumentos

A continuación los instrumentos:

1.6.1.3. Auditoria de Carteras

Se tomara este instrumento como base del estudio para hacer un diagnóstico y una evaluación de la situación actual del banco en el área de negocios BPE.

Este instrumento consta de revisar todos los datos históricos del área de Negocios BPE, en relación al tipo de cartera tipo de oficina antigüedad del funcionario, además de revisar las variables de crecimiento de cartera, rentabilidad de la misma, control de la mora, y aceptación o reacción de los clientes. Esta revisión se realizará de los últimos 2 años.

1.6.1.4. Entrevista

La entrevista estará dirigida a todos los funcionarios de negocios BPE de la ciudad de Arequipa. Se realizarán entrevistas escritas, tomando como entrevistados a los funcionarios y a sus asistentes.

Este método se utilizara para obtener un diagnostico general de la visión y forma de trabajar que tiene cada uno de los Funcionarios de Negocios, ya que ellos como protagonistas del trabajo conocen las funciones y tienen su propios

métodos y procedimientos para lograr cumplirlos en su totalidad, así como también las mejoras que podrían implementarse y las debilidades que se tienen.

La entrevista se realizará a través de cuestionarios con preguntas base, previamente determinadas. Se sabe que este medio de recolección de datos presenta información imprecisa, pero se utilizara solo con el fin de obtener una visión general del estado de la gestión de procesos y procedimientos actual.

1.6.1.5. Cuestionario

Es clave acotar que este debe diseñarse con sumo cuidado para que tengan la utilidad que se espera.

Cuestionario Cerrado

Se diseñará un cuestionario que será utilizado como auditoria interna de procesos y procedimientos con el fin de saber cuáles son los puntos a mejorar en el Área de Negocios BPE.

Otro objetivo de este cuestionario es determinar si es que actualmente utilizan todos los lineamientos que se requiere para llevar acabo eficientemente la visita y evaluación de los clientes.

1.6.1.6. Observación

Se realizaran observaciones en el día a día en la atención al público en oficina como en la visitas de campo de cada funcionario de negocios así mismo como en la evaluación de escritorio de los diferentes clientes de este sector en el banco, para así poder tener un registro de las fortalezas y

debilidades de cada funcionario para poder llegar a cerrar un negocio o venta.

1.6.1.7. Análisis documental

Se realizara un análisis de la información con la que se cuenta actualmente, en este caso tenemos:

- Informes de visitas de clientes de la cartera.
- Informes de visitas de clientes nuevos.
- Informes de visitas de mora.
- Crecimiento de la cartera
- Rentabilidad de la cartera
- Mora de la cartera

Analizaremos los informes mencionados anteriormente, todos del periodo 2015 y parte del 2016, esto con el objetivo de tener información real y concisa de los principales hechos que ocurrieron en relación al área de Negocios y la relación entre método de trabajo y resultados de cada trabajador.

1.6.1.8. Población

Tomaremos como informantes el mayor número posible de las personas involucradas en el negocio, entre ellos tendremos:

Funcionario de negocios BPE, funcionarios training, Asistente del Funcionario, clientes de la cartera, clientes nuevos.

Se entrevistará al grupo de personas mencionada para que realicen la encuesta que se mencionó anteriormente y así tener el primer diagnóstico general de la gestión del negocio.

1.6.2. Estrategia

Se formularán estrategias con la finalidad de estructurar el mecanismo de la investigación

1.6.2.1. Contacto con la zona de estudio

Preparar los instrumentos para la toma de datos mencionados anteriormente (cuestionarios, entrevistas, observación y registros).

1.6.2.2. Toma de datos

- Se va a realizar un diagnóstico de acuerdo a las características de la investigación. La recolección deberá ser integral tratando de profundizar el problema a investigar.
- Se realizará la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido por los responsables del área en el banco y el investigador.
- Estos datos serán clasificados por fecha y por población.

1.6.2.3. Análisis y procesamiento de Datos

El procesamiento o tratamiento de datos se realizará mediante la aplicación de técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a las fuentes e informantes también indicados anteriormente, serán incorporados al MS Office Excel y con ellos se obtendrán gráficos con precisiones porcentuales, relaciones, tablas, etc. donde se analizara toda la información obtenida con el objetivo de tener evidencia necesaria para poder diseñar la propuesta de mejora.

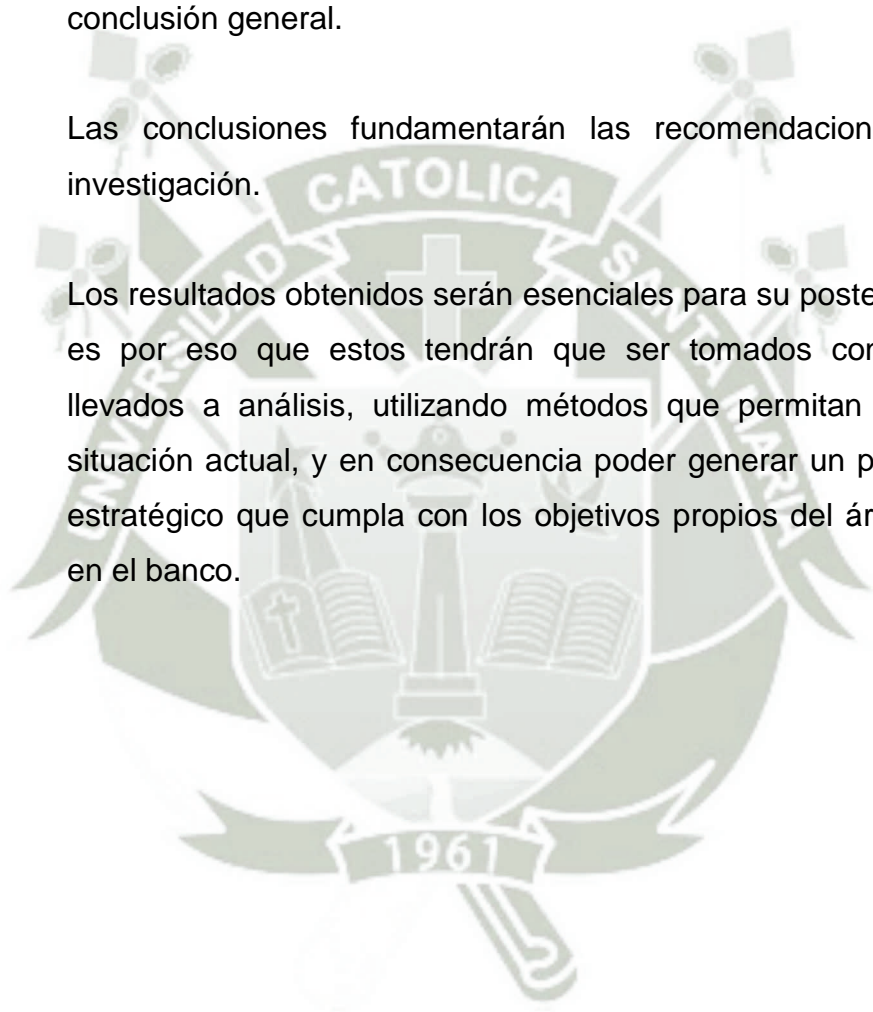
1.6.3. Criterios para el Manejo de Resultados

Con respecto a la información tratada, que se presentará en forma de gráficos, tablas, cuadros y/o resúmenes, se realizará un análisis para poder obtener apreciaciones objetivas acerca del problema.

Estas apreciaciones se usarán como premisas para contrastar nuestra hipótesis y así obtener una base para poder formular nuestra conclusión general.

Las conclusiones fundamentarán las recomendaciones de esta investigación.

Los resultados obtenidos serán esenciales para su posterior análisis, es por eso que estos tendrán que ser tomados con cuidado y llevados a análisis, utilizando métodos que permitan entender la situación actual, y en consecuencia poder generar un planeamiento estratégico que cumpla con los objetivos propios del área negocios en el banco.



CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Título : Gerencia en el otorgamiento de créditos de consumo en solución financiera de crédito del Perú.

Año : 2000

Autor : Henri Eliot Perea Tamayo

Carrera : Economía

Universidad: Universidad Católica de Santa María

Resumen : El presente trabajo busca dar a conocer las actividades desarrolladas como experiencia profesional en Solución Financiera del Perú agencia Arequipa en los últimos 3 años. Se pretende demostrar que el análisis de la información presentada por personas dependientes e independientes le permite al funcionario del banco satisfacer las necesidades de información necesarias para determinar si la solicitud de crédito es o no viable, hecho que redundara tanto a la persona como al sistema financiero en general. ¹

Título : Análisis del manejo de los productos y servicios que ofrece el BCP a los clientes de banca consumo y propuesta para mejorar su utilización. Arequipa 2005.

Año : 2005

Autor : Sandra Mariel Oliart Wilson

Carrera : Administración de empresas

Universidad: Universidad Católica de Santa María

Resumen : El presente trabajo aplicado al Banco de Crédito del Perú BCP tiene como propósito el análisis del manejo de los productos y servicios que

¹ Henri Eliot Perea Tamayo. (2000). Gerencia en el otorgamiento de créditos de consumo en solución financiera de crédito del Perú. Sitio web: cibertesis UCSM

ofrece a los clientes de Banca de consumo y la elaboración de una propuesta para mejorar su utilización.

Se describe el planteamiento teórico del presente trabajo de investigación y los aspectos generales. Se presenta el planteamiento operacional donde se describen las técnicas utilizadas para la recolección de la información necesaria. Se analizan las variables como los productos y servicios, canales de atención y la información interna brindada por el BCP. se realiza el análisis de resultados de las técnicas de recolección de información aplicadas a los clientes y clientes potenciales de las oficinas de la ciudad de Arequipa del BCP; los resultados de la observación participante y documental; y las entrevistas al personal del banco. Se elabora la propuesta para mejorar la utilización de productos y servicios, así como canales de atención, a través del análisis y clasificación de problemas encontrados durante la investigación, y que se deberán de desarrollar para mejorar la situación actual del banco.²

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. TERMINOLOGIA

- **Análisis**
Distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición.³
- **Antecedentes**
Acción, dicho o circunstancia que sirve para comprender o valorar hechos posteriores.⁴
- **Aporte**
Entrega o suministro de lo necesario para el logro del fin.⁵

² Sandra Mariel Oliart Wilson. (2005). : Análisis del manejo de los productos y servicios que ofrece el BCP a los clientes de banca consumo y propuesta para mejorar su utilización. Arequipa 2005. Sitio web: cibertesis UCSM

³ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

⁴ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

⁵ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

- **Auditoria**
Examinar la gestión económica de una entidad a fin de comprobar si se ajusta lo establecido por ley o costumbre.⁶
- **Banca**
Actividad mercantil que consiste en hacer operaciones financieras con el dinero de los clientes depositado en un banco.⁷
- **Beneficio**
Provecho, compensación moral o material por una obra realizada.⁸
- **Campana**
Conjunto de actividades o de esfuerzos que se realizan durante cierto tiempo y están encaminados a conseguir un fin.⁹
- **Cartera**
Conjunto de clientes de un negocio.
Conjunto de valores de un negocio, generalmente de un banco o de un comercio.¹⁰
- **Costo**
Cantidad que se da o se paga por algo.¹¹
- **Crédito**
Derecho que uno tiene a recibir alguna cosa, por lo común dinero.¹²
- **Cronograma**
Calendario de trabajo.¹³

⁶ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

⁷ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

⁸ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

⁹ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

¹⁰ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

¹¹ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

¹² Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

¹³ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

- **Diagnostico**
Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.¹⁴
- **Económica**
Que tiene un precio bajo o más bajo de lo normal.¹⁵
- **Eficiente**
Que realiza o cumple adecuadamente su función.¹⁶
- **Empresa**
Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de la producción y dedicada a actividades fabriles mercantiles o de prestación de servicios.¹⁷
- **Entidad**
Asociación o empresa, generalmente de carácter privado.¹⁸
- **Estandarización**
Ajustar varias cosas semejantes a un tipo o norma común.¹⁹
- **Factor**
Elemento o circunstancia que contribuye, junto con otras cosas, a producir un resultado.²⁰
- **Función**
Capacidad de actuar propia de los seres vivos y de sus organos, y de las máquinas o instrumentos.²¹
- **Hipótesis**
Suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia.²²

¹⁴ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

¹⁵ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

¹⁶ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

¹⁷ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

¹⁸ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

¹⁹ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

²⁰ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

²¹ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

²² Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

- **Homologación**
Diferenciación igualación de una cosa con otra por tener características comunes²³
- **Indicadores**
Señal que sirve para aportar un dato o información sobre una cosa.²⁴
- **Justificación**
Explicación razonada de la causa o motivo que justifica una cosa.²⁵
- **Mejora**
Cambio o progreso de una cosa hacia un estado mejor.²⁶
- **Metodología**
Modo de decir o hacer con orden.²⁷
- **Mora**
Dilación o tardanza en cumplir una obligación, por lo común la de pagar cantidad líquida y vencida.²⁸
- **Negocio**
Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.²⁹
- **Objetivo**
Que no está determinado por sentimientos o intereses personales.³⁰
- **Optimizar**
Planificar una actividad para obtener los mejores resultados.³¹

²³ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

²⁴ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

²⁵ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

²⁶ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

²⁷ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

²⁸ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

²⁹ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

³⁰ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

³¹ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

- **Pequeña**
Que tiene un tamaño reducido o unas dimensiones menores de lo que es normal.³²
- **Planear**
Trazar o formar el plan de una obra.³³
- **Porcentual**
Que está calculado o expresado en tanto por ciento.³⁴
- **Pragmática**
Parte de la lingüística que estudia la relación del lenguaje con el hablante y el oyente y con el contexto en que se realiza la comunicación.³⁵
- **Promedio**
Resultado que se obtiene al dividir la suma de varias cantidades por el número de sumandos.³⁶
- **Procedimientos**
Método o trámite necesario para ejecutar una cosa.³⁷
- **Propuesta**
Idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo.³⁸
- **Recopilar**
Juntar o reunir varias cosas dispersas, especialmente escritos, bajo un criterio que de unidad al conjunto.³⁹

³² Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

³³ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

³⁴ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

³⁵ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

³⁶ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

³⁷ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

³⁸ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

³⁹ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

- **Rentabilidad**

Capacidad de producir un beneficio que compense la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.⁴⁰

- **Resultados**

Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.⁴¹

- **Variable**

Que está sujeto a cambios frecuentes o probables.⁴²

- **Venta**

Entrega de una cosa a una persona a cambio de una cantidad de dinero convenida.⁴³

2.2.2. ANALISIS PESTEL

Es necesario conocer con más detalle el análisis PESTEL a fin de utilizarlo de mejor manera y poder obtener el mayor provecho del mismo, maximizando el potencial de esta herramienta.

El análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.

El análisis PESTEL forma parte del marketing estratégico, que es el encargado de analizar los factores internos y externos a nuestra empresa, y cuyos resultados deberemos incluir en nuestro plan de negocio.

2.2.2.1. Modo de aplicación del PESTEL

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma

⁴⁰ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

⁴¹ Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España: Grupo Editorial Océano.

⁴² Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

⁴³ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor. Esta herramienta deja libertad de aplicación, debemos ser nosotros los que decidimos como nos resultará más cómodo trabajar, si identificar los elementos de análisis, o bien, detallando cada uno de los elementos identificados. A continuación los detallo en mayor profundidad aquellos factores a estudiar:

Políticos. Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro:

Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales. Es importante entender la globalidad de lo que ocurre y sus relaciones.

Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos

La política fiscal de los diferentes países

Las modificaciones en los tratados comerciales

Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa

Económicos. Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

Los ciclos económicos de nuestro país, y además, los ciclos económicos de otros países en los que ya trabajamos o que son de potencial interés.

Las políticas económicas del gobierno

Los tipos de interés.

La inflación y los niveles de renta.

La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios.

Los factores macroeconómicos propios de cada país.

Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

La tasa de desempleo.

Socioculturales. En este caso, lo que nos interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando (porque seguro que están cambiando). Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.

Cambios en el nivel de ingresos.

La conciencia por la salud.

Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos.

Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida.

Rasgos religiosos de interés.

Tecnológicos. Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Nos interesa la reflexión sobre cómo las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo. Sobre todo es interesante el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar.

Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

Los agentes que promueven la innovación de las TIC.

La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.

La aparición de tecnologías que cambien las reglas del juego de muchos sectores.

La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Cambios en los usos de la energía y consecuencias.

Nuevas formas de producción y distribución.

Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia.

Ecológicos. Estos factores puede parecer que a priori sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario. Nos interesa estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Hay que reflexionar sobre cuestiones como las siguientes:

Leyes de protección medioambiental.

Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.

Preocupación por el calentamiento global.

Concienciación social ecológica actual y futura.

Preocupación por la contaminación y el cambio climático.

Legales. Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio internacional, nos interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino. Debemos estudiar sobre cuestiones como las siguientes:

Licencias.

Leyes sobre el empleo.

Derechos de propiedad intelectual.

Leyes de salud y seguridad laboral.

Sectores protegidos o regulados.⁴⁴

Lo que se lograra con este Análisis es poder llegar a entender de mejor manera el aspecto socio-económico que rodea o en el que se desenvuelven las instituciones financieras, llegando así a entender al mercado que al final es por quien se desea mejorar la metodología de la empresa.

2.2.3. ANALISIS PORTER

Teniendo más claro la teoría del Análisis PORTER vamos a poder utilizarlo de mejor manera y así poder obtener el mayor provecho del mismo, maximizando el potencial de esta herramienta.

Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial.

A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este

⁴⁴ Pascual Parada. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Sitio web: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. Lo anteriormente expuesto se resume en la Figura 1.

Para emprender un Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

Competidores Directos: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto. Ejemplo: Mercedes Benz y BMW.

Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.

Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o

precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

En este momento se puede hablar de sí un sector es o no contestable, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es contestable cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Por esto se dice que cuando no hay costos hundidos, las empresas “utilizan” el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarle en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

Inversión necesaria o Requisitos de Capital:

Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización.

En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, con el sector de los aviones de

pasajeros, en el que Boeing y AIRBUS tienen un dominio tan aplastante del mercado que difícilmente pueden competir con ellos. Otros sectores no tienen costos de entrada tan fuertes.

Economías de escala

Curva de experiencia

Ventaja absoluta en costos

Diferenciación del producto

Acceso a canales de distribución

Identificación de marca

Barreras gubernamentales

Represalias

2. Amenaza de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella. Por ejemplo, si dicha empresa vende refrescos tiene presente la amenaza de los vendedores de agua mineral, fabricantes de jugos naturales, batidos, etc.; pero no sólo eso, su competencia también serían los jugos que las familias se pueden hacer en casa. En ese sentido

estarían compitiendo casi con los agricultores que producen naranjas y con los fabricantes de exprimidores.

Disponibilidad de sustitutos:

Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto:

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

Costos de cambio para el cliente:

Si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

En fin, la entrada de productos sustitutos, según sean su calidad, disponibilidad, costos y rendimiento, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

3. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes:

Concentración de proveedores:

Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.

Importancia del volumen para los proveedores:

Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.

Diferenciación de insumos:

Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

Costos de cambio:

Se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de altos costos de cambio puede dar un relativo poder a los proveedores.

Disponibilidad de insumos sustitutos:

Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

Impacto de los insumos:

Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

Como se puede comprender de las variables anteriores, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Si por el contrario, el producto que ofrece es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores, su influencia se verá disminuida. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta.

4. Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

Concentración de clientes

Volumen de compras

Diferenciación

Información acerca del proveedor

Identificación de la marca

Productos sustitutos

5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

- Concentración
- Diversidad de competidores
- Condiciones de los costos
- Diferenciación del producto
- Costos de cambio
- Efectos de demostración
- Barreras de salida
- Barreras emocionales.⁴⁵

Lo que se lograra con este Análisis es poder llegar a entender de mejor manera el aspecto interno de la empresa para poder así

45 José Ángel Hernández Pérez. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter., de Geo polis Sitio web: <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

que esta se pueda apoyar en las fortalezas de la misma, y mejorar así los puntos que no son tan fuertes con el fin de llegar a tener un sistema más estructurado y sólido.

2.2.4. EL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

El diagrama causa-efecto es una herramienta de análisis que nos permite obtener un cuadro, detallado y de fácil visualización, de las diversas causas que pueden originar un determinado efecto o problema. Suele aplicarse a la investigación de las causas de un problema, mediante la incorporación de opiniones de un grupo de personas directa o indirectamente relacionadas con el mismo. Por ello, está considerada como una de las 7 herramientas básicas de la calidad, siendo una de las más utilizadas, sencillas y que ofrecen mejores resultados. El diagrama causa-efecto se conoce también con el nombre de su creador, el profesor japonés Kaoru Ishikawa (diagrama de Ishikawa), o como el “diagrama de espina de pescado”.

Debe quedar claro que el diagrama causa-efecto no es una herramienta para resolver un problema, sino únicamente explicarlo, esto es, analizar sus causas (paso previo obligado si queremos realmente corregirlo). Es una herramienta muy interesante para analizar todo tipo de problemas producidos en los procesos de producción o de servicio.

1. METODOLOGÍA Los pasos a seguir a la hora de analizar un problema mediante la técnica del diagrama causa-efecto son los siguientes:

1.1. Previamente a la reunión de análisis.

1) Se determina inequívocamente el problema a analizar. Debe ser un problema concreto, aunque puedan intervenir diversas causas que lo expliquen.

2) Determinar el grupo de personas que deben intervenir en el análisis. Normalmente serán personas relacionadas con el problema directa o indirectamente, de forma que todas ellas puedan aportar ideas.

3) Convocar al grupo, anunciándoles el problema concreto que se va a analizar (para que vayan pensando en el mismo).

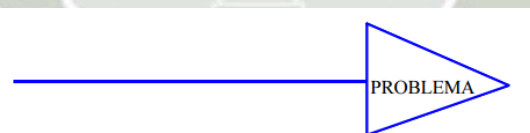
1.2. En la reunión de análisis

1) El grupo de analistas va dando sus opiniones, de forma ordenada, sobre las posibles causas que cada uno identifica para dicho problema (en esta etapa, puede aplicarse la misma metodología de la tormenta de ideas). El facilitador o coordinador del grupo va anotándolas una a una en la pizarra.

2) Una vez agotadas las opiniones, el facilitador o coordinador del grupo dibuja el diagrama base en una pizarra suficientemente amplia para poder escribir en ella todas las causas posibles.

En el triángulo de la “cabeza del pez” se escribe el problema considerado.

Esquema N° 1 Cabeza de Pez – Diagrama Causa Efecto



Fuente: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. El Diagrama Causa-Efecto, de Lagoas - Marcosende, 9 36200 VIGO (Pontevedra)
Sitioweb:<http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>

A continuación, se identifican los factores o grupos de causas en que éstas pueden clasificarse. A cada uno de estos factores se les asigna una flecha que entronca en la “espina” principal del

pez. Habitualmente, los factores suelen estar predefinidos como las “4 emes” o “5 emes”, dependiendo del contexto:

1ª M: Máquinas

2ª M: Mano de obra

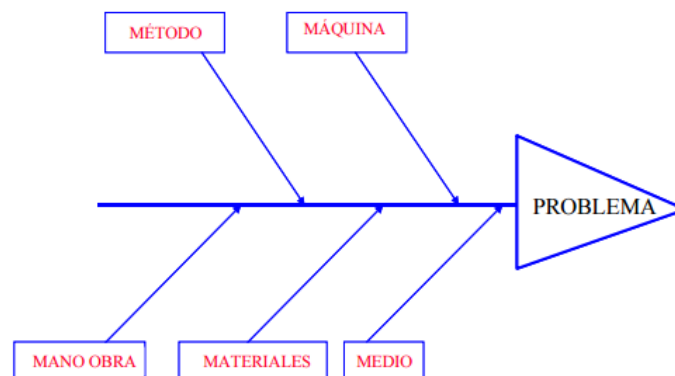
3ª M: Método

4ª M: Materiales

5ª M: Medio (entorno de trabajo)

Utilizando las 5 “emes”, el diagrama nos quedaría así:

Esquema N° 2 Diagrama Causa Efecto utilizando las 5 emes



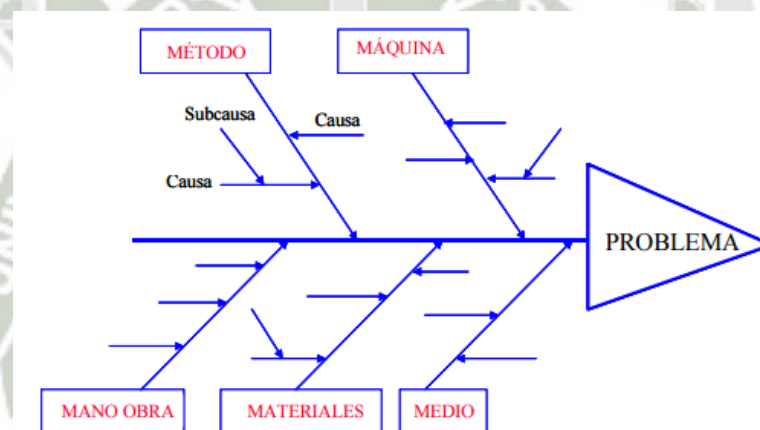
Fuente: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. El Diagrama Causa-Efecto, de Lagoas - Marcosende, 9 36200 VIGO (Pontevedra)
Sitioweb:<http://gio.uvigo.es/ asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>

3) A continuación, el facilitador, con la colaboración de los integrantes del grupo, asigna cada una de las causas identificadas a uno de los títulos o conjuntos de causas definidos, utilizando flechas paralelas a la “espina” central y escribiendo de nuevo la causa al lado de cada flecha. Otra posibilidad para hacer lo mismo es que cada participante, o el facilitador, escriba cada

causa en una tarjeta adhesiva (tipo “post-it”), de forma que esta tarjeta pueda pegarse en el factor correspondiente.

Durante el proceso, pueden aparecer causas que lo sean, a su vez, de otras causas. Cuando esto sucede, pueden añadirse flechas que entronquen estas “sub causas” con las correspondientes a las causas principales, y así sucesivamente. De esta forma, se ramifica el diagrama de forma directamente proporcional a la capacidad del grupo de encontrar causas para el problema planteado.

Esquema N° 3 Diagrama Causa Efecto Indicando las sub causas

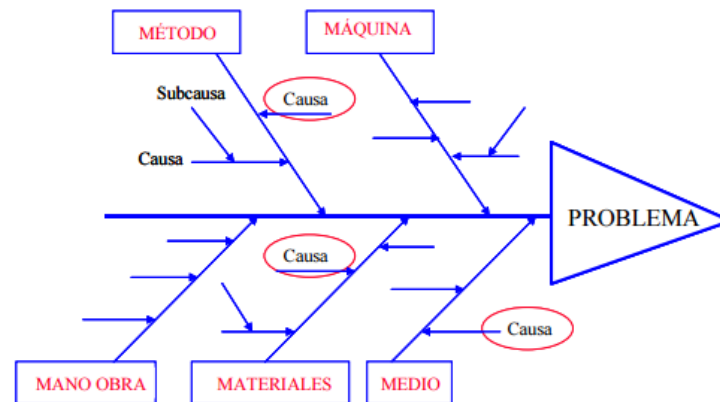


Fuente: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. El Diagrama Causa-Efecto, de Lagoas - Marcosende, 9 36200 VIGO (Pontevedra)
Sitioweb: <http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCaI0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>

4) Finalmente, se determina cuál es el orden de importancia de las causas identificadas. Para ello, puede someterse a votación entre los participantes el conjunto de causas identificadas.

5) Una vez hecha la votación, se rodean con un círculo las dos o tres causas más votadas. Estas serán las primeras contra las que se deberá actuar. Pero esto la adopción de acciones correctoras-ya no forma parte de esta técnica.

Esquema N° 4 Diagrama Causa Efecto completo



Fuente: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. El Diagrama Causa-Efecto, de Lagoas - Marcosende, 9 36200 VIGO (Pontevedra)
Sitioweb:<http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>

Como conclusión, podemos decir que el diagrama causa-efecto es útil para: a) Determinar las posibles causas de un problema. b) Agrupar estas causas en diferentes categorías o factores. c) Orientar las posteriores acciones correctoras hacia las causas identificadas (especialmente si se identifican las causas principales). d) Proporcionar un nivel común de comprensión. Al final de la reunión, el diagrama causa-efecto es el mismo para todos, con independencia de las causas que cada uno, individualmente, fuese capaz de identificar. e) Reflejar la dispersión del conocimiento del equipo. Cuanto más ramificado esté un diagrama causa-efecto, será señal de una mayor diversidad de causas identificadas. En definitiva, es una herramienta que fomenta el pensamiento creativo de los componentes de la organización y el trabajo en equipo, aplicando estos principios al análisis de problemas en la organización.⁴⁶

⁴⁶ Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. El Diagrama Causa-Efecto, de Lagoas - Marcosende, 9 36200 VIGO (Pontevedra)
Sitio web:<http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>

2.2.5. BENCHMARKING

El Benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras⁴⁷.

Si bien es cierto el Benchmarking consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas o de otra área de la misma empresa; en este estudio se orienta o aplica esta herramienta en base a los diferentes colaboradores del banco que pertenecen o están en el mismo puesto. Para poder explicar mejor se tomara como referencia los mejores aspectos o prácticas de los mejores funcionarios de Negocios es decir de los que tengan las mejores prácticas y con estas obtengan los mejores resultados. Mejorándolos no solo tomándolas de un solo colaborador sino tomando como referencia a los mejores.

2.2.6. ANALISIS PARETO

El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

Con el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo

47 Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Benchmarking, Cataluña y Asociados (Pontevedra) Sitio web: <http://www.crecenegocios.gestioncalidad.com/que-es-el-benchmarking/>

general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

La minoría vital aparece a la izquierda de la gráfica y la mayoría útil a la derecha. Hay veces que es necesario combinar elementos de la mayoría útil en una sola clasificación denominada otros, la cual siempre deberá ser colocada en el extremo derecho. La escala vertical es para el costo en unidades monetarias, frecuencia o porcentaje.

La gráfica es muy útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

2.2.6.1. ¿Cuándo se utiliza?

Al identificar un producto o servicio para el análisis para mejorar la calidad.

Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problema o causas de una forma sistemática.

Al identificar oportunidades para mejorar

Al analizar las diferentes agrupaciones de datos (ej: por producto, por segmento, del mercado, área geográfica, etc.)

Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones

Al evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después)

Cuando los datos puedan clasificarse en categorías

Cuando el rango de cada categoría es importante.

Pareto es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y es por lo tanto útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas. Este permite ver cuáles son los problemas más grandes, permitiéndoles a los grupos establecer prioridades. En casos típicos, los pocos (pasos, servicios, ítems, problemas, causas) son responsables por la mayor parte el impacto negativo sobre la calidad. Si enfocamos nuestra atención en estos pocos vitales, podemos obtener la mayor ganancia potencial de nuestros esfuerzos por mejorar la calidad.

Un equipo puede utilizar la Gráfica de Pareto para varios propósitos durante un proyecto para lograr mejoras:

Para analizar las causas

Para estudiar los resultados

Para planear una mejora continua

Las Gráficas de Pareto son especialmente valiosas como fotos de “antes y después” para demostrar qué progreso se ha logrado. Como tal, la Gráfica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa.⁴⁸

2.2.6.2. Elaboración del Diagrama de Pareto

Los pasos a seguir para la elaboración de un diagrama de Pareto son.

1. Seleccionar los datos que se van a analizar, así como el periodo de tiempo al que se refieren dichos datos.
2. Agrupar los datos por categorías, de acuerdo con un criterio determinado.
3. Tabular los datos.

48 Matias Sales. (2002). Economía Calidad y gestión de Calidad. de Gestipolis Sitio web: <http://www.gestipolis.com/diagrama-de-pareto/>

Comenzando por la categoría que contenga más elementos y, siguiendo en orden descendente, calcular:

Frecuencia absoluta.

Frecuencia absoluta acumulada.

Frecuencia relativa unitaria.

Frecuencia relativa acumulada.

4. *Dibujar el diagrama de Pareto.*

5. *Representar el gráfico de barras correspondiente que, en el eje horizontal, aparecerá también en orden descendente.*

6. *Delinear la curva acumulativa.*

Se dibuja un punto que represente el total de cada categoría. Tras la conexión de estos puntos se formará una línea poligonal.

7. *Identificar el diagrama, etiquetándolo con datos como: título, fecha de realización, periodo estudiado*

8. *Analizar el diagrama de Pareto.*⁴⁹

2.2.7. PLAN DE CAPACITACIONES

*La capacitación de los empleados es una actividad importante. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de éstos se deben modificar y actualizar. Los gerentes, por su puesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y como debe ser la capacitación*⁵⁰

Según Robbins la capacitación de los empleados es muy importante debido a que estos podrán incrementar sus habilidades y desarrollar sus destrezas optimizando así su desempeño. Por esto es de suma

49 Aiteco Consultores. Artículos Diagrama de Pareto – Herramientas de la Calidad. de AITECO CONSULTORES, SL. Sitio web: <http://www.aiteco.com/diagrama-de-pareto/>

50 Administración, Robbins, Coulter, Editorial Pearson, Octava Edición, México, 2005, ISBN: 970-26-0555-5

importancia que las empresas vean las capacitaciones como una inversión más no como un gasto.

Con la capacitación de los empleados, se trata de ayudar a los individuos a aprender. El aprendizaje es fundamental para el éxito de toda persona, es algo que la acompaña a lo largo de toda su vida laboral. Pero por el bien del aprendizaje mismo, éste no se da de la nada. Al contrario, depende de varios sucesos, y la responsabilidad del aprendizaje es una experiencia compartida entre el maestro y el alumno.⁵¹

Decenzo y Robbins al tocar el tema de la capacitación, dan a conocer el compromiso que debe de existir por ambas partes, la empresa y los empleados, ya que ambos están incluidos en un proceso de retroalimentación en el tiempo que duran las capacitaciones, es decir el empleado recibe enseñanzas de la empresa, así como esta aprende desde el punto de vista del empleado, he ahí la suma importancia que tienen las capacitaciones.

Kopelman (1998:117) identifica “las tres fases en el proceso de capacitación:

De Diagnóstico, en esta etapa se detecta en las áreas de la organización cuando se necesita la capacitación; así como los tipos de capacitación que se necesitan; además de determinar quiénes la necesitan.

De Impartición, esta fase hace referencia al tipo de método a utilizar para realización del proceso de capacitación.

De Evaluación, en este tercer paso se miden los cambios presentados en los individuos, como conocimientos, habilidades y actitudes en la realización del trabajo.⁵²

51 Administración De Recursos Humanos, David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Primera Edición, Limusa Mexico 2001

52 Kopelman, Richard. Administración de la productividad McGrawHill 1998 pag117

Kolpelman, nos da las pautas a seguir para la implementación de un adecuado programa de capacitaciones, de esta manera se sabrá que es lo principal que hay que tener en cuenta a la hora de presentar un programa de capacitaciones, y que este tenga los resultados esperados, conociendo por donde se debe de comenzar es decir realizando un diagnóstico, a continuación se deberá impartir la capacitación, para concluir evaluando los progresos o resultados de la misma.

*Los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son: 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; 4) la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y 5) la evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a las capacitación.*⁵³

A diferencia de Kopelman, Werther Jr. y Davis se incrementan dos pasos adicionales para lograr un buen programa de capacitación, que serían determinar los objetivos de la capacitación estos serían generales y específicos, así como el diseño de contenidos y métodos, con esto lo que se lograría es cumplir una meta con las capacitaciones, así como un control de cómo se vienen realizando las mismas, es decir la forma de cómo será la enseñanza que se aplicara para impartir la capacitación.

⁵³ Werther, Jr., William B. y Davis, Keith, Administración de personal y recursos humanos, 4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F., 1998.

CAPITULO III ANALISIS SITUACIONAL

3.1. LA EMPRESA

A continuación se hará una pequeña introducción de algunos aspectos internos de la empresa para así poderla conocer un poco más y poder saber cuáles son los aspectos que más le interesan o en cuales valores está basada la misma, para desarrollar sus actividades día a día.

3.1.1. ACTIVIDAD PRINCIPAL

La actividad fundamental de un banco es la intermediación financiera, y es precisamente eso, sirve de intermediarios entre el público y el sector privado. El banco tiene la función de captar dinero que luego lo prestara a las empresas a ciertas tasas de interés y de esta forma estimulan las inversiones y crecimientos del sector comercial, industrial y de servicio.⁵⁴

3.1.2. RUBRO

Otro tipo de intermediación monetaria.

3.1.3. MISION

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.⁵⁵

54 Banco de Crédito del Perú. (2013). Nuestro Banco ¿Quiénes somos? de Banco de Crédito del Perú Sitio web: <https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/nuestro-banco/quienes-somos>

55 Banco de Crédito del Perú. (2013). Nuestro Banco ¿Quiénes somos? de Banco de Crédito del Perú Sitio web: <https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/nuestro-banco/quienes-somos>

3.1.4. VISION

Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.⁵⁶

3.1.5. VALORES

El cliente: El Banco se debe a sus clientes.

La Ética: Institución con integridad, gente honesta y responsable.

Recurso Humano: Cuenta con los mejores profesionales, al cual incentiva su desarrollo y potencial emprendedor.

La Innovación: Innovan continuamente para responder a los requerimientos del mercado.⁵⁷

3.1.6. BREVE RESEÑA HISTORICA

Esta institución, llamada durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. El 01 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú.

Así, el Banco Italiano, el primero en el país, cerró su eficiente labor después de haber obtenido los más altos resultados de nuestra institución. Con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, instalamos sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que nos convirtió en el único Banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión de nuestras actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin se construyó un edificio de 30,000 m², aproximadamente, en el distrito de La Molina. Luego, con el objetivo de mejorar nuestros servicios, establecimos la Red Nacional de Tele Proceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las

⁵⁶ Banco de Crédito del Perú. (2013). Nuestro Banco ¿Quiénes somos? de Banco de Crédito del Perú Sitio web: <https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/nuestro-banco/quienes-somos>

⁵⁷ Banco de Crédito del Perú. (2013). Nuestro Banco ¿Quiénes somos? de Banco de Crédito del Perú Sitio web: <https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/nuestro-banco/quienes-somos>

oficinas del país con el computador central de Lima; asimismo, creamos la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, e instalamos una extensa red de cajeros automáticos.

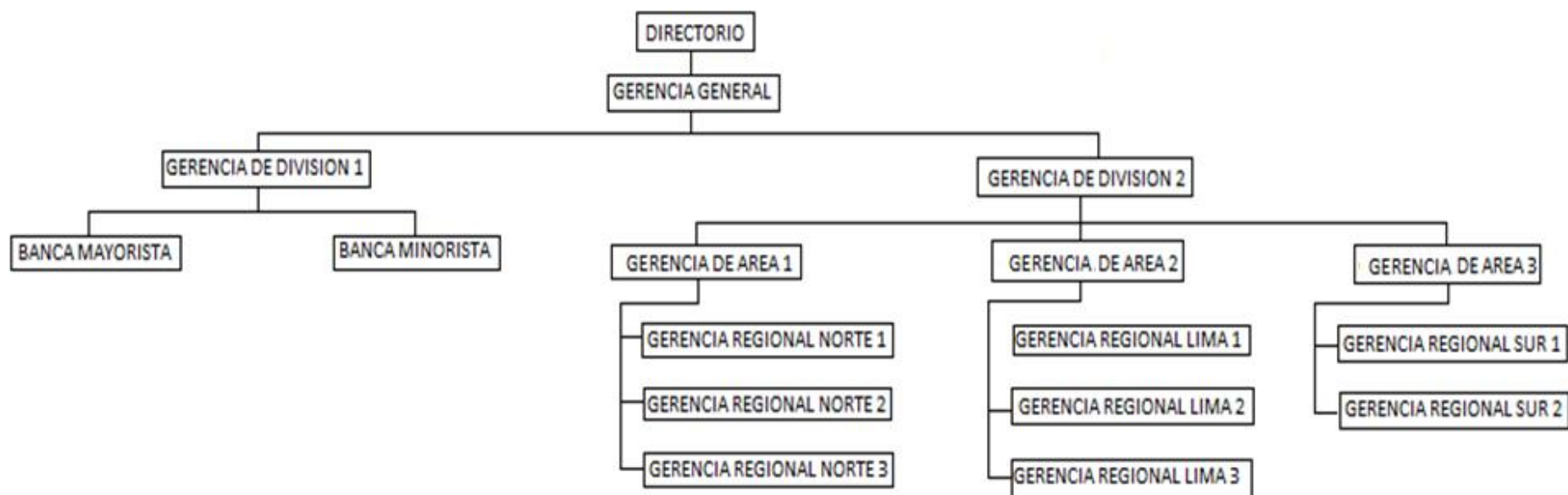
En 1993, adquirimos el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia. Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aún más especializada, creamos Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente establecimos Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. Durante los '90, nuestra oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen que siempre tuvimos: un Banco con espíritu moderno. Al cumplir 125 años en el mercado local, nuestra institución cuenta con 375 Agencias, más de 1,800 cajeros automáticos, más de 5,600 Agentes BCP y más de 15,000 colaboradores; así como bancos corresponsales en todo el mundo.⁵⁸

3.1.7. ORGANIGRAMA

El organigrama que se presentara a continuación es el organigrama general, no está detallado debido a políticas internas de la institución.

⁵⁸ Banco de Crédito del Perú. (2013). Nuestro Banco ¿Quiénes somos? de Banco de Crédito del Perú Sitio web: <https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/nuestro-banco/quienes-somos>

Esquema N° 5 Organigrama General Banco de Crédito del Perú



Fuente: Banco de Crédito del Perú

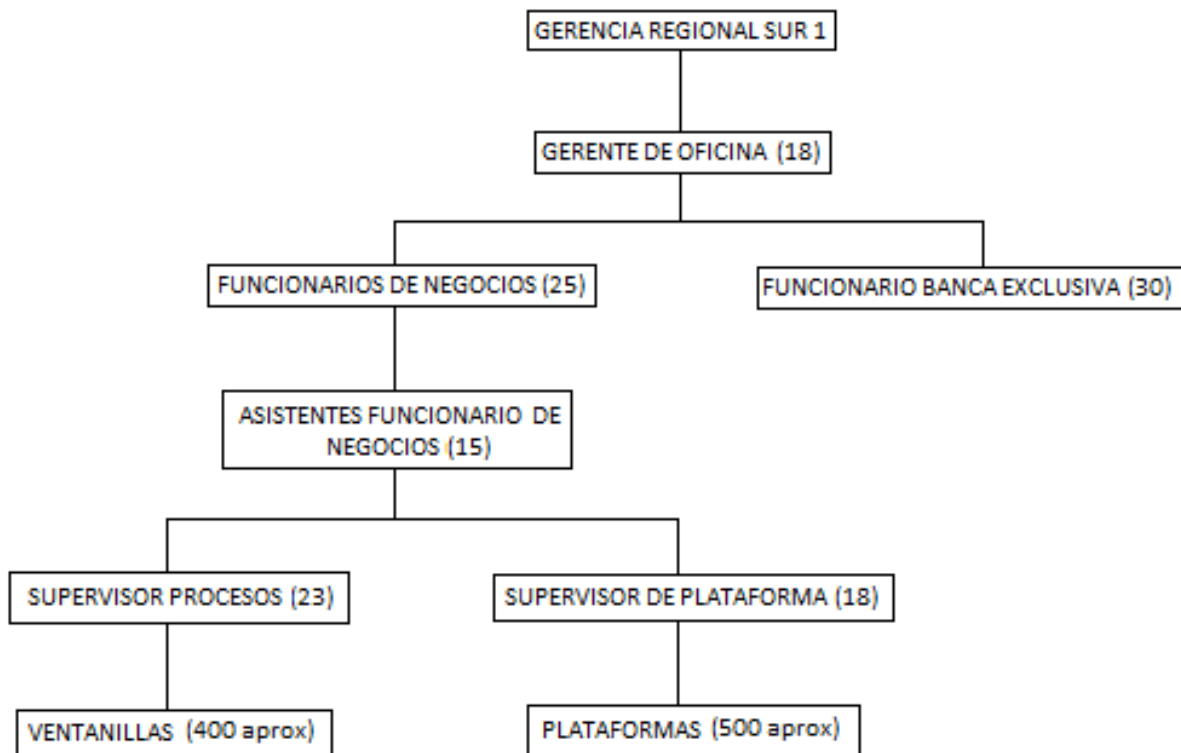


Con este organigrama vamos a tener una idea más clara de cómo se divide de forma muy genérica la empresa y en qué lugar o escala se encuentra la gerencia de Arequipa con relación a la dirección general que se da a nivel nacional.

Organigrama específico

Al ser esta una de las empresas más grande del país entendemos que su organigrama es muy grande y complejo, pero para ubicarnos en que parte de este realizaremos el estudio o se aplicara el mismo, detallaremos uno más específico.

Esquema N° 6 Organigrama de la Región Sur Banco de Crédito del Perú



Fuente: Banco de Crédito del Perú

Al ver este cronograma más específico es mucho más fácil poder entender en que parte específicamente se va a desarrollar el estudio, además se podrá ver el tamaño en la empresa que se tiene en la ciudad de Arequipa, este solo está a nivel de puestos de confianza no se está considerando los puestos de soporte o de apoyo, ni tampoco el personal tercerizado.

3.1.8. ANALISIS PESTEL

Si se podría llegar a conocer con más detalle el Análisis PESTEL se podría utilizar de mejor manera y así llegar a obtener el mayor provecho del mismo, maximizando el potencial de esta herramienta.

3.1.8.1. POLÍTICO

Se realizara en base a cuadros para que pueda ser más didáctica la forma de entender todos los aspectos de esta herramienta desde el punto Político.

Cuadro N° 2 Variables Políticas y sus Efectos

Variable: Estabilidad Política	Efecto
<i>Según un estudio elaborado el año 2015 por el portal Perú económico, se localiza a la ciudad de Arequipa como la segunda del país con mejor calidad de vida por diversos factores entre ellos por su relativa estabilidad política, reflejada en el bajo número de procesos de revocatoria municipales y conflictos sociales durante el 2014⁵⁹.</i>	Si bien es cierto que la estabilidad política es un factor difícil de manejar, Arequipa se refleja como un departamento democrático y con bajos índices de revocatorias contribuyendo esto a la estabilidad financiera propiamente dicha.
Variable: Política monetaria	Efecto
<i>Según el BCRP (2015) por medio del informe de indicadores trimestral, la inflación para el primer trimestre del 2016 es del 3%⁶⁰</i>	A través del rango meta impuesto por el BCRP, el porcentaje alcanzado se sitúa dentro del rango meta que va del 1% al 3%, lo cual denota que se mantiene la estabilidad monetaria ya que se está respetando esta meta de inflación. Debido a que la inflación se mantiene dentro del límite no se corre el riesgo de variar drásticamente las tasas de interés.

Fuente: Perú económico.

⁵⁹Perú económico. (2011). Top 10: Ciudades con mejor calidad de vida, 2011, de Perú económico Sitio web: <http://perueconomico.com/ediciones/76/articulos/1327>

⁶⁰BCRP (2016). Indicadores económicos, I Trimestre 2016, de BCRP Sitio web: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestres.pdf>

3.1.8.2. ECONÓMICA

Se realizara en base a cuadros para que pueda ser más didáctica la forma de entender todos los aspectos de esta herramienta desde el punto Económico.

Cuadro N° 3 Variables Económicas, Financieras y sus efectos

Variable: Evolución del PBI	Efecto
Para este primer trimestre, el PBI respecto al año 2015, tuvo una contracción de 2.6% a 1.9%.	Estos porcentajes proyectan una ligera variación en la estabilidad económica, cuya caída podría deberse a una reducción de gasto público, salarios, etc. Esta variación podría generar especulaciones sin ningún efecto para el crecimiento financiero propio de la empresa.
Variable: Riego país	Efecto
<i>Según el Diario Gestión (2015), el riesgo país es de 1.86 puntos porcentuales, que se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del tesoro estadounidense⁶¹</i>	Este incremento se podría deber a la situación política actual, variaciones en políticas económicas, por lo tanto este incremento no genera ninguna variación ya que BCP es una empresa netamente nacional al no tener inversión extranjera.
Variable: Tipo de cambio	Efecto
<i>Para el trimestre del 2016, respecto al año 2015, hubo una variación porcentual del tipo de cambio de 4.4% a 6.8%⁶²</i>	Este aumento podría significar que: existe menor cantidad de dólares que soles en el mercado que pudieron darse por una baja en las exportaciones o capitales. Para efectos de estudio y ver sus efectos en el plan de mejora, se considera que conviene que el tipo de cambio

⁶¹Diario Gestión (Abril, 2016). Riesgo país de Perú sube cuatro puntos básicos a 1.86 puntos porcentuales, de Diario gestión Sitio web: <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-cuatro-puntos-basicos-186-puntos-porcentuales-213437865>

⁶²BCRP (2016). Indicadores económicos, I Trimestre 2016, de BCRP Sitio web: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestres.pdf>

	baje para tener una moneda más sólida con respecto al dólar. Sin embargo la población tiene muy claro el hecho de que la mejor moneda para trabajar financieramente es la nacional.
--	---

Fuente: Diario Gestión

3.1.8.3. SOCIAL

Se realizara en base a cuadros para que pueda ser más didáctica la forma de entender todos los aspectos de esta herramienta desde el punto Social.

Cuadro N° 4 Variables Sociales y sus Efectos

Variable: Tasa de crecimiento poblacional	Efecto
<i>Según datos de INEI (2015), la población de Arequipa al año 2015 es de 1287205, la del año 2014 de 1273180 teniendo una tendencia a incrementarse en el presente año.⁶³</i>	Se aprecia que hay un incremento del 1.10% de la población en el departamento lo cual favorece al proyecto ya que garantiza que existirá mayor demanda por servicios y productos en todos los bancos.
Variable: Niveles de empleo	Efecto
<i>Según datos tomados del Ministerio de Trabajo (2014), la población económica activa en el departamento de Arequipa para el año 2014 fue de 661550⁶⁴, destacando que el mayor porcentaje de empleo la tienen los sectores de comercio y extractiva.</i>	El incremento en los niveles de empleo favorece al plan de mejora, debido a que este incremento indica que con él crece el poder adquisitivo, el cual se traduce en un incremento de la necesidad de crecer y para crecer necesitan créditos con

63 INEI (2015). Población 2000 al 2015, de INEI Sitio web: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblaciones/>

64MINTRA (2014). Distribución de la pea ocupada por rama de actividad económica, según departamento, 2014, MINTRA Sitio Web: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/oferta_laboral/region/2014/peru_total_region_0085_2001-2013.pdf

	mejores condiciones, favoreciendo esto solo a las entidades financieras que tengan mejores condiciones y estén sobre sus competidores.
Variable: Incidencia en la pobreza	Efecto
<i>En el año 2015, el 4,3% de la población del país se encontraba en situación de pobreza extrema, que equivale a 1 millón 325 mil personas que tenían un gasto per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos. Comparando los años 2013 y 2014, la pobreza extrema disminuyó en 0,4 puntos porcentuales, lo que equivale a 107 mil personas⁶⁵</i>	La reducción de la pobreza se da debido muchos factores uno de ellos es el crecimiento económico del país, debido al crecimiento de las distintas industrias que fomentan más empleos. Favorece al plan de mejora ya que cada vez crece la necesidad de satisfacer sus necesidades mediante créditos financieros.
Variable: Educación y cultura	Efecto
<i>En el año 2015, el 14,0% de la población pobre de 15 y más años de edad no sabía leer ni escribir. Este fenómeno afectó más a los pobres extremos ya que el 23,1% eran iletrados. Entre la población no pobre, la tasa de analfabetismo se ubicó en 4,5%. A nivel de área de residencia, la tasa de analfabetismo de la población pobre del área urbana se ubicó en 8,8% y en el área rural en 19,8%. Entre la población no pobre la incidencia del analfabetismo en el área urbana fue de 2,9% y en el área rural de 12,7%⁶⁶</i>	La educación es uno de los pilares para lograr la reducción de la pobreza. Favorece al plan de mejora de manera tal que la población al estar más informada exige y comprara los beneficios entre un banco y otro esto solo nos lleva a seguir mejorando para satisfacer las necesidades de la misma.

⁶⁵ INEI (2015). Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015, de INEI Sitio web: http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2015.pdf

⁶⁶ INEI (2015). Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015, de INEI Sitio web: http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informestecnico_pobreza2015.pdf

Variable: Salud	Efecto
<p><i>Analizando el indicador de cobertura de salud, en el año 2015, la población pobre y no pobre que cuenta con seguro de salud aumentó en 3,7 puntos porcentuales. La población pobre pasó de 71,6% a 75,3% y la población no pobre de 63,5% a 67,2%⁶⁷</i></p>	<p>El mejoramiento de las condiciones de salud refleja que existe la formalización del empleo, lo cual exige cada vez más a las entidades financieras a ofrecer mejores condiciones de trabajo para sus colaboradores.</p>

Fuente: INEI

Resultados

En el aspecto político la ciudad de Arequipa en este momento se encuentra con gran estabilidad al igual que el resto del Perú.

En el aspecto económico los índices de riesgo país y tipo de cambio se encuentran en el intervalo de lo permitido para ser considerado un factor controlado.

En el aspecto social se incrementa la tasa poblacional, al igual que los niveles de empleo, generando menores índices de pobreza y aumento de la educación; con todos estos factores externos se llega a la conclusión que cada vez el mercado para las instituciones financieras crece y se vuelve mas exigente.

3.1.9. ANALISIS PORTER

Para poder tener más clara la teoría del Análisis PORTER y así se pueda utilizar de mejor manera y obtener el mayor provecho de la misma, maximizando el potencial de esta herramienta.

3.1.9.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Se realizara en base a cuadros para que pueda ser más didáctica la forma de entender todos los aspectos de esta herramienta desde el punto de los clientes.

⁶⁷ INEI (2015). Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015, de INEI Sitio web:
http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informestecnico_pobreza2015.pdf

Cuadro N° 5 Aspectos desde el punto de vista de los clientes

<p>Cantidad de clientes o mercado</p>	<p><i>En este caso el número de compradores o clientes es muy elevado ya que conforme van pasando los años cada vez más empresas necesitan de entidades financieras las cuales brinden sus servicios, además la mayoría de empresas por no decir todas, en lo que refiere a empresas formales bancarizan sus operaciones se pagó de planillas o de proveedores o clientes es decir al existir un elevado número de clientes el poder de negociación de los mismo baja.⁶⁸</i></p>
<p>Entidades regulatorias</p>	<p><i>Si vemos esto en la banca nacional nos podemos dar cuenta que el poder de negociación de los clientes es bastante bajo, esto lo podemos atribuir a que la Banca se rige por entidades regulatorias como la Superintendencia de Bancos y Seguros, el Banco Central de Reserva (BCR).⁶⁹</i></p>
<p>Cantidad de competidores</p>	<p>Existe mucha competencia en el mercado, los clientes pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen en el mercado por un servicio que satisfaga las necesidades de rentabilidad de tasas e intereses, seguridad, disponibilidad de oficinas, cajeros y soluciones electrónicas, calidad en el servicio personalizado entre otros.</p>

Fuente: Diario Gestión

3.1.9.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Se realizara en base a cuadros para que pueda ser más didáctica la forma de entender todos los aspectos de esta herramienta desde el punto de los proveedores.

68 Diario Gestión (Abril, 2014). Bajo poder de negociación del Perú, sube ganancias de bancos y aseguradoras, de Diario gestión Sitio web: <http://gestion.pe/economia/riesgo-bajo-poder-de-negociacion-del-peru3451ol34>,

69 Superintendencia de Bancos y Seguros Peruana. Boletín Mensual de Estadísticas(Septiembre 2014)

http://www.sib.gob.pe/web/sib/informacionfinanciera/boletinestadisticas?p_p_id=110_INSTANCE_TSpw&p_p_action=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&_110_INSTANCE_TSpw_struts_action=%2Fdocument_librar_y_display%2F&_110_INSTANCE_TSpw_folderId=662777 el 30 de octubre de 2014.

Cuadro N° 6 Aspecto desde el punto de vista de los Proveedores

<p>Gran oferta de proveedores</p>	<p>En la banca nacional existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, ya que los servicios o productos que estos requiere para su funcionamiento tiene una gran oferta en el país, dentro de estos proveedores podemos mencionar, servicio de mensajería, de seguridad, empresas de aseo proveedores de insumos de oficina entre otros.</p>
--	---

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros Peruana.

3.1.9.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Se realizara en base a cuadros para que pueda ser más didáctica la forma de entender todos los aspectos de esta herramienta desde el punto de los competidores.

Cuadro N° 7 Aspectos desde el punto de vista de los competidores

<p>Barreras actuales para el ingreso de nuevos competidores</p>	<p>Si consideramos algunos de los factores que definen esta fuerza están las barreras de entrada tales como. Las economías de escala, las diferencias de productos, el valor de la marca, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, los costos del cambio, las ventajas absolutas en costo, nivel de diferenciación en los productos existentes entre otros.⁷⁰</p>
<p>Mercado creciente</p>	<p>Existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores debido al prometedor mercado nacional donde el nivel de bancarización del país está en crecimiento muy acelerado.</p>
<p>Fortalezas a causa del</p>	<p>Por otro lado una de la barreras más fuerte es la de establecer y posicionar un banco esto le lleva años de</p>

70 Perú económico. (2014). Factores que dificultan ingreso nuevos mercados. Perú económico Sitio web: <http://perueconomico.com/ediciones/76/articulos7nuevosmercaods/1327>

tiempo	credibilidad a los consumidores, sin embargo otros bancos extranjeros grandes han optado por la compra de bancos que ya contaban con cierta posición tal es el caso de City Bank, HSBC, GNB entre otros, que recientemente adquirió Bancos o cajas Nacionales. Así nos podemos dar cuenta que la estrategia utilizada para el ingreso en nuevos mercados es la de fusiones, donde los bancos extranjeros absorben a bancos locales.
---------------	---

Fuente: Perú económico.

3.1.9.4. Amenaza de productos sustitutos

Se realizara en base a cuadros para que pueda ser más didáctica la forma de entender todos los aspectos de esta herramienta desde el punto de los productos sustitutos.

Cuadro N° 8 Aspectos desde el punto de vista de los productos sustitutos

Servicios integrales	En el sector bancario existen sustitutos que se especializan servicios determinados pero no logran ofrecer un servicio o producto integral. Dentro de estos sustitutos podemos mencionar las Cooperativas, las Cajas, las casas de Cambio, Casas de empeño, la mayoría de estas instituciones no están supervisadas por la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros) y en ocasiones son entidades informales que no exigen requisitos de formalidad para la consecución de sus servicios.
-----------------------------	---

Fuente: Perú económico.

3.1.9.5. Rivalidad entre los competidores

Se realizara en base a cuadros para que pueda ser más didáctica la forma de entender todos los aspectos de esta herramienta desde el punto de los competidores.

Cuadro N° 9 Aspectos desde el punto de vista de los competidores

<p>Principales fortalezas</p>	<p>Si analizamos el mercado Financiero observamos que existen muchas instituciones bancarias y rápido crecimiento en bancarización de la población, situación que demuestra que la rivalidad entre los competidores es alta ya que ofrecen productos y servicios muy similares pero que en muchas ocasiones se especializan en un nicho del mercado para obtener una ventaja competitiva utilizan variables de mejora como su infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano.</p>
--------------------------------------	---

Fuente: Perú económico.

Resultados

Desde el punto de vista en lo que respecta al poder de negociación de los clientes y proveedores es muy bajo debido principalmente a la gran cantidad de clientes y también de proveedores, en lo que respecta a los competidores entrantes la principal fortaleza de la empresa es la confianza ganada con el tiempo; en lo que respecta a los productos sustitutos existen sustitutos que se especializan en determinados productos o servicios pero no logran ofrecer servicios integrales es decir todos los servicios y productos financieros tal como lo hace un banco; por ultimo desde el punto de vista de los competidores el banco tiene que tener una ventaja competitiva en lo que refiere a la tecnología, infraestructura y capital humano.

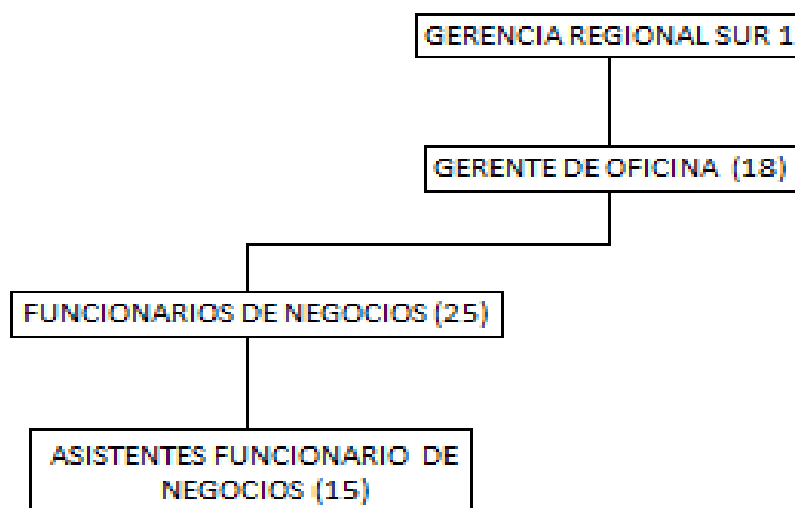
3.2. ANALISIS DEL AREA DE NEGOCIOS

Con este Análisis lo que se lograra será entender de una mejor manera, el área específica donde se realizara el trabajo y se aplicara dicho estudio, conociendo un poco más acerca de las funciones y acciones del día a día en lo que refiere al puesto específico del área a trabajar.

3.2.1. ORGANIGRAMA

Al ser esta una de las empresas más grande del país entendemos que su organigrama es muy grande y complejo pero para ubicarnos en que parte de este realizaremos el estudio o se aplicara el mismo que detallaremos uno más específico.

Esquema N° 7 Organigrama específico de la Región Sur referente al Área de Funcionarios de Negocios



Fuente: Banco de Crédito del Perú

Al ver este cronograma más específico es mucho más fácil poder entender en que parte específicamente se va a desarrollar el estudio, demás se podrá ver el tamaño con respecto a los trabajadores que se tiene en la ciudad de Arequipa, este solo está a nivel de puestos de confianza no se está considerando los puestos de soporte o de apoyo, ni tampoco el personal tercerizado.

3.2.2. PROCESO

Una vez que se ubicó donde será el sitio de estudio gracias al organigrama, con el detalle del proceso se podrá comprender de mejor manera las funciones que se desempeñan en el puesto en el día a día.

Para poder hacer una breve explicación del proceso se va a realizar con un caso en específico, es decir con la atención de un cliente en particular.

Cada funcionario tiene una cartera asignada al puesto, como también en un promedio de cada dos funcionarios tienen un asistente también asignado al puesto.

El proceso comienza, cada funcionario al tener asignada una cartera tiene que conocer a todos y cada uno de sus clientes para así poder atender y solucionar las necesidades de cada uno.

El proceso comienza cuando el funcionario tiene el primer contacto con el cliente este casi en su mayoría es vía telefónica para esto el funcionario debió haberse preparado para dicho primer contacto revisando y analizando los productos o servicios de los cuales ya el cliente es poseedor tales como créditos, tasas, garantías, giro del negocio, historial crediticio etc.), seguido se esto se pacta una cita que generalmente es una visita al negocio para conocer la ubicación y en si la magnitud del mismo ya que a veces los papeles no necesariamente reflejan la realidad del mismo, esto se da por el grado de informalidad. Una vez se conoce al cliente y al negocio se trata de levantar la mayor información posible como son margen de compras, ventas, clientes, proveedores, inventario, patrimonio, activos, necesidades, proyectos, expectativas, nivel de formalidad, competidores, relación con socios o familiares que tengan que ver directamente o indirectamente con el negocio y lo más importante la viabilidad de seguir trabajando con el mismo, si tiene ofertas o si está satisfecho con el servicio que hasta ahora se le viene dando.

Una vez que se tiene esta información, sea el cliente lo solicite o el funcionario le haya creado la necesidad se procede a evaluar al mismo para poder otorgarle una nueva facilidad crediticia dependiendo del tipo y el perfil del cliente.

Para evaluar se ingresan los datos obtenidos en la evaluación a los diferentes macros con las cuales cuenta el banco para poder ver calcular el riesgo del cliente.

Este proceso puede demorar entre 2 a 5 días dependiendo de la facilidad que tenga el cliente para poder hacer llegar la documentación solicitada por el funcionario (PDT, Recibos de servicios, balances, facturas de activos, etc.); una vez los aplicativos del banco aprueben la operación se procede a negociar con el cliente algunas condiciones del mismo, una vez se llegue a un acuerdo se acepta y se envía la información a lima (todo es vía electrónica), esta respuesta puede demorar entre 2 a 15 días dependiendo del monto y tipo operación que se esté otorgando. Una vez aprobada la operación se comunica nuevamente con el cliente para así poder realizar la firma de la documentación y el desembolso correspondiente.

Al terminar la operación se le da un post venta que es muy importante ya que dicho cliente podría necesitar nuevamente una facilidad o podría tener algún inconveniente en el pago y así poder evitar la mora.

Ahora que se tiene una idea más formada acerca de las funciones que se realizan en el puesto en el cual se aplicara el estudio.

3.2.2.1. DAP

Con esta idea más formada se hará un diagrama de análisis de procesos para tener una perspectiva grafica del proceso.

Esquema N° 8 Diagrama de Análisis de Procesos de las funciones de un Funcionario de Negocios

DESCRIPCION	SIMBOLOS				
	○	⇒	D	□	△
Selección del cliente a visitar	.				
Preparar información del cliente					
Se realiza primer contacto con cliente vía telefónica					
Presentación y se acuerda visita					
Se visita a cliente y se levanta información					
Evaluar la información en escritorio					
Solicitar documentación a cliente					
Ingresar dicha información al sistema					
Enviar la evaluación a Lima					
Esperar observación de Lima					
Levantar observaciones					
Esperar aprobación de operación					
Recibir aprobación					
Comunicarse con cliente para negociar condiciones					
Aceptar operación					
Esperar aprobación					
Comunicarse con cliente para toma de firmas					
Desembolso de crédito					

Fuente: Elaboración Propia

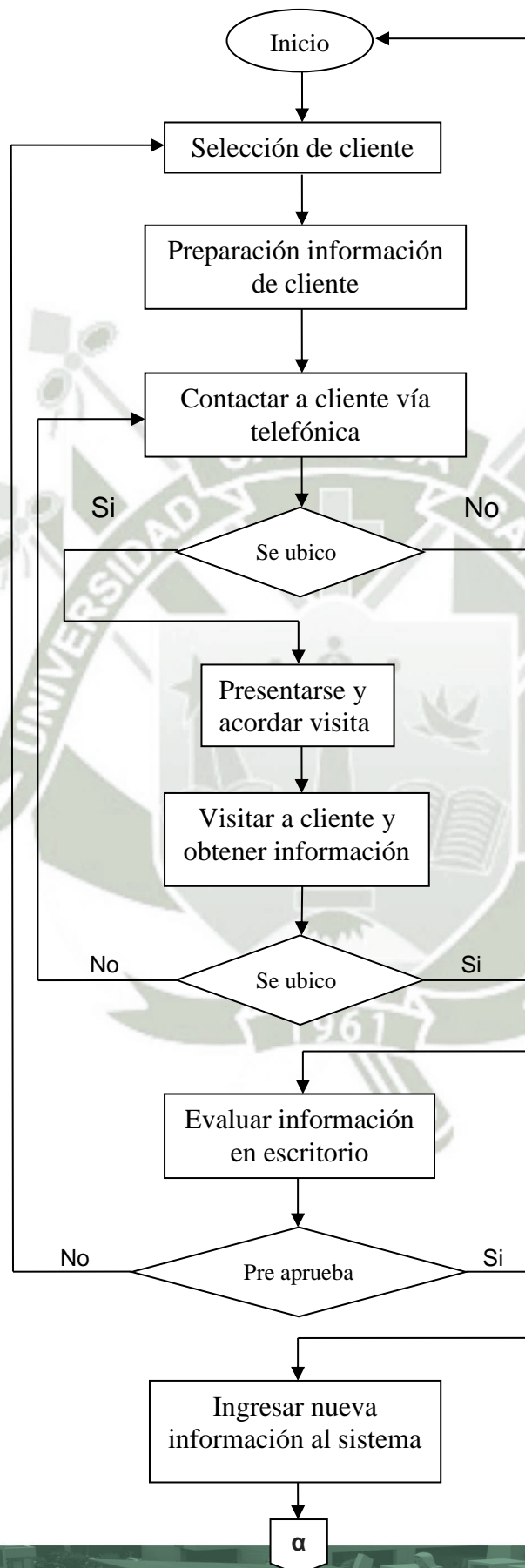
Se ha obtenido 18 secuencias en las operaciones del proceso lo que nos da una visión grafica del mismo pudiendo realizar posteriormente un diagrama de flujo.

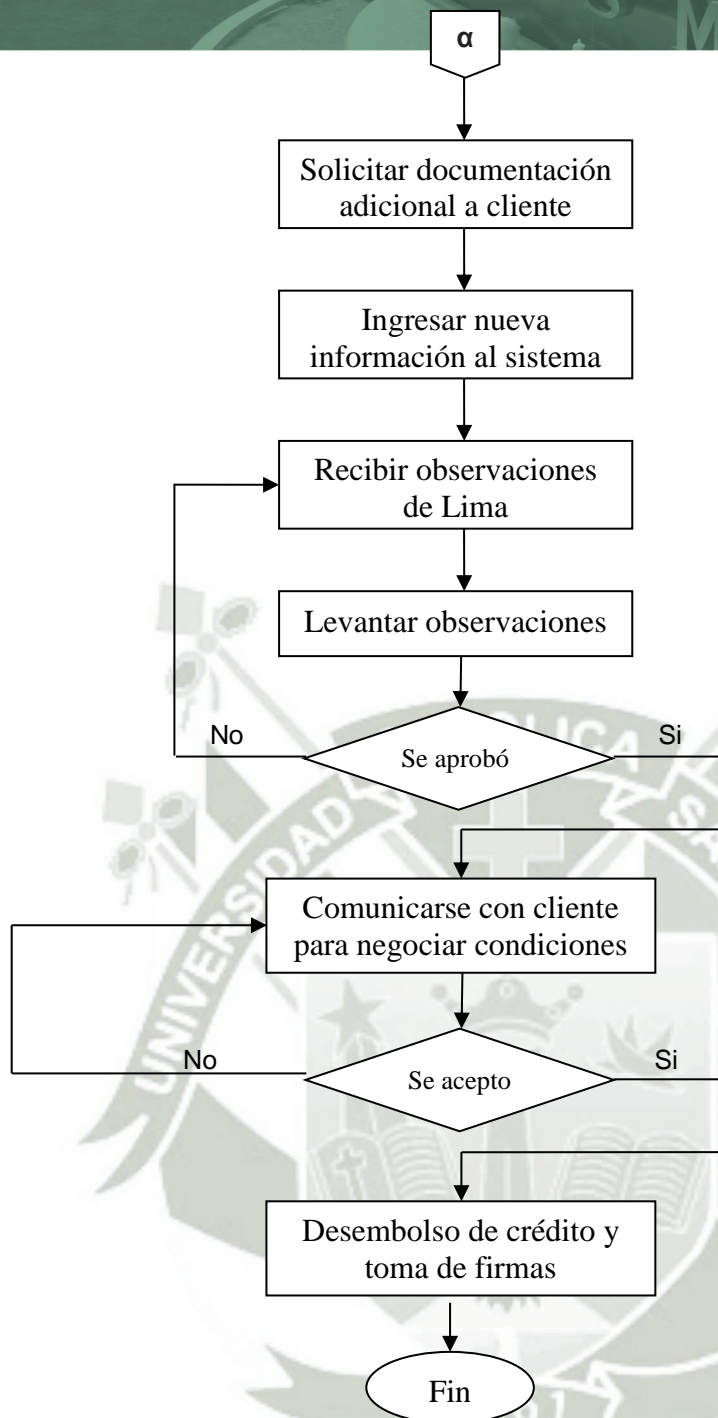
3.2.2.2. FLUJO

Se realizar un diagrama de flujo se usara un diagrama de bloques para poder ver lo de manera gráfica.



Esquema N° 9 Diagrama de Flujo de las funciones de un Funcionario de Negocios





Fuente: Elaboración Propia

Ahora que ya se tiene un enfoque más claro, ya que se vio en una forma más grafica mediante un DAP (Diagrama de Análisis de Procesos), y un diagrama de Bloques, se podrá empezar a detallar de una manera más específica cada paso del proceso.

3.2.3. ANALISIS DE PROCESO

Con el análisis del proceso se identificara los problemas o posibles problemas que afectan directamente con el rendimiento y resultados homogéneos de todos los funcionarios. Estos problemas se pudieron identificar con el trabajo diario en el puesto durante 4 años (tiempo que se lleva trabajando el puesto de funcionario), las posibles causas se identificaron de la misma manera observando y preguntando acerca de la manera de trabajar de los compañeros en el día a día. Se detallara en un cuadro la descripción del proceso el problema y la posible causa.

Cuadro N° 10 Problemas que afectan el rendimiento y resultados homogéneos de los Funcionarios de Negocios

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PROBLEMA	POSIBLE CAUSA
Selección del cliente	Escoger un cliente al cual se desea trabajar	Se escogen al azar sin ningún criterio	Por costumbre así se aprendió y así se hace siempre
Preparar información de cliente	Buscar datos información créditos, tasas, garantías giro del negocio, etc.	No se prepara antes de la visita se realiza después de haber visitado el negocio	Flojera, falta de tiempo, costumbre.
Primer contacto con cliente vía telefónica	Tratar de ubicar a cliente vía telefónica para poder concretar una cita	Algunos dejan el recado o simplemente desisten al no ubicar a cliente en varias ocasiones.	Falta de métodos de contacto.
Presentación y se acuerda visita	Se presenta el funcionario con el cliente y se concreta una visita al negocio o local	No logran el primer click con el cliente por ende no se concreta la visita	No se tiene el spech necesario para ganarse la confianza del cliente vía telefónica
Se visita a cliente y se levanta información	Se conoce el negocio y se le evalúa con preguntas sencillas para obtener información para una posible facilidad crediticia	No logran entrar en confianza con el cliente con lo cual no llegan a obtener información del negocio	No se tiene la llegada a cliente, se va a ofrecer un producto cuando el cliente a veces no lo necesita.

Comunicarse con cliente para negociar condiciones	Una vez que Lima ya pre aprobó la operación se negocian las condiciones con cliente para obtener una mayor rentabilidad.	Llegar a un acuerdo con el cliente con el cual él se sienta satisfecho y sienta que fue una buena opción o inversión.	Se enfocan solo en la tasa o el plazo dejando de lado argumentos muy fuertes con los cuales podrían tener mucho mejores resultados de satisfacción con cliente.
Comunicarse con cliente para toma de firmas	Comunicarse con cliente para toma de firmas	Se cae la operación por tema de comunicación	El no poder llegar a tener un buen contacto con el cliente, presionarlo, etc.

Fuente: Elaboración Propia

Con esto se ha podido tener una idea más clara y completa de donde se está aplicando este estudio no solo desde el área sino también viendo y analizando las funciones propiamente dichas del puesto en el cual se aplicara el mismo.

3.3. ANALISIS DE CAPITAL HUMANO

En este análisis lo que se lograra será enfocarse en el capital humano es decir quienes realizan el trabajo, quienes desarrollan las actividades del día a día.

3.3.1. OBJETIVO

El objetivo es identificar los tipos de funcionarios y su forma particular de trabajar para así poder saber por qué existe tanta diferencia en la forma de realizar una misma función con los mismo recursos y así obtener resultados muy diferentes (muy buenos, buenos, malos, etc.). Además obtener o conocer la mejor metodología o forma de trabajar para así poder estandarizar los procesos y homogenizar los resultados de toda el área de negocios.

3.3.2. POBLACION

En la ciudad de Arequipa el número de funcionarios de negocios BPE son 25 repartidos en todas las oficinas de la ciudad dependiendo de la geo segmentación, además existen 15 asistentes que son los que dan apoyo a los funcionarios estos asistentes son los que en un futuro llegaran a ser los nuevo funcionarios.

3.3.3. MUESTRA

Debido a que la población no es muy grande (15 personas) se tomara a todos los asistentes de los funcionarios de negocios BPE como muestra, mientras que a los funcionarios se les dejara de lado ya que es un poco difícil de cambiar la forma de pensar o trabajar de personas mayores o que han trabajado a su marera por muchos años.

3.3.4. HERRAMIENTA

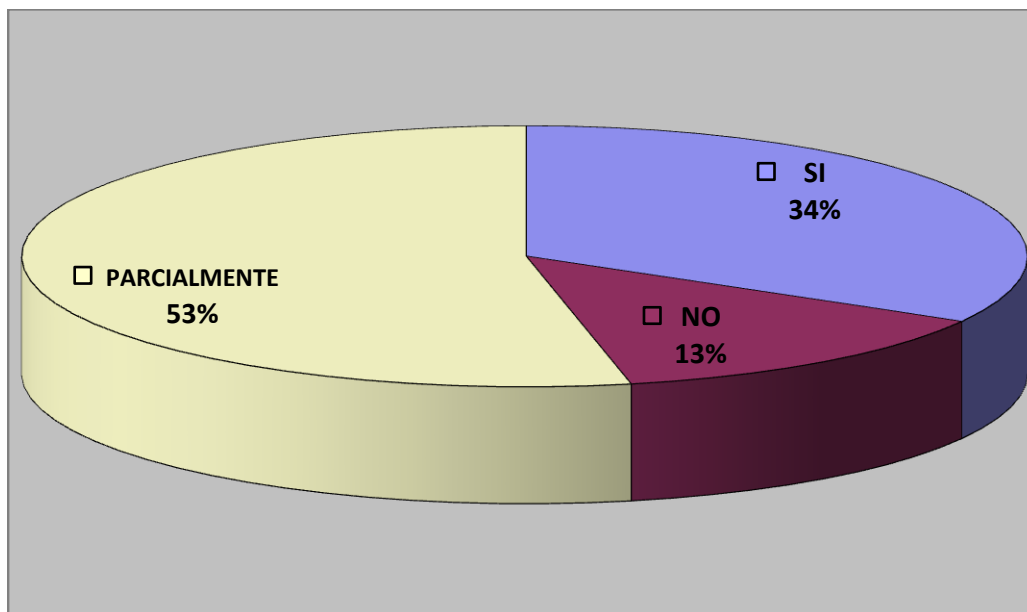
La herramienta a utilizarse será una encuesta la misma que constara de 12 preguntas, serán preguntas cerradas, las mismas que serán orientadas, llegar a saber si se encuentran capacitados, su grado de compromiso, si cuentan con un manual de procedimientos, claridad en el orden de las funciones, si realizan algún tipo de post venta, etc.

3.3.5. RESULTADOS

¿Se conoce a detalle las funciones del puesto?

Con esta pregunta se sabrá si los asistentes saben al detalle de todo lo que tienen que hacer una vez que asuman el puesto.

Grafico N° 1 Conocimiento de las funciones del puesto



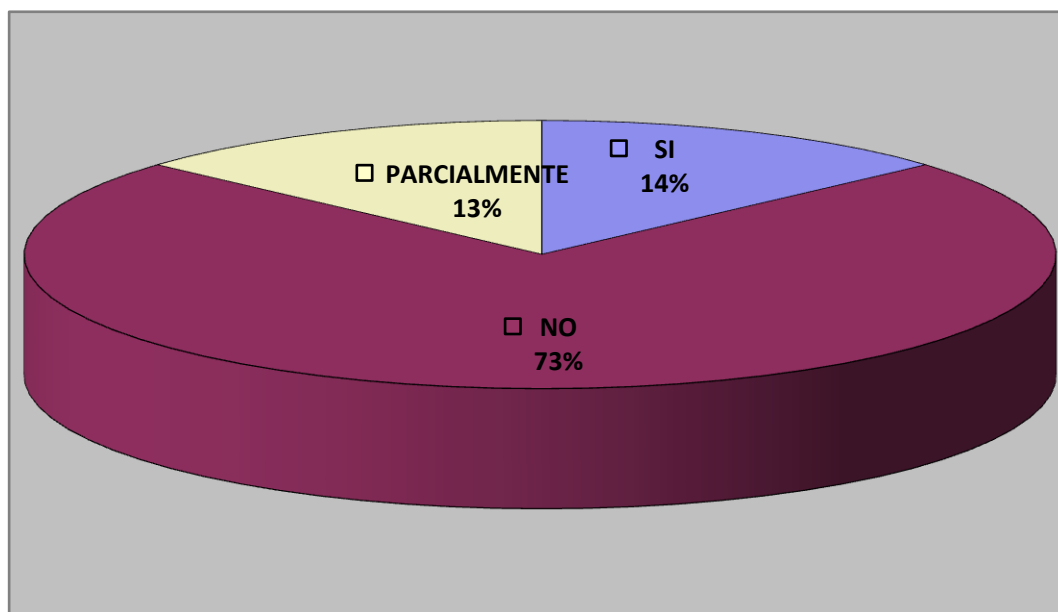
Fuente: Elaboración Propia

Con esta encuesta se podrá deducir que no se tiene claras las funciones del puesto en su totalidad.

¿Siente Ud. Que hay claridad en el orden de las funciones?

Con esta pregunta se podrá conocer si los asistentes tienen claro cómo se deben realizar las funciones o si es que simplemente aprenden de como las realiza la persona que les está enseñando en este caso el funcionario titular.

Grafico N° 2 Claridad en el Orden de las funciones del puesto



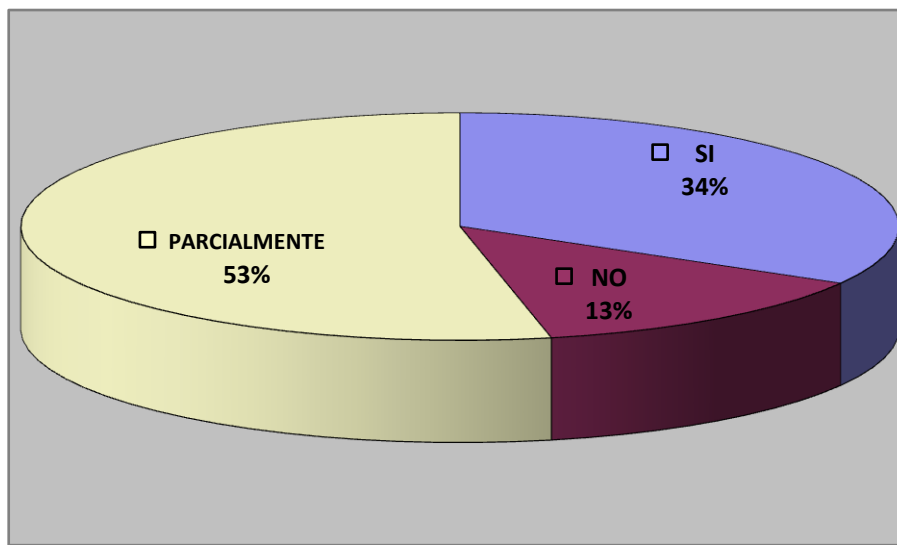
Fuente: Elaboración Propia

Con esta encuesta se podrá evidenciar que la mayoría está de acuerdo con que no hay un orden para realizar las funciones, que cada funcionario las desarrolla de manera diferente como las aprendió o como ya tiene costumbre.

¿Se encuentran capacitados para asumir el puesto?

Con esta pregunta se lograra saber si una vez que ya conocen las funciones del puesto, lograron aprender cómo se realiza el proceso de cada función y si están listos o no para asumirlo.

Grafico N° 3 Se encuentran capacitados para asumir el puesto



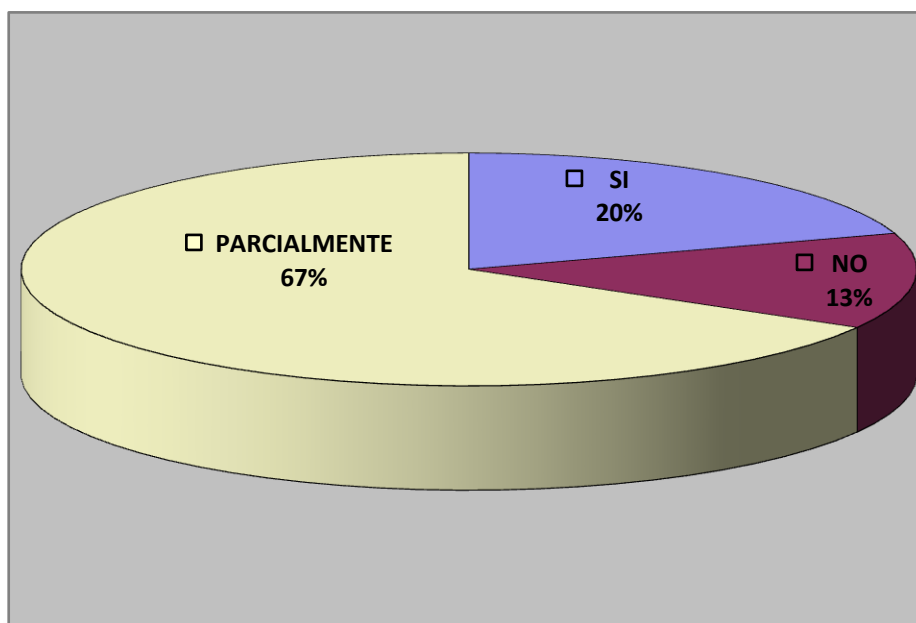
Fuente: Elaboración Propia

Con esta encuesta se asume que solo 5 de los 15 están listos o se sienten capaces de asumir el nuevo puesto.

¿Cree Ud. Que la persona que le está enseñando está capacitada?

Con esta pregunta se sabrá que piensan los asistentes con respecto a la persona que les está enseñando o a la cual ellos en algún momento van a reemplazar.

Grafico N° 4 Capacitación de la persona que está enseñando



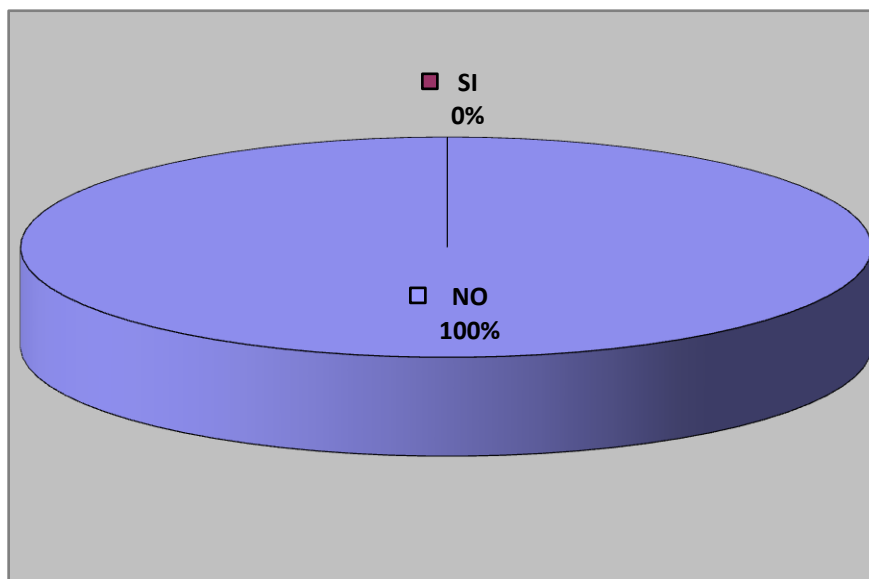
Fuente: Elaboración Propia

Con esta encuesta se llega a la conclusión que no todos los asistentes están de acuerdo con que los funcionarios no están bien capacitados para poder darles lo necesario en su proceso de capacitación.

¿Se cuenta con un manual de procedimientos?

Con esta pregunta se sabrá si existe un manual de procedimientos o si ellos tienen algo con que apoyarse una vez tenga duda o no sepan algún procedimiento, logrando así saber si el error parte del lado de la institución o de los funcionarios titulares propiamente dicho.

Grafico N° 5 Existe un manual de procedimientos



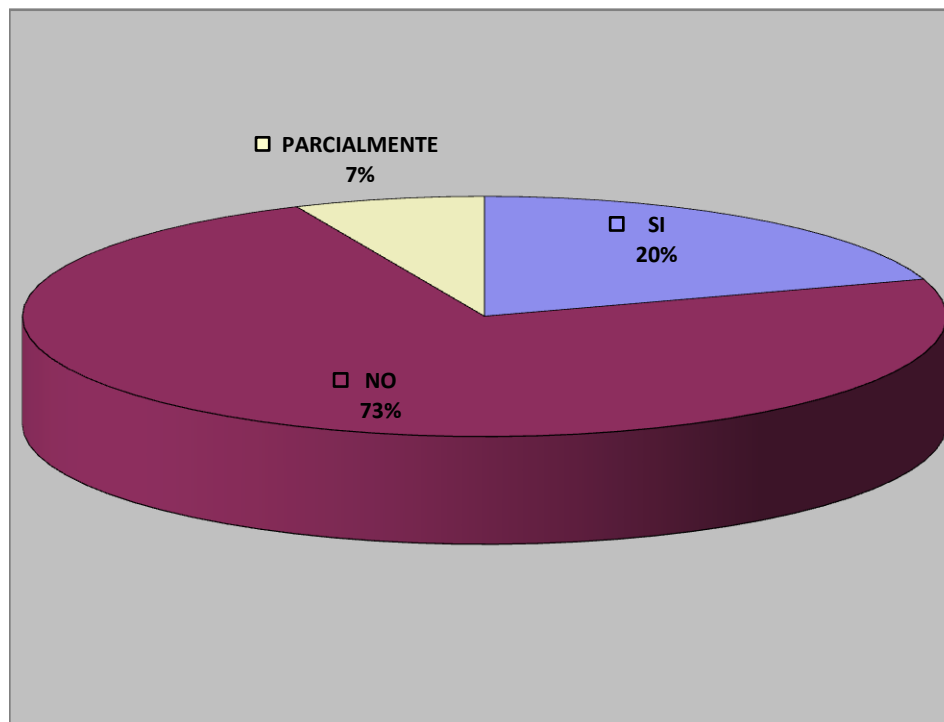
Fuente: Elaboración Propia

Es evidente que no existe un manual de procedimientos, y la respuesta fue que al modificarse o al actualizarse constantemente los procesos sería muy complicado tener uno.

¿Se llega a contactar a todos los clientes deseados?

Con esta pregunta se sabrá si los asistentes están aprendiendo de una persona que se pone metas cortas y las cumple o si tiene las metas de los demás pero no se llegan a cumplir las mismas.

Grafico N° 6 Contacto con los clientes deseados



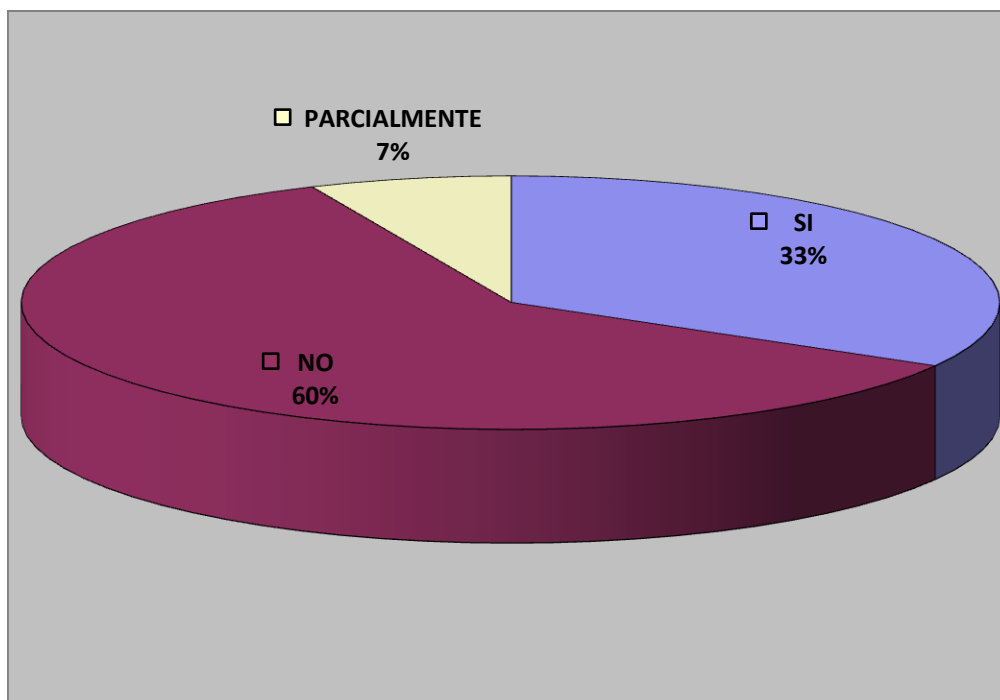
Fuente: Elaboración Propia

Con esta encuesta se podrá deducir que 11 de los 15 funcionarios no llegan a contactar a todos los clientes que planifican.

¿Se prepara antes de contactar a los clientes?

Con esta pregunta se sabrá si los funcionarios que están enseñando a los asistentes, están trabajando de manera correcta o no con lo que repercute directamente en los resultados de contactabilidad y por ende de resultados.

Grafico N° 7 Preparación antes de contactar a los clientes



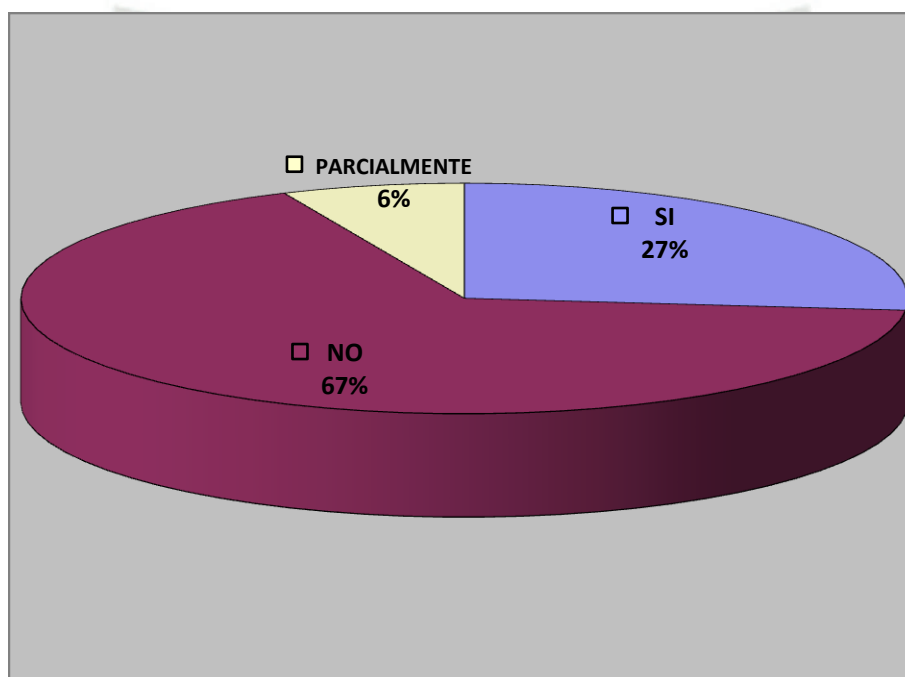
Fuente: Elaboración Propia

Con esta encuesta se puede percibir que la gran mayoría no se prepara para contactar a los clientes.

¿Se realiza una post venta adecuada?

Con esta pregunta se sabrá si una vez obtenido un buen resultado o una vez cerrado una venta se le está dando un adecuado seguimiento con el fin de en un corto plazo volver atender a este mismo cliente o saber cómo le está yendo con la nueva facilidad esto importa ya que generalmente de como aprenda este asistente las funciones es que las desarrollar en un futuro no muy lejano.

Grafico N° 8 Realización de un post venta adecuada



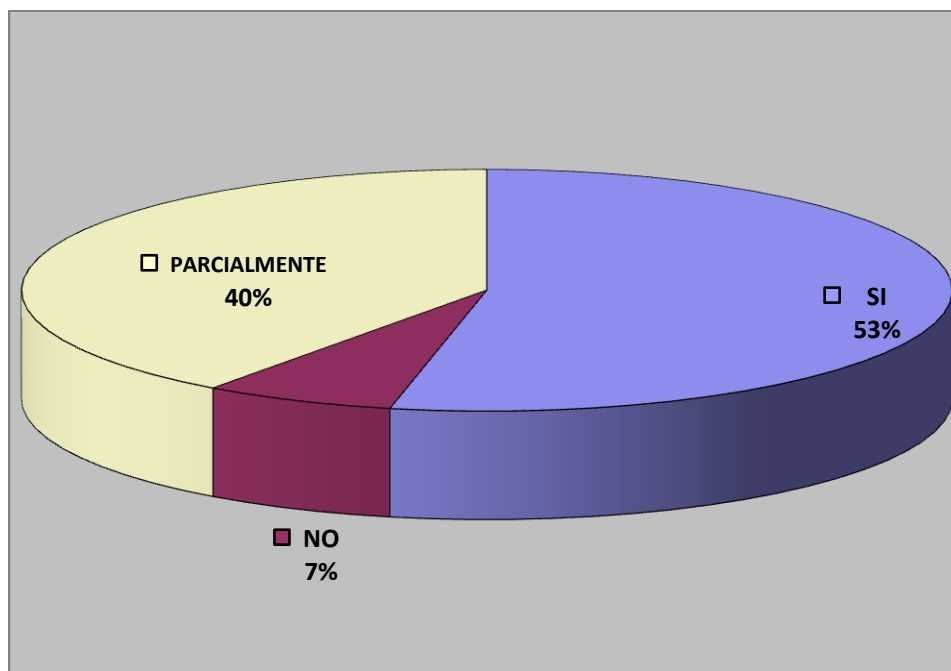
Fuente: Elaboración Propia

Con esta encuesta se puede concluir que los funcionarios no ven importante dar la post venta ya que prefieren visitar o evaluar a otro cliente que pueda ser atendido.

¿Se encuentran comprometidos con el puesto?

Con esta pregunta se podrá saber si realmente hay un interés real o un compromiso con el puesto a ser asumido por parte del asistente a fin de saber si en un futuro desarrollara bien las funciones o debe ser movido a otro.

Grafico N° 9 Compromiso con el puesto



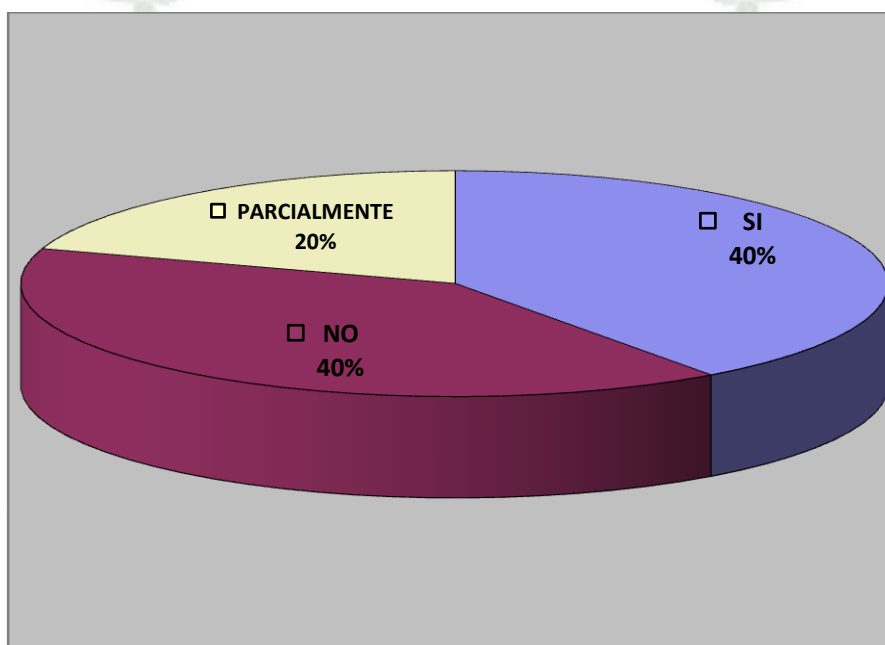
Fuente: Elaboración Propia

Con esta encuesta se puede ver que no es falta de compromiso sino problemas ajenos a la voluntad de los asistentes para hacer bien las cosas.

¿Siente Ud. Que hay Igualdad en las carteras de los Funcionarios de Negocios?

Con esta pregunta se podrá saber que piensan los asistentes para ver si se sienten en las mismas condiciones para poder empezar a trabajar una vez asuman el puesto o si piensan que los factores de resultados no son solo los de la persona que está realizando la función sino de factores externos como el tipo de cartera.

Grafico N° 10 Percepción de igualdad en las carteras de los funcionarios de Negocios



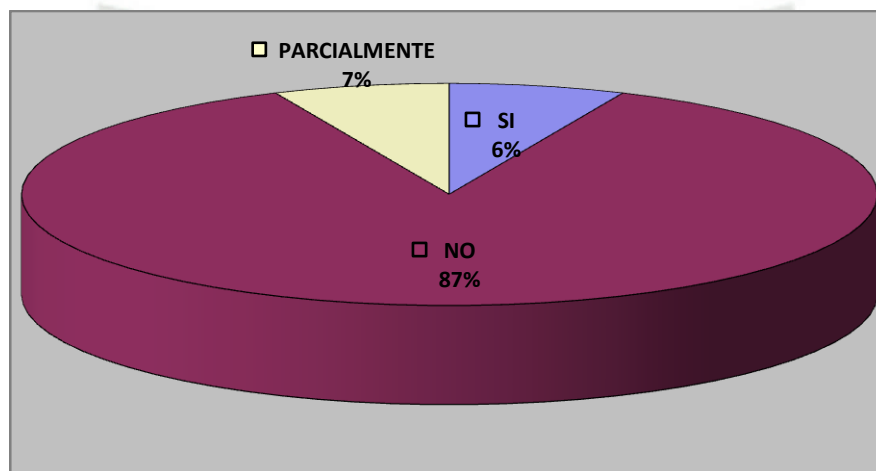
Fuente: Elaboración Propia

Con esta encuesta se pudo evidenciar que las opiniones están divididas entre los que piensan que hay homogeneidad, ya que en algunos casos las metas no son diferenciadas dependiendo del tipo de cada cartera.

¿Siente Ud. Que hay similitud en la forma de trabajo de los Funcionarios de Negocios?

Con esta pregunta se lograra saber si los asistentes son conscientes que existen diferencias entre uno y otro funcionario y si esto afectaría directamente con los resultados que ellos puedan tener una vez asuman el puesto.

Grafico N° 11 Percepción de similitud en la forma de trabajo de los funcionarios de Negocios



Fuente: Elaboración Propia

Con esta encuesta se llega a la conclusión que la mayoría piensa que no hay homogeneidad ya que en la forma de trabajar se refleja de forma directa los resultados con algunas excepciones.

Con las encuestas realizadas anteriormente se puede llegar a concluir que existe mucha diferencia de la forma de pensar y/o percibir una misma función que se realizara con los mismos recursos esto quiere decir que no todos los funcionarios ven las cosas de la misma manera, que no existe un manual de procedimientos o una normativa homogénea para poder aprender el puesto, además se puede ver que existe diferentes formas de realizar dichas funciones generando estas diferentes resultados quiere decir que cada uno hace las cosas como desea por ende los resultados son muy diferentes.

3.4. ANALISIS DE DATOS HISTORICOS

Se trabajara la encuesta con 5 tipos de funcionarios para así poder tener una idea más clara de la muestra, estos tipos se segmento de acuerdo a sus resultados en los 9 últimos meses, ya que las campañas son trimestrales.

3.4.1. NÚMERO DE VISITAS

El número de visitas se está contabilizando de manera trimestral, este es el tiempo en que se hacen todas las mediciones ya que es lo que dura una campaña.

Cuadro N° 11 Número de visitas según tipo de funcionario agrupado trimestralmente

	Cuarto Trimestre del 2015	Primer Trimestre del 2016	Segundo trimestre del 2016
FFNN Muy Bueno	70 visitas	60 visitas	75 visitas
FFNN Bueno	120 visitas	130 visitas	110 visitas
FFNN Promedio	180 visitas	170 visitas	160 visitas
FFNN Malo	240 visitas	220 visitas	200 visitas
FFNN Muy Malo	160 visitas	70 visitas	100 visitas

Fuente: Elaboración Propia

Con el cuadro anterior se podrá evidenciar que el número de visitas no está de acuerdo al tipo de funcionario, está de acuerdo al número de créditos aprobados ya que si no se aprueban los créditos se tiene que incrementar el número de visitas a fin de poder cumplir la meta asignada.

3.4.2. NÚMERO DE CRÉDITOS APROBADOS POR MES

En el siguiente cuadro se mostrara el número de crédito aprobados versus el tipo de funcionario que la empresa tiene, se media de acuerdo a los trimestres como antes se mencionó.

**Cuadro N° 12 Número de créditos aprobados según tipo de funcionario
agrupado trimestralmente**

	Cuarto Trimestre del 2015	Primer Trimestre del 2016	Segundo trimestre del 2016
FFNN Muy Bueno	48 aprobados	45 aprobados	46 aprobados
FFNN Bueno	40 aprobados	42 aprobados	38 aprobados
FFNN Promedio	40 aprobados	40 aprobados	38 aprobados
FFNN Malo	34 aprobados	32 aprobados	28 aprobados
FFNN Muy Malo	20 aprobados	18 aprobados	16 aprobados

Fuente: Elaboración Propia

El número de créditos aprobados no es necesariamente proporcional en forma directa al número de visitas realizadas depende del tipo de Funcionario y a su efectividad, como podemos apreciar; entre mejor sea el Funcionario va a tener mayor porcentaje de créditos aprobados con relación a sus visitas teniendo que realizar mayor cantidad de visitas un Funcionario no tan bueno, mientras que el muy malo siempre está bajo lo requerido.

3.4.3. RELACIÓN VISITAS-CRÉDITOS

En el siguiente cuadro vamos a ver la relación visita y créditos aprobados con respecto a cada tipo de funcionario, es decir se verá cuantas visitas realizo el funcionario en el trimestre y de estas visitas cuantas terminaron en un cierre de negocio es decir de cuantas de estas tuvieron éxito y se obtuvo una facilidad crediticia con el cliente, esto se verá con respecto a cada tipo de funcionario.

**Cuadro N° 13 Visitas VS créditos según tipo de funcionario agrupado
trimestralmente**

	Visita/Crédito Aprobado Cuarto trimestre del 2015	Visita/Crédito Aprobado Primer trimestre del 2016	Visita/Crédito Aprobado Segundo trimestre del 2016
FFNN Muy Bueno	70/48	60/45	75/46
FFNN Bueno	120/40	130/42	110/38
FFNN Promedio	180/40	170/40	160/38
FFNN Malo	240/34	220/32	200/28
FFNN Muy Malo	160/20	70/18	100/16

Fuente: Elaboración Propia

Podemos ver en el cuadro anterior que la efectividad de otorgar un crédito aprobado con respecto a una visita va directamente proporcional al tipo de Funcionario.

3.4.4. RELACIÓN CLIENTE-FFNN

La relación cliente Funcionario nos da una idea de cómo percibe el cliente al banco teniendo como representante o contacto directo al funcionario, en algunos casos el cliente está contento con la atención del funcionario mientras que no con los resultados del banco le pueda otorgar u ofrecer. Se le calificara en una escala del 1 al 5 siendo 5 la mejor calificación es decir un cliente con una muy buena relación o que se siente muy satisfecho, y 1 la peor calificación muy mala relación o insatisfecho. Esta medición se realiza trimestralmente, los datos son sacados de las estadísticas del banco ya que el banco realiza esta medición todo el tiempo para saber o conocer la aceptación que tiene cada funcionario con el cliente este es uno de los indicadores más fuertes para otorgar incentivos y premios. Esta medición se realiza mediante preguntas tales como ¿Cómo lo atendió su funcionario? ¿Lo visita su funcionario? ¿Resuelve sus dudas el funcionario? ¿Le contesta el teléfono o es fácil de ubicar su funcionario? ¿Siente que Ud. Le interesa a su funcionario? Son realizadas mediante llamadas

telefónicas por el área de calidad. Todas estas preguntas son calificadas del 1 al 5 siendo 5 muy satisfecho y 1 nada satisfecho, y el promedio de estas es la calificación que obtiene cada funcionario trimestralmente.

Cuadro N° 14 Calificación de los clientes a los funcionarios según tipo de funcionario agrupado trimestralmente

	Cuarto Trimestre del 2015	Primer Trimestre del 2016	Segundo trimestre del 2016
FFNN Muy Bueno	4	3	3.5
FFNN Bueno	3.5	4	4
FFNN Promedio	3.5	4	3.4
FFNN Malo	4	3.5	4
FFNN Muy Malo	4	2.5	3.5

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos ver la relación funcionario cliente no es proporcional al número de créditos aprobados ni al número de visitas realizadas esta evaluación se da de acuerdo a cuan satisfecho se siente el cliente con su funcionario de acuerdo a lo que indica el área de calidad trimestralmente.

Con este análisis se puede concluir que existen diferentes tipos de funcionarios según sus resultados, además que la manera de trabajar de cada uno es muy variable y diferente por ende sus resultados también lo son, generando con esto una percepción por parte de los cliente muy diferente de la misma institución, ya que está casi siempre depende de los resultados del trabajo de cada funcionario.

3.5. APLICACIÓN DE BENCHMARKING AL PUESTO DE FUNCIONARIO DE NEGOCIOS BPE

En este estudio se identificarán a los funcionarios que tengan las mejores prácticas para poder tener así un modelo a mejorar y poder aplicarlo al resto esto no solo se basará en las prácticas o la forma

de trabajar sino también en los resultados que deben ir de la mano con estas buenas costumbres. Nos basaremos principalmente en el análisis de capital humano y en los análisis de datos.

3.5.1. Identificación del funcionario con las mejores prácticas

Para poder determinar quién es el funcionario o trabajador del cual se van a tomar como modelo las mejores prácticas, principalmente analizaremos la forma de desarrollar las funciones del puesto, tomando en cuenta el tiempo que le lleva para desarrollar las mismas, es decir el más eficiente, además que estas acciones con lleven a resultados óptimos es decir que obtenga los mejores resultados con respecto a las metas asignadas.

3.5.2. Identificación de buenas prácticas de gestión administrativa del modelo

Se lograron identificar las buenas prácticas de gestión administrativa en el funcionario modelo las cuales son:

Efectividad con relación a las visitas realizadas vs los créditos aprobados; siendo un 68% aproximadamente, es decir de cada 100 visitas para solicitar créditos se aprueban 68.

Además la aceptación que tienen los clientes con respecto a los funcionarios siendo un 3.8 la mejor calificación que pudiese tener un funcionario con respecto a la percepción que tienen los clientes, siendo 1 la peor calificación que un cliente puede darle a un funcionario y 5 la mejor que pudiese darle.

Resultados

Lo que se logra con esta herramienta es poder encontrar al funcionario de Negocios BPE con las mejores prácticas en el puesto de trabajo y que con ellos logre obtener los mejores resultados pudiendo así poder replicar las mismas hacía en grupo de

funcionarios, logrando así mejorar todo el sector o staff de funcionarios.

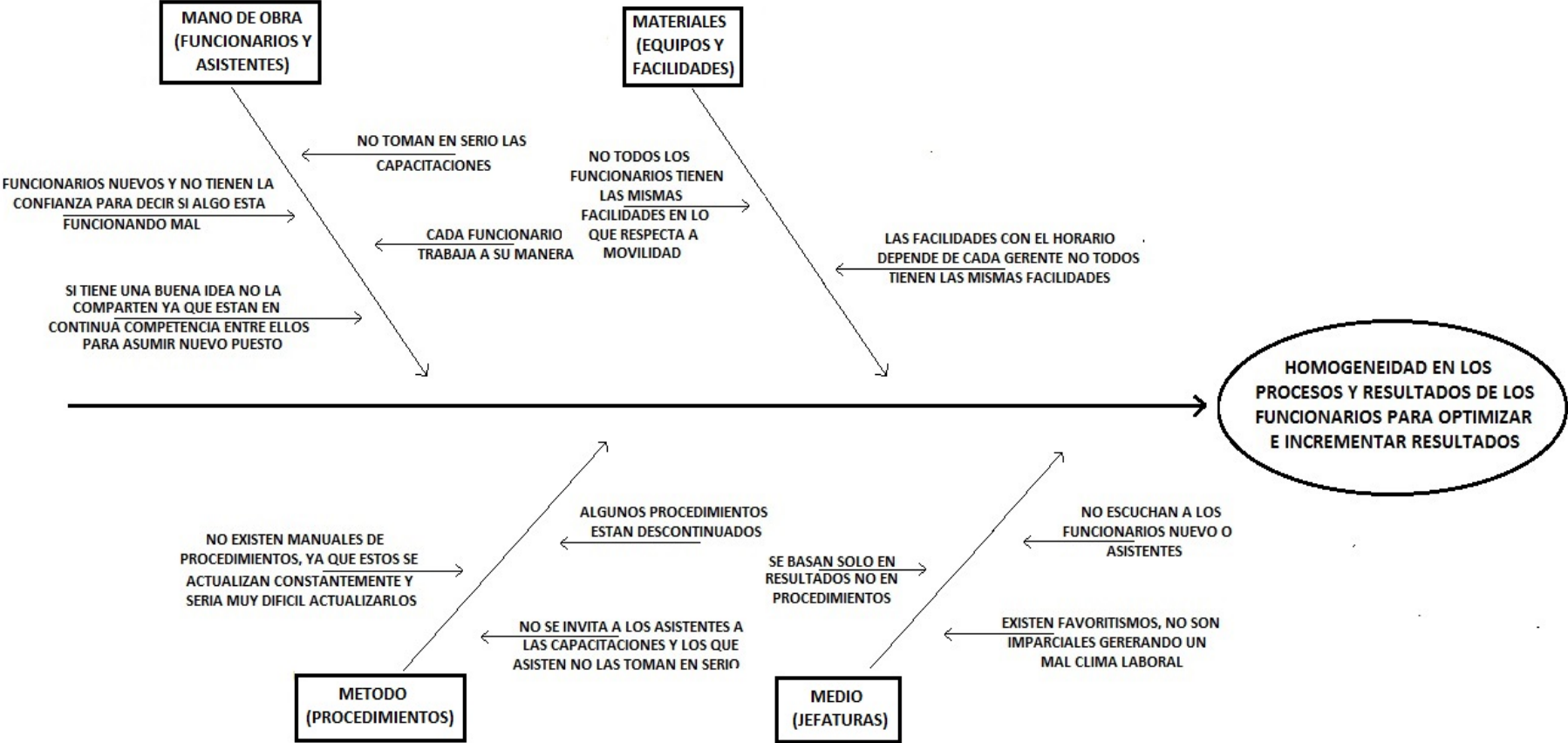
3.6. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

A continuación se presenta un diagrama Ishikawa, luego de haber realizado diferentes análisis como del área de negocios, de capital humano y de data, podemos identificar algunas problemáticas que se plasmaran el siguiente diagrama de Ishikawa.

Resultados

Con este diagrama lo que logramos es identificar de una manera gráfica la causas principales y secundarias del problema principal tales como que no se toman en serio las capacitaciones, que no existen manuales de procedimientos, que cada funcionario de negocios trabaja a su manera la suma de estas causas nos originan la gran diferencia en los resultados del área de negocios BPE.

Esquema N° 10 Diagrama Ishikawa General del estudio



Fuente: Elaboración Propia

3.7. DIAGRAMA DE PARETO

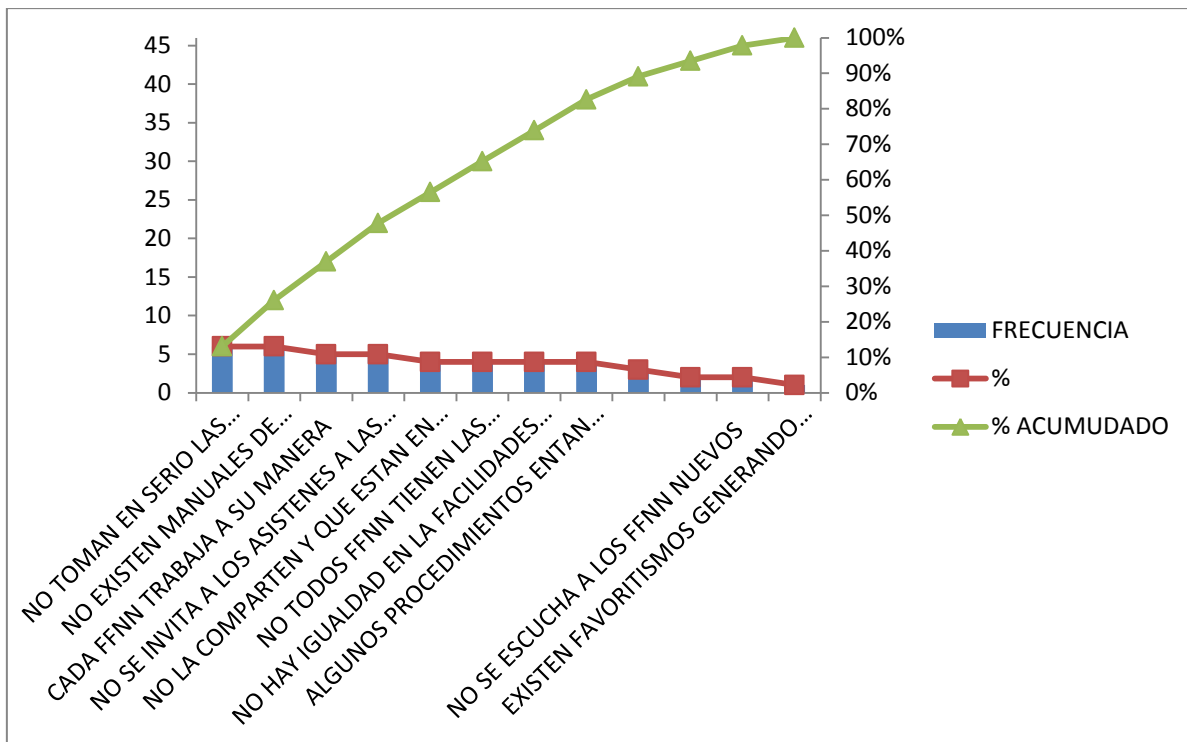
A continuación se presenta un diagrama Pareto, luego de haber realizado el diagrama causa efecto tenemos las problemáticas principales y secundarias problemáticas secundarias y poder calificarlas de mayor a menor según sea su injerencia en el problema principal. Con este análisis lo que vamos a lograr será identificar cuáles principales.

Cuadro N° 15 Diagrama Pareto de la problemática principal y secundaria de los funcionarios de Negocios

CAUSA	FRECUENCIA	%	% ACUMUDADO
NO TOMAN EN SERIO LAS CAPACITACIONES	6	13%	13%
NO EXISTEN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	6	13%	26%
CADA FFNN TRABAJA A SU MANERA	5	11%	37%
NO SE INVITA A LOS ASISTENES A LAS CAPACITACIONES	5	11%	48%
LOS FUNCIONARIOS NUEVOS O ASISTENTES SI TIENE UNA BUENA IDEA NO LA COMPARTEN YA QUE ESTAN EN CONSTANTE COMPETENCIA ENTRE ELLOS PARA ASUMIR ALGUNA NUEVA VACANTE	4	9%	57%
NO TODOS FFNN TIENEN LAS FACILIDADES EN CUANTO A MOVILIDAD	4	9%	65%
NO HAY IGUALDAD EN LA FACILIDADES DE HORARIOS DEPENDEN DEL CRITERIO DE LOS GERENTES DE OFICINA	4	9%	74%
ALGUNOS PROCEDIMIENTOS ENTAN DESCOTINUADOS	4	9%	83%
SE BASAN SOLO EN RESULTADOS NO EN PROCEDIMIENTOS	3	7%	89%
LOS FUNCIONARIOS NUEVOS NO TIENEN LA CONFIANZA PARA DECIR SI ALGO ESTA FUNCIONANDO MAL	2	4%	93%
NO SE ESCUCHA A LOS FUNCIONARIOS NUEVOS	2	4%	98%
EXISTEN FAVORITISMOS, NO SON IMPRACIALES LOS GERENTES O JEFES DIRECTOS, GENERANDO UN MAL CLIMA LABORAL	1	2%	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 12 Problemática principal y secundaria de los funcionarios de
Negocios**



Fuente: Elaboración Propia

Resultados

Al concluir con este análisis llegamos a la conclusión que las causas secundarias que más afectan o que tienen mayor peso en el problema principal son; el hecho que no se toman en serio las capacitaciones (se encuentra dentro de Mano de Obra), de que no existe un manual de procedimientos ya que estos se actualizan constantemente y sería muy difícil actualizarlo (se encuentra dentro de Procedimientos); cada funcionario trabaja a su manera (se encuentra dentro de Mano de Obra), siendo estas tres causas secundarias las que más influyen en el problema principal.

CAPITULO IV PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.1.1. Objetivos a corto plazo

- Lograr buenas prácticas de gestión administrativa a través del Benchmarking en la mayoría de los procesos, sobre todo en los más importantes para así poder tener un trabajo y unos resultados más parejos en el staff de Funcionarios de Negocios.
- Obtener un manual de procedimientos del puesto, o por lo menos tener pautadas las principales actividades y roles del puesto para así poder tener resultados más parejos en el staff de Funcionarios de Negocios.
- Lograr que se les de igual importancia a los Funcionarios de Negocios Asistentes que a los Funcionarios antiguos o titulares, en lo que refiere a capacitaciones y toma de decisiones ya que en un futuro ellos serán los que lleven la rienda del sector Banca de Negocios, además al ser jóvenes tienen ideas más frescas y pueden ser muy innovadores en sus métodos de trabajo.

4.1.2. Objetivos a mediano plazo

- Tener bien capacitados a todos los Funcionarios de Negocios, sean Funcionarios titulares o Funcionarios asistentes con el fin de tener un resultado más Homogéneo.
- Incrementar las ventas y el posicionamiento en el sector Negocios de la ciudad, consiguiendo también mejorar el tipo de cartera y la calidad de créditos en el sistema financiero.

4.2. ANALISIS DE LOS PROBLEMAS

Con este análisis lo que vamos a lograr es ver los problemas en si o que implican, para así poder determinar si tienen injerencia directa en los resultados sea de manera cualitativa o cuantitativamente, además lograr identificar si se pueden o se podrían dar solución, si dependen netamente de los trabajadores o si es que la empresa y sus métodos o procedimientos son los errados o están factibles a ser mejorados, también identificar si estos podrían ser causados por terceros.

Cuadro N° 16 Análisis de los problemas principales de los funcionarios de Negocios

PROBLEMAS	ANALISIS
NO TOMAN EN SERIO LAS CAPACITACIONES	El banco realiza capacitaciones cada vez que cambia algún proceso o se adiciona algún producto nuevo, siempre son invitados los FFNN y a veces los Asistentes, entre los asistentes a la reunión son pocos los que realmente toman en serio estas reuniones ya que la mayoría se dedica a conversar con sus compañeros de otras oficinas, esto se podría dar ya que estas reuniones se dan casi siempre en horas extra laborales, además son muy prolongadas, interrumpiendo en horas libres de los FFNN.
NO EXISTEN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	En la empresa no existen manuales de procedimientos en si ya que los mismo cambian constantemente a nivel nacional y al no poderse actualizar los mismos todo el tiempo y a nivel nacional es que no se emplean, si bien cada FFNN tiene su forma de trabajar algunos si tiene sus manuales personales los cuales son modificados por ellos mismo cada vez que sea necesario.
CADA FFNN TRABAJA A SU MANERA	Al no existir ningún manual de procedimientos cada FFNN trabaja de forma individual y a su propio estilo, esta forma de trabajar es enseñada al FFNN asistente el cual está a cargo del FFNN titular. Este método o manera de realizar las funciones es aprendida por el FFNN nuevo y así, si esta con defectos estos pasaran al aprendiz.
NO SE INVITA A LOS ASISTENTES A LAS CAPACITACIONES	No se invita a los asistentes a las capacitaciones ya que estas siempre comienzan en horas de trabajo prolongándose varias horas después de haber acabado el horario laboral. Al comenzar estas en horas laborables los puestos de los FFNN titulares son ocupados por los FFNN asistentes por este motivo no son invitados los FFNN nuevos o Asistentes.
LOS FUNCIONARIOS NUEVOS O ASISTENTES SI TIENEN UNA BUENA IDEA NO LA	Al ser FFNN nuevos o asistentes están a la espera de que se abra un puesto nuevo o de que algún FFNN titular pase a otro puesto o se retire a fin de ocupar esa plaza (mejoran condiciones económicas y de estatus), esto genera una constante competencia entre ellos generando algún tipo de

COMPARTEN YA QUE ESTAN EN CONSTANTE COMPETENCIA ENTRE ELLOS PARA ASUMIR ALGUNA NUEVA VACANTE	egoísmo ente ellos casi siempre en métodos conocimientos.
NO TODOS FFNN TIENEN LAS FACILIDADES EN CUANTO A MOVILIDAD	Algunos funcionarios no salen con frecuencia a la calle a visitar a sus clientes ya que los conocen y los atiende vía telefónica o los citan en las oficinas del banco, pero esto principalmente se da a que no tiene una movilidad (moto es lo más común) y por este motivo están limitados en cierto aspecto al no poder visitar a muchos clientes por falta de movilidad.
NO HAY IGUALDAD EN LA FACILIDADES DE HORARIOS DEPENDEN DEL CRITERIO DE LOS GERENTES DE OFICINA	Algunos funcionarios tienen la libertad para poder realizar su trabajo en todo el tiempo laborable mientras que algunos son restringidos al horario cuadrículado que impone el banco.
ALGUNOS PROCEDIMIENTOS ENTAN DESCOTINUADOS	Hay muchos procedimientos que han cambiado o que se han actualizado sin embargo cuando se revisa en los aplicativos estos siguen siendo el anterior o se encuentra discontinuado.
SE BASAN SOLO EN RESULTADOS NO EN PROCEDIMIENTOS	Las jefaturas solo se basan o solo piden resultados sin tomar en cuenta los procedimientos o como se llegó a esos resultados. Perdiéndose en algunos casos el buen uso o de los recursos o procesos basándose solo en los resultados.
LOS FUNCIONARIOS NUEVOS NO TIENEN LA CONFIANZA PARA DECIR SI ALGO ESTA FUNCIONANDO MAL	Por los mismo que son Funcionarios nuevos no tiene a veces la suficiente confianza para decir si algo ven o saben que está mal se lo callan, muchas veces ellos ven las cosas de forma diferente ya que recién entran al puesto lo ven desde afuera y tiene buenas ideas y consejos pero casi nunca lo informan o ponen en manifiesto.
NO SE ESCUCHA A LOS FUNCIONARIOS NUEVOS	Por los mismo que son Funcionarios nuevos no se les escucha en algunas ocasiones, muchas veces ellos ven las cosas de forma diferente ya que recién entran al puesto lo ven desde afuera y tiene buenas ideas y consejos pero casi nunca lo informan o ponen en manifiesto.
EXISTEN FAVORITISMOS, NO SON IMPRACIALES LOS GERENTES O JEFES DIRECTOS, GENERANDO UN MAL CLIMA LABORAL	Como en todo trabajo siempre existen este tipo de preferencia o inclinación hacia cierto número o personas en particular, muchas veces estas actitudes o inclinaciones, generan un mal clima laboral entre los trabajadores ya que se sienten que no son las cosas justas o se encuentran bajo las mismas condiciones.

Fuente: Elaboración Propia

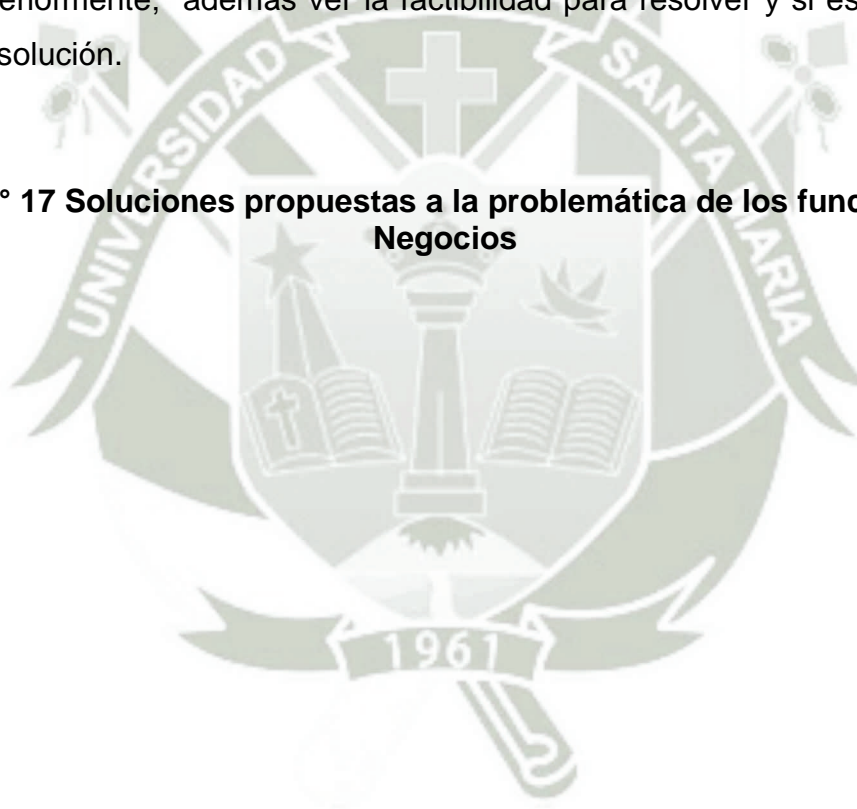
Con este análisis nos poder dar cuenta que los problemas siempre o casi siempre tienen a dos partes involucradas una de ellas y la principal son las personas en si (mano de obra), en este caso los Funcionarios de Negocio

titulares como los Funcionarios de Negocios asistentes, la otra parte involucrada vienen a ser los procesos o procedimientos es decir el (Método), ya que todo parte de como los Funcionarios hacen o las tareas diarias como siguen o como desarrollan los procesos o procedimientos de manera correcta o cada quine como puede, o quiere.

4.3. SOLUCIONES PROPUESTAS

Una vez que se tiene totalmente identificados y analizados los problemas lo que se tratara de hacer o buscar será la mejor o más viable propuesta de solución para cada uno de ellos, de la misma manera se podrá ver hasta donde se pueden mejorar o solucionar los problemas planteados anteriormente; además ver la factibilidad para resolver y si es factible o no su solución.

Cuadro N° 17 Soluciones propuestas a la problemática de los funcionarios de Negocios



PROBLEMAS	SOLUCIONES PROPUESTAS
NO TOMAN EN SERIO LAS CAPACITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones deberán realizarse o darse en horario de oficina y concluir en el mismo. • Deberán de ser cortas y lo más concisas posibles a fin de no aburrir a los asistentes. • Deberán ser obligatorias con sanciones en caso de inasistencia. • Deberá haber una evaluación a fin de saber si se aprovechó el tiempo empleado en la misma.
NO EXISTEN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien realizar manuales de procedimientos sería muy complicado se deberá tener manuales de las operaciones más vistas o que se realizan con mayor frecuencia. • También de cómo llevar a cabo una visita a un cliente basándose en las costumbres empleadas por los Funcionarios con mejores resultados.
CADA FFNN TRABAJA A SU MANERA	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los funcionarios deberían de seguir los procesos pautados ya que en ellos está la mejor manera de ser realizados. • Se deberá estandarizar los procedimientos más comunes a fin de homogeneizar los mismos. • Se deberá realizar unas visitas con gerente a fin que este pueda validar que se esté realizando de manera correcta como se está pautado. • Se deberá hacer tomar conciencia a los funcionarios que la mejor forma de trabajar es la que está pautada en los supuestos manuales. • Se deberá motivar a los funcionarios ya que al ser una forma de trabajar que solo depende de el mismo este debería cumplirlo por convencimiento propio más no por obligación o presión.
NO SE INVITA A LOS ASISTENTES A LAS CAPACITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones deberán de realizarse en dos turnos diferentes. • Deberán ser obligatorias con sanciones en caso de inasistencia.
LOS FUNCIONARIOS NUEVOS O ASISTENTES SI TIENEN UNA BUENA IDEA NO LA COMPARTEN YA QUE ESTAN EN CONSTANTE COMPETENCIA ENTRE ELLOS PARA ASUMIR ALGUNA NUEVA VACANTE	<ul style="list-style-type: none"> • No se deberá evaluar a los Funcionarios nuevos o Asistentes solo por los resultados sino también por la gestión y procedimientos. • Se deberá mejorar la comunicación entre los Asistentes y los Funcionarios como también con los Gerentes.

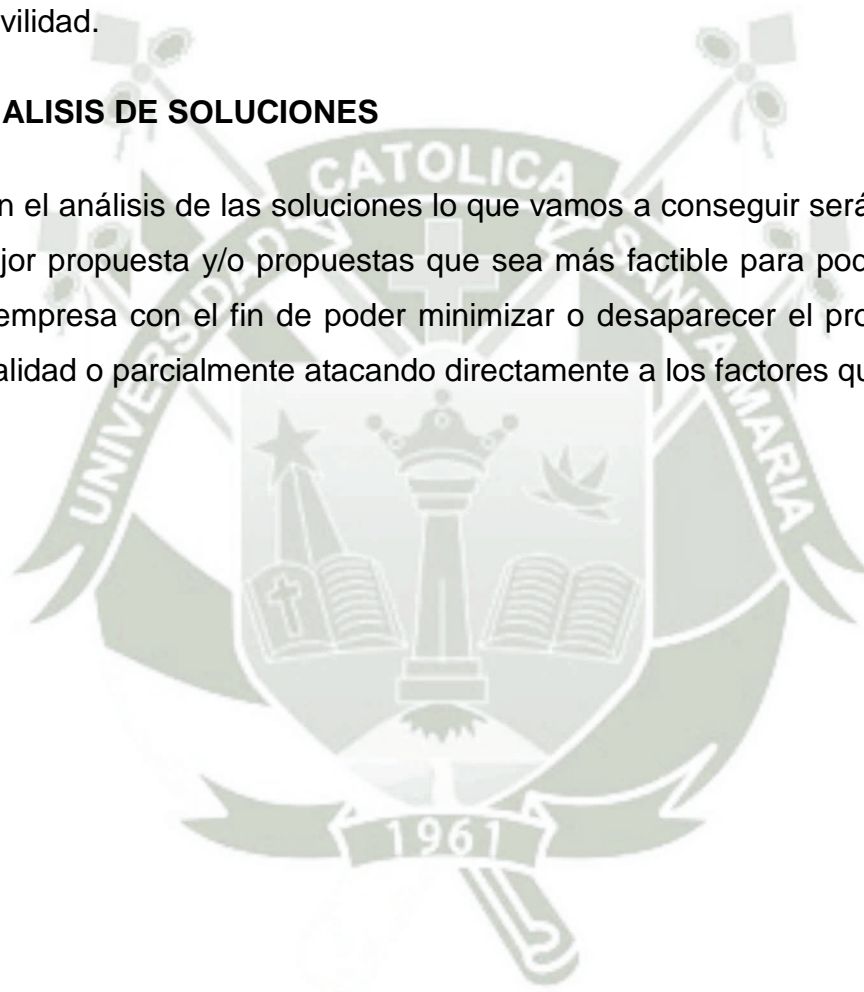
<p>NO TODOS FFNN TIENEN LAS FACILIDADES EN CUANTO A MOVILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa deberá facilitar vehículos (motos como lo tienen la mayoría de Analistas) lo que solucionaría este problema. • La empresa deberá aumentar el monto abonado por concepto de movilidad a cada funcionario. • Los Funcionarios deberán mejorar sus costumbres o sus hábitos para poder realizar las visitas de una manera más estratégica, por ejemplo geo referenciación.
<p>NO HAY IGUALDAD EN LA FACILIDADES DE HORARIOS DEPENDEN DEL CRITERIO DE LOS GERENTES DE OFICINA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes deberán de dar las facilidades de tiempo necesarias para poder realizar las visitas programadas a todos los clientes. • Los Funcionarios deberán tener mejores hábitos y organización de tiempos para poder cumplir sus metas en el tiempo que está programado.
<p>ALGUNOS PROCEDIMIENTOS ENTAN DESCOTINUADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa deberá actualizar todos los procedimientos descontinuados.
<p>SE BASAN SOLO EN RESULTADOS NO EN PROCEDIMIENTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Gerentes y las Jefaturas deberán basarse no solo en resultados sino también en la gestión y en los procedimientos. • La empresa deberá tener también como indicadores en las mediciones trimestrales la gestión de los Funcionarios es decir los procedimientos.
<p>LOS FUNCIONARIOS NUEVOS NO TIENEN LA CONFIANZA PARA DECIR SI ALGO ESTA FUNCIONANDO MAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión mensual entre Funcionarios donde todos los ellos puedan compartir o comentar como les fue en el periodo que paso o desde que fue la última reunión que pudieron compartir. • Realizar una reunión mensual entre Asistentes y Gerentes donde todos los ellos puedan compartir o comentar como les fue en el periodo que paso o desde que fue la última reunión que pudieron compartir.
<p>NO SE ESCUCHA A LOS FUNCIONARIOS NUEVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión mensual entre Funcionarios donde todos los ellos puedan compartir o comentar como les fue en el periodo que paso o desde que fue la última reunión que pudieron compartir. • Realizar una reunión mensual entre Asistentes y Gerentes donde todos los ellos puedan compartir o comentar como les fue en el periodo que paso o desde que fue la última reunión que pudieron compartir. •
<p>EXISTEN FAVORITISMOS, NO SON IMPRACIALES LOS GERENTES O JEFES DIRECTOS, GENERANDO UN MAL CLIMA LABORAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Gerentes deberán ser imparciales y solo basarse en el desarrollo laboral y no en el aspecto personal. • Se deberá realizar una reunión mensual donde todos los Funcionarios puedan compartir y/o comentar como les fue en el periodo que paso o si tiene algún problema o alguna molestia entre ellos o con el Gerente.

Fuente: Elaboración Propia

Con esta propuesta de soluciones podemos llegar a la conclusión que los problemas más importantes o que afectan de mayor manera a la causa principal son los que depende de los mismos Funcionarios y de la forma como trabajan es decir de los procesos y procedimientos de la empresa, pudiéndose mejorar y corregir estos errores más comunes logrando así mejorar y homologar los procedimientos, así mejorar los resultados de los Funcionarios de Negocios. Por otro lado también existen los problemas que depende de terceros o que no pueden ser resueltos como el caso de la movilidad.

4.4. ANALISIS DE SOLUCIONES

Con el análisis de las soluciones lo que vamos a conseguir será encontrar la mejor propuesta y/o propuestas que sea más factible para poder aplicar en la empresa con el fin de poder minimizar o desaparecer el problema en su totalidad o parcialmente atacando directamente a los factores que lo causan.



Cuadro N° 18 Análisis de las soluciones propuestas

SOLUCIONES PROPUESTAS	ANALISIS
<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones deberán realizarse o darse en horario de oficina y concluir en el mismo. • Deberán de ser cortas y lo más concisas posibles a fin de no aburrir a los asistentes. • Deberán ser obligatorias con sanciones en caso de inasistencia. • Deberá haber una evaluación a fin de saber si se aprovechó el tiempo empleado en la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendable, ya que así los Funcionarios estarían motivados ya que no se está usando tiempo fuera del trabajo para las capacitaciones. • Recomendable, ya que mejorarían la atención de las misma, evitando así el aburrimiento. • Recomendable ya que al ser en horario Laboral tendrían que ser obligatorias. • Recomendable, siempre y cuando sea un cuestionario bastante corto y sencillo a fin de no alargar el tiempo de las capacitaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Si bien realizar manuales de procedimientos sería muy complicado se deberá tener manuales de las operaciones más vistas o que se realizan con mayor frecuencia. • También de cómo llevar a cabo una visita a un cliente basándose en las costumbres empleadas por los Funcionarios con mejores resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendable, ya que la tener estos manuales de las operaciones más usuales evitaría la pérdida de tiempo en preguntar y repreguntar si existe alguna duda además al estar plasmado en estos manuales lo mejor de cada Funcionario esto podrá ser replicando por todos los demás así se podría tener resultados más homogéneos. • Recomendable, al igual que funcionaria para los procesos en oficina también daría resultado en los hábitos fuera de ella es decir en las visitas a los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los funcionarios deberían de seguir los procesos pautados ya que en ellos está la mejor manera de ser realizados. • Se deberá estandarizar los procedimientos más comunes a fin de homogeneizar los mismos. • Se deberá realizar unas visitas con gerente a fin que este pueda validar que se esté realizando de manera correcta como se está pautado. • Se deberá hacer tomar conciencia a los 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendable, al tener estos manuales para las operaciones más comunes cada Funcionario podrá replicar la mejor manera de trabajar, y así podrá perfeccionar su forma particular de realizar las funciones. • Recomendable, ya que cada funcionario tendrá una guía de donde poder apoyarse si tiene duda en algo. • Recomendable, pero se deberá tener mucho cuidado en que el Gerente solo este ahí para poder observar mas no poder intervenir en las visitas ya que esto podría perjudicar la acción misma. • Recomendable, y una de las más importantes ya que solo así el mismo trabajador pondrá todo de sí para mejorar su trabajo y por ende sus resultados.

<p>funcionarios que la mejor forma de trabajar es la que está pautada en los supuestos manuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deberá motivar a los funcionarios ya que al ser una forma de trabajar que solo depende del mismo este debería cumplirlo por convencimiento propio más no por obligación o presión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendable, y una de las más importantes ya que solo así el mismo trabajador pondrá todo de sí para mejorar su trabajo y por ende sus resultados. ○
<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones deberán de realizarse en dos turnos diferentes. • Deberán ser obligatorias con sanciones en caso de inasistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendable, ya que así podrían asistir a las reuniones todos los Funcionarios, además es factible ya que en cada oficina existen por lo menos 5 funcionarios 3 titulares y 2 asistentes, entonces todos podrían asistir sin ningún problema y sin dejar la oficina sin personal a causa de asistir a las reuniones. • Recomendable ya que al ser en horario Laboral tendrían que ser obligatorias.
<ul style="list-style-type: none"> • No se deberá evaluar a los Funcionarios nuevos o Asistentes solo por los resultados sino también por la gestión y procedimientos. • Se deberá mejorar la comunicación entre los Asistentes y los Funcionarios como también con los Gerentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendable, debido a que cada Asistente podría aportar al puesto algo nuevo, con esto cada uno de ellos podría dar a conocer si tuviese una nueva idea o algo para mejorar el trabajo y así poder ser reconocido no solo por sus resultados sino también por sus aportes al grupo de trabajadores. Dejando de lado el recelo con las ideas buenas y nuevas ya que también se le evaluaría por aportes como estos. • Recomendable, ya que solo con una buena comunicación se va a lograr que las cosas comiencen a funcionar mejor cada día.
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa deberá facilitar vehículos (motos como lo tienen la mayoría de Analistas) lo que solucionaría este problema. • La empresa deberá aumentar el monto abonado por concepto de movilidad a cada funcionario. • Los Funcionarios deberán mejorar sus costumbres o sus hábitos para poder realizar las visitas de una manera más estratégica, 	<ul style="list-style-type: none"> • No recomendable, ya que no depende de nosotros sino de terceros, ya que la empresa no cuenta con vehículos y tampoco es un recurso obligatorio para el puesto. Además generaría un gasto que no está presupuestado teniendo en cuenta que no sería solo los Funcionarios de la ciudad sino a nivel Nacional. • No recomendable, debido a que la empresa ya asigna un monto a los Funcionarios por concepto de movilidad y con este monto hay funcionarios que no lo emplean de manera correcta por lo que aumentar este monto no sería la solución para este problema.

<p>por ejemplo geo referenciación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendado, debido a que si cada Funcionario tiene mejores métodos para realizar sus visitas acortara el tiempo y aumentara la calidad de las mismas logrando llegar a su meta de clientes visitados.
<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes deberán de dar las facilidades de tiempo necesarias para poder realizar las visitas programadas a todos los clientes. • Los Funcionarios deberán tener mejores hábitos y organización de tiempos para poder cumplir sus metas en el tiempo que está programado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No recomendable, ya que no todos los Funcionarios son responsables y no tener hora de llegada ni de salida podría ser beneficioso en algunos casos pero muy perjudicial en otros. <ul style="list-style-type: none"> ○ Por otro lado también debe de haber un criterio por parte de los Gerentes para dar facilidades a los Funcionarios para realizar sus visitas en casos puntuales. Se podría recomendar que adopten los mejores hábitos de los gerentes que tienen mejores resultados como grupo en el área de Negocios. • Recomendado, debido a que si cada Funcionario tiene mejores métodos para realizar sus visitas acortara el tiempo y aumentara la calidad de las mismas logrando llegar a su meta de clientes visitados.
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa deberá actualizar todos los procedimientos descontinuados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendado pero al depender de terceros no podríamos asegurar que los procesos estén siempre actualizados lo que se podría hacer de manera efectiva seria hacer o tener un manual de procedimientos para los casos más comunes hecho en base a la experiencia de los funcionarios no sería necesario revisar los procedimientos ya que todos estarían actualizados en estos manuales.
<ul style="list-style-type: none"> • Los Gerentes y las Jefaturas deberán basarse no solo en resultados sino también en la gestión y en los procedimientos. • La empresa deberá tener también como indicadores en las mediciones trimestrales la gestión de los Funcionarios es decir los procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendable, ya que al basarse en procedimientos o gestión de los procesos los Funcionarios estarían más tranquilos y motivados sabiendo que se está viendo o reconociendo su esfuerzo más allá de sus resultados; siendo estos favorables al tener una buen gestión los resultados también serán buenos. • Recomendable, ya que al evaluar o medir también los procedimientos o gestión de los procesos los Funcionarios estarían pondrían mayor interés en realizar los mimos de manera correcta y así poder ser reconocidos no solo por sus resultados sino también por su gestión de los procedimientos.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión mensual entre Funcionarios donde todos los ellos puedan 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendable, si se reúnen Funcionarios Y asistentes podrán compartir sus experiencias y dudas además poder aportar lo mejor del día a día,

<p>compartir o comentar como les fue en el periodo que paso o desde que fue la última reunión que pudieron compartir.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar una reunión mensual entre Asistentes y Gerentes donde todos los ellos puedan compartir o comentar como les fue en el periodo que paso o desde que fue la última reunión que pudieron compartir. 	<p>esta reunión puede hacerse una vez a la semana en cada oficina compartiendo un café no duraría más de media hora; y el provecho seria para todos ya que se compartirían las mejores ideas en un ambiente ya no tan formal sino más amical.</p> <ul style="list-style-type: none"> Recomendable, las reuniones con Funcionarios se dan cada vez que hay problemas mientras que con los Asistentes casi nunca se dan, siendo ellos los que tiene mayores ideas o dudas sobre el día a día ya que son los que ven las cosas de una manera nueva más fresca y dinámica; esto podría mejorar mucho refrescando los conceptos o ideas más antiguas.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar una reunión mensual entre Funcionarios donde todos los ellos puedan compartir o comentar como les fue en el periodo que paso o desde que fue la última reunión que pudieron compartir. Realizar una reunión mensual entre Asistentes y Gerentes donde todos los ellos puedan compartir o comentar como les fue en el periodo que paso o desde que fue la última reunión que pudieron compartir. 	<ul style="list-style-type: none"> Recomendable, si se reúnen Funcionarios Y asistentes podrán compartir sus experiencias y dudas además poder aportar lo mejor del día a día, esta reunión puede hacerse una vez a la semana en cada oficina compartiendo un café no duraría más de media hora; y el provecho seria para todos ya que se compartirían las mejores ideas en un ambiente ya no tan formal sino más amical. Recomendable, las reuniones con Funcionarios se dan cada vez que hay problemas mientras que con los Asistentes casi nunca se dan, siendo ellos los que tiene mayores ideas o dudas sobre el día a día ya que son los que ven las cosas de una manera nueva más fresca y dinámica; esto podría mejorar mucho refrescando los conceptos o ideas más antiguas.
<ul style="list-style-type: none"> Los Gerentes deberán ser imparciales y solo basarse en el desarrollo laboral y no en el aspecto personal. Se deberá realizar una reunión mensual donde todos los Funcionarios puedan compartir y/o comentar como les fue en el periodo que paso o si tiene algún problema o alguna molestia entre ellos o con el Gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> Recomendable, en todo trabajo debería ser así pero al no ser un factor que podamos controlar, al ser un factor externo donde dependa de un tercero solo se podría hacer la sugerencia de que haya imparcialidad en todos los aspectos de la empresa. Recomendable, si se realizan este tipo de reuniones siempre y cuando se manejen con imparcialidad y con mucha honestidad donde todos puedan opinar libremente sin temor a represalias o consecuencias solo así se obtendrá los resultados de estas reuniones donde se podrían plantear a los gerentes las ideas o sugerir algunos cambios que ayudarían a mejorar el clima laboral en el sector de Banca de Negocios.

Con este análisis lo que hemos podido obtener son muchas buenas ideas y soluciones que se podrían aplicar para poder mejorar o eliminar los principales problemas que afectan al rendimiento de los Funcionarios y Asistentes de Negocios, con el fin de homogeneizar los procedimientos a fin de conseguir mejores resultados en el Área de Negocios, además se ve la factibilidad o viabilidad de cada una de las ideas o propuestas de solución. Cuan aplicables son en cada caso y si dependen directamente de los colaboradores o de la empresa o de terceros. Logrando así tener una idea más global y detallada de las posibles soluciones.

4.5. MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE GESTION ADMINISTRATIVA

En base a los problemas identificados en el capítulo 3, y el análisis de las propuestas previamente realizadas se presentara la sintetización de la propuesta que se va a centrar en las buenas prácticas de gestión administrativa para optimizar e incrementar resultados en el área de negocios BPE además de la capacitación del personal para que puedan aplicar esta propuesta de manera eficaz.

4.5.1. FUNCIONARIO DE NEGOCIOS BPE

En este estudio de quien se enfoca toda la investigación y en quien se busca realizar las mejoras y homologación es el puesto del funcionario de Negocios BPE es por esto que es de suma importancia conocer todos sus aspectos. A continuación se detalla los funciones roles y responsabilidades de dicho puesto.

Funcionario de Negocios BPE

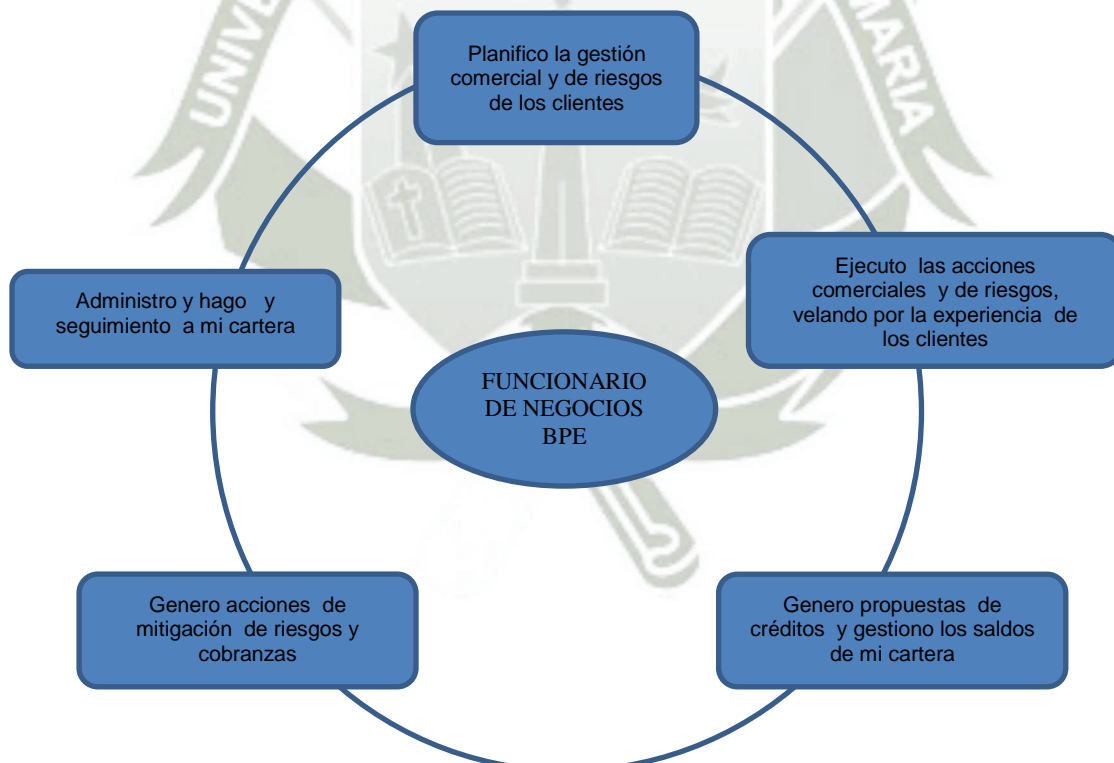
1. Misión del Funcionario de Negocios BPE

Son el principal punto de contacto entre el BCP y una cartera de clientes conformada por pequeñas empresas y microempresas. Buscan incrementar la rentabilidad de la cartera, con una adecuada gestión del riesgo, garantizando que el BCP atienda plenamente las necesidades financieras de cada cliente, garantizando que el modelo de Experiencia del BCP sea percibido por los clientes.

2. Roles y responsabilidades del EENN BPE

Mediante un esquema se mostrara los roles y responsabilidades que está sujeto el Funcionario d Negocios o EENN BPE.

Esquema N° 11 Roles y responsabilidades del funcionario de Negocios



Fuente: Elaboración Propia

3. Planifico la gestión comercial y de riesgos de los clientes.

- Analizo la información relevante de los clientes de mi cartera, utilizando las herramientas disponibles.
- Planifico los contactos proactivos que llevaré a cabo durante el mes.
- Determino el plan de acción y el tipo de contacto a establecer con cada cliente.
- Me reúno con mi Gerente de Agencia para validar mis planes de acción.

¿Qué resultados se espera de mi trabajo?

Mis planes de acción deben estar alineados a las metas comerciales, de riesgos y pautas de experiencia BCP contenidos en el Protocolo de Ventas.

4. Ejecuto las acciones comerciales y de riesgos, velando por la experiencia de los clientes.

- Me preparo para cada contacto priorizando las visitas.
 - ✓ Comprendo todos los productos y servicios, así como los beneficios que estos generan para mis clientes.
 - ✓ Analizo la situación del negocio utilizando las herramientas disponibles y levantando información del negocio.
- Realizo visitas y contactos (telefónicos o vía mail) de acuerdo al plan establecido.
 - ✓ Trato al cliente con respecto y cordialidad. Demostrando interés y compromiso con el cliente.
 - ✓ Identifico las necesidades de mis clientes, para poder ofrecer productos y servicios de acuerdo a sus necesidades.
 - ✓ Genero confianza con mis clientes de manera que me proporcionen información verídica y completa.
 - ✓ Utilizo la relación personal como una ventaja respecto de otros bancos.
- Actualizo periódicamente la situación financiera y comercial de mis clientes.

¿Qué resultados se espera de mi trabajo?

- Que comprenda la situación del cliente y sus necesidades financieras.
- Que realice colocaciones en forma efectiva y tome acciones para la mitigación del riesgo.
- Siempre debo cumplir el flujo de los procesos, las políticas crediticias de acuerdo a las pautas de Experiencia BCP, contenidos en el Protocolo de ventas.
- Que realice la cantidad prevista de contactos con clientes.

5. Genero propuestas de créditos y gestiono los saldos de los clientes de mi cartera.

- Genero propuestas de créditos comerciales en base a las necesidades de los clientes.
- Comprendo claramente las pautas para el proceso de aprobación de créditos.
- Realizo la evaluación de campo levantando información fidedigna.
- Brindo a los Analistas de Créditos, en caso que se requiera, información complementaria, fuera de la documentación tradicional.
- Hago seguimiento a las operaciones que se encuentran en evaluación, manejando las expectativas de los clientes.

¿Qué resultados se espera de mi trabajo?

Que desarrolle propuestas de créditos con una visión de largo plazo alineado a la política crediticia, buscando asegurar el crecimiento de la cartera y de acuerdo a las pautas de experiencia BCP contenidos en el Protocolo de Ventas.

6. Genero acciones de mitigación de riesgos y cobranzas

- Evalúo el riesgo del cliente y genero bloqueos preventivos en caso de identificar una situación de riesgo.

- Hago seguimiento diario a mi cartera en mora, identificando alertas tempranas.
- Realizo contactos telefónicos y visito a los clientes en mora en los plazos establecidos.
- Coordino con cobranzas-campo las acciones a tomar para ordenar y dar alternativas de solución a mis clientes, de acuerdo a los plazos definidos en el Protocolo de Cobranzas.

¿Qué resultados se espera de mi trabajo?

Debo tener conocimiento de la situación de cada cliente permitiendo tomar acciones que mitiguen el riesgo y mantenga la calidad de la cartera. Cumpliendo pautas de experiencia BCP y el Protocolo de Ventas.

7. Administro y hago seguimiento de mi cartera

- Cumpló con los procesos crediticios, procesos operativos y políticas vigentes.
- Revisa el estado de las garantías en trámite, seguros y sobregiros, buscando mantener la cobertura ante cualquier eventualidad.
- Envía oportunamente los expedientes de los clientes a Archivo Central.
- Mantengo actualizado los expedientes de mis clientes.

Qué resultados se espera de mi trabajo?

- Que tenga un bajo porcentaje de errores por transacción, lo cual me permite mantener autonomía.
- Tener un elevado ratio de aprobación de créditos.
- Cumplir con las pautas de Experiencia BCP y el Protocolo de Ventas.

4.5.2. FRENTE DE GESTIÓN EFECTIVA

Se busca fortalecer comercialmente a los Ejecutivos de negocios BPE, mediante una metodología que se apoya en 3 pilares fundamentales.

4.5.2.1. Actividades de planificación

- Planificación mensual.
 - ✓ Planificación: Solo el EENN, en base a información centralizada revisa sus resultados. Luego planifica y prioriza las acciones comerciales a realizar con sus clientes.
 - ✓ Validación: EENN con GdA revisan resultados del mes anterior, GdA valida planificación y programación de visitas.

4.5.2.2. Actividades de hábitos comerciales

- Conocimiento de Clientes
 - ✓ Visitas Comerciales
 - ✓ Visitas Comerciales con GDA
 - ✓ Visitas de Flujo de Caja
 - ✓ Visitas de Flujo de caja con GdA
 - ✓ Visitas de Cobranzas Visitas de cobranzas conjuntas
- Venta y Retención
 - ✓ Conocimiento de la política crediticia, procesos de evaluación y manuales.

4.5.2.3. Actividades de seguimiento

- Registrar contactos diarios
 - ✓ Reuniones trimestrales: Evaluación de desempeño.

- ✓ Reuniones mensuales: Diagnóstico del colaborador en base a cumplimiento. Luego se determina seguimiento personalizado y se define Pacto Compromiso.
- ✓ Reuniones semanales: Monitorear el avance semanal de indicadores clave.
- ✓ Reuniones diarias: Monitorear la adecuación al proceso.

- Reuniones de GDA con AdvVs y EENN

- ✓ Reuniones trimestrales: Evaluación de desempeño.
- ✓ Reuniones mensuales: Diagnóstico del colaborador en base a cumplimiento. Luego se determina seguimiento personalizado y se define Pacto Compromiso.
- ✓ Reuniones semanales: Monitorear el avance semanal de indicadores clave.
- ✓ Reuniones diarias: Monitorear la adecuación al proceso.

4.5.3. ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN

Siendo la planificación la primera actividad y una de las más importantes ya que de ella se planifican las demás; se presentaran a continuación el cuadro de homologación para las etapas y actividades de planificación de la misma; además de algunos criterios importantes.

ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN

Objetivo

Que el EENN BPE planifique la gestión de clientes potenciales (A, B, C y D) que realizará durante el mes de Gestión Efectiva.

Etapas de Planificación

Etapa I. Revisar Indicadores

1. Identificar los indicadores claves de la cartera (ventas, saldos activos, pasivos), que nos permita realizar una adecuada planificación en base a lo observado en el file de Gestión Pyme.

Descripción: Es un reporte informativo con el status de los principales indicadores de la cartera del EENN BPE (Volúmenes, Ventas, Ingresos), que tiene por finalidad analizar la tendencia histórica de estos indicadores de sus clientes actuales.

2. Reloj Comercial: El reloj comercial se revisa en el sistema.
Descripción: Es un reporte donde se podrá visualizar las ventas, los saldos activos, pasivos, indicadores de calidad, indicador de mora y el orden administrativo de la cartera.

Etapa II: Priorizar de acuerdo a criterios

1. Asegurar una buena planificación del EENN que le permita tener contactos efectivos con acciones comerciales claramente identificados.
2. Planificar la gestión de clientes potenciales (cuadrantes A, B, C y D) que realizará durante el mes de Gestión Efectiva DC.

Matriz Estratégica

Cliente:

Clientes relacionados al negocio, representantes legales o accionistas mayoritarios que tienen colocaciones importantes y desean ser atendidos por el mismo funcionario que su empresa.

Cliente A:

Superan los ingresos anuales de US\$ 2.5M y consideran al BCP como su principal banco.

Cliente B:

Generan ingresos anuales por encima de US\$ 2.5M, pero que no consideran al BCP como su principal Banco.

Cliente C:

No generan los ingresos anuales establecidos por el banco y tampoco consideran al BCP como su principal institución Financiera.

Cliente D:

A pesar de considerar al BCP como su principal Banco no generan los ingresos anuales establecidos.

Cliente E:

Tienen una calificación de deficiente, dudoso, perdida o archivo negativo.

Estrategias para gestionar por cuadrante

Cuadrante A

Objetivo: A Fidelizar

Perfil: Cliente que confía y se identifica con su Ejecutivo de Negocios.

Estrategias:

- Conocer sus proyectos.
- Cruzar y mantener productos.

Acciones Sugeridas:

- Realizar visitas periódicas.
- Informarlo en temas de actualidad económica que lo involucran.
- Cruzar servicios y productos.
- Mantenimiento de las garantías hipotecarias.
- Planificar visitas con el GdAg.

Cuadrante B

Objetivo: A Vincular

Perfil: Cliente con baja o ninguna colocación en el BCP, de poca relación con el Ejecutivo de Negocios.

Estrategias:

- Conocer detalles del negocio y los proyectos del cliente.
- Exponer los beneficios del BCP frente a la competencia.
- Ofrecer compras de deuda.
- Cruzar con productos y servicios.

Acciones Sugeridas:

- Realizar visitas periódicas para mostrar al cliente que tenemos interés en construir una relación.
- Mantener al cliente informado en temas de actualidad económica que lo involucran.
- Analizar situación financiera del negocio y las condiciones que otro banco le brinda al cliente.
- Ofrecer productos y servicios que se ajustan al perfil del cliente, manejando beneficios atractivos.
- Buscar cruce de productos con garantías hipotecarias para ofrecer mejores beneficios.

Cuadrante C:

Objetivo: Desarrollar

Perfil: Cliente de baja relación con el BCP, no conoce los beneficios de trabajar con el Banco.

Estrategias:

- Conocer detalles del negocio y los proyectos del cliente.
- Exponer los beneficios del BCP frente a la competencia.
- Ofrecer compras de deuda.
- Mejorar la rentabilidad.

Acciones Sugeridas

- Realizar visitas periódicas para mostrar al cliente que tenemos interés en construir una relación.
- Analizar el giro, movimiento y particularidades del negocio.
- Conocer detalles del negocio y los proyectos del cliente.
- Exponer los beneficios del BCP frente a la competencia.
- Optimizar el spread de las colocaciones.
- Ofrecer productos y servicios que se ajustan al perfil del cliente, manejando beneficios atractivos.

Cuadrante D:

Objetivo: Analizar.

Perfil: Clientes fidelizados con el Banco y de alta relación con el Ejecutivo de Negocios.

Estrategias:

- Conocer la situación económica financiera del cliente.
- Conocer el spread de sus colocaciones activas y pasivas.
- Incrementar los ingresos cruzando productos y servicios.

Acciones Sugeridas:

- Levantar el flujo de caja y analizar la capacidad de pago.
- Conocer los proyectos de inversión del cliente.
- Analizar su potencial de crecimiento en el mercado.
- Revisar el spread de sus colocaciones activas.

Criterios de Priorización - Visitas

Acciones Reactivas (A, B, C, D)

Son alertas que nos permiten tomar acciones sobre aquellos clientes que están afectando nuestros indicadores de volúmenes y provisiones

- Variación negativa de saldos.
- Variación negativa de SOW.
- Base de alertas pre-mora.

Acciones Proactivas (A, B, C, D)

Son alertas que nos permite atacar aquellos clientes con oportunidades comerciales claras a fin de incrementar nuestros Indicadores de volúmenes.

- Tarjetas con baja utilización.
- Campañas Vigentes.
- Prospecciones propias del Ejecutivo de Negocios.

Acciones de Mantenimiento (A)

Estas acciones están orientadas a fortalecer la relación con los clientes del cuadrante "A".

- Clientes que aún no conocemos.
- Visita Periódica.
- Visita en compañía del GdAg.

Cuadro N° 19 Prospecciones del Funcionario

Prioridad	Descripción	Herramienta
1	Operaciones identificadas a través de referidos y/o requerimientos directo del cliente	Planificador, agenda, Personal
2	Clientes con bajo SOW y operaciones atractivas en otros bancos	Planificador / file de gestión
3	Clientes cuyo negocio aun no conoceremos clientes de los cuadrantes A.	Planificador / file de gestión
4	Clientes A Potenciar que se les puede dar US\$ 30 mil por encima de la garantía si tuvieron.	Planificador
5	Clientes con saldos pasivos significativos (mayor a US\$ 10M), sin colocaciones directas o con	Planificador / File de gestión.

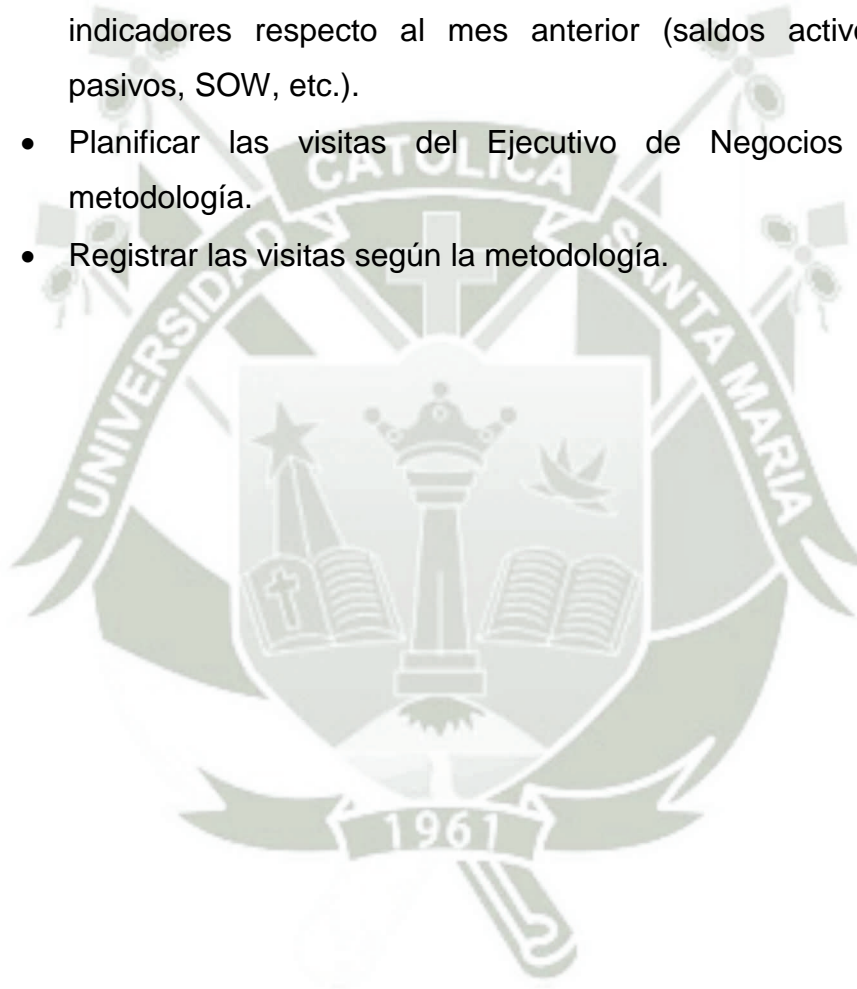
	operaciones en otros bancos.	
--	------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Etapa III. Planificar en la misma herramienta

La Herramienta permite:

- Conocer la composición de la cartera del EENN BPE según cuadrantes definidos.
- Conocer los movimientos que se han dado entre los principales indicadores respecto al mes anterior (saldos activos, saldos pasivos, SOW, etc.).
- Planificar las visitas del Ejecutivo de Negocios según la metodología.
- Registrar las visitas según la metodología.



4.5.4. ACTIVIDADES DE HÁBITOS COMERCIALES

En lo que refiere a las actividades de los hábitos comerciales, lo que se buscara es encontrar y definir los mejores hábitos comerciales es decir la mejor forma de realizar las tareas diarias en el puesto, estas mejoras o mejores hábitos se han logrado encontrar o resumir tomando cada buena acción de diferentes funcionarios teniendo en cuenta los resultados de estas acciones logrando así un compendio de las mejores formas de trabajar en diferentes tareas de los diferentes funcionarios de negocios BPE.

Estos se dividirán en dos:

- Protocolo de Ventas
- Protocolo de Cobranza

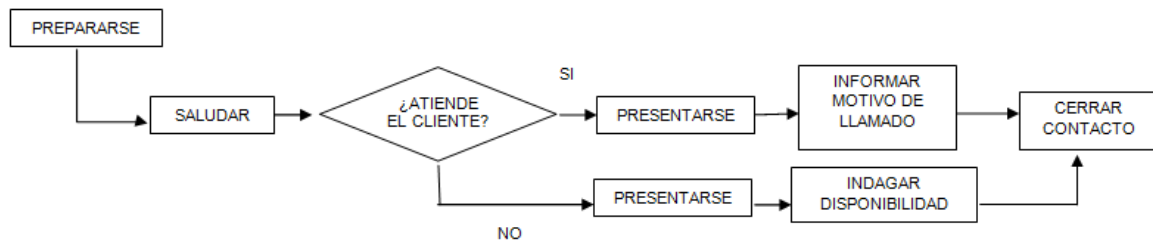
4.5.4.1. Protocolo de Venta

Con este modelo de Protocolo lo que se buscara será estandarizar la manera de ofrecer la gama de productos y servicios del banco a sus clientes de una forma uniformizada la misma que se logró concretar con las mejores prácticas de los funcionarios las cuales dan o brindan los mejores resultados.

Contacto telefónico

Se muestra mediante un diagrama como debe ser o cual es el mejor habito de forma de contactar al cliente mediante la vía telefónica, este método es el que tiene mejores resultados.

Esquema N° 12 Diagrama del Contacto telefónico

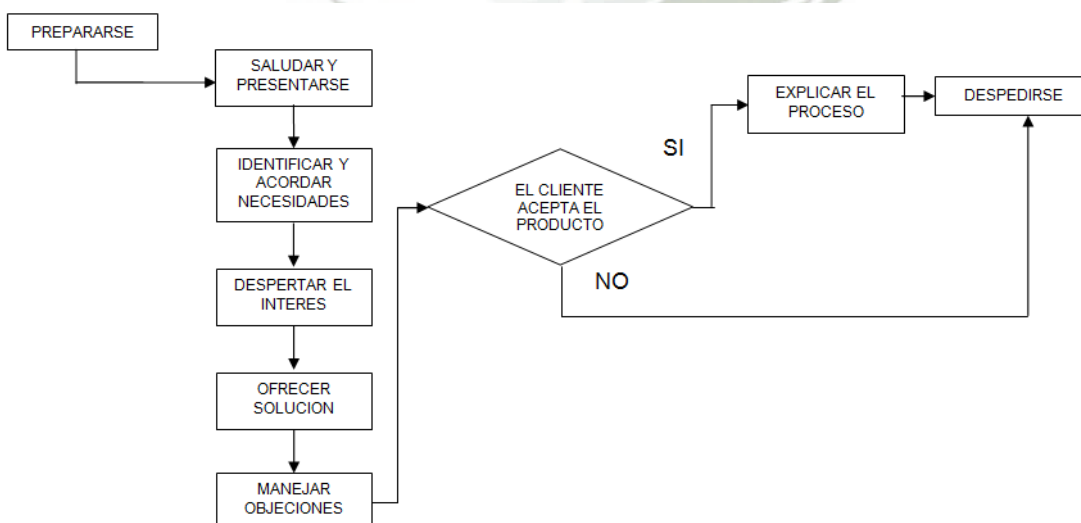


Fuente: Elaboración Propia

Contacto presencial

De igual manera aplicara el mejor método para el contacto o la forma de contactar presencialmente a un cliente, este se da después de haber cerrado el contacto telefónico con éxito.

Esquema N° 13 Diagrama del Contacto presencial



Fuente: Elaboración Propia

El modelo ilustra, hace visible y observable un conjunto de acciones que se llevan a cabo durante la realidad cotidiana. No pretende englobar todas las situaciones de la realidad, representa una parte de la realidad que nos permite analizar paso a paso en profundidad, para compartir la mejor manera de hacer las cosas.

¿Para qué un modelo?

Para compartir buenas prácticas.

Para trabajar de la misma manera en todas las Agencias.

Para poder estimar los resultados de la gestión y planificar acciones.

Para optimizar tiempos y liberar recursos.

¿Qué es un modelo?

Es un acuerdo en el cual se define la forma en la que la red de Agencias resuelve los contactos con los clientes a través de sus múltiples canales. De cara al cliente permite brindar la imagen de un banco orientado a sus necesidades, en la cual se satisfagan las expectativas de servicio comprometido, se invita a profundizar la relación con el cliente y a extenderla con el paso del tiempo, logrando así que este referencie su expectativa con el BCP ante sus conocidos.

Hacia dentro del banco permite estandarizar la manera de hacer las cosas, optimizar tiempos y recursos, compartir buenas prácticas, alinear el desempeño con los objetivos del desarrollo del negocio.

ETAPA DE PREPARACIÓN

¿Cuál es el objetivo de la preparación?

- Optimizar al máximo cada contacto con el cliente, y aprovechar todas las oportunidades comerciales de acuerdo a su perfil.
- Comprender las necesidades de los clientes, presentes y futuras.

- Determinar el tipo de gestión que se llevará a cabo con cada cliente (acciones comerciales, acciones de retención, acciones de fidelización, etc.).
- Determinar de qué manera enfocar los esfuerzos.
- Realizar un adecuado asesoramiento financiero.
- Demostrar al cliente que hacemos el seguimiento necesario de su situación financiera.

¿Qué información debe manejar el Ejecutivo de Negocios BPE?

- Características y expectativas económicas del Perú.
- Principales necesidades de financiamiento de la población.
- Principales competidores y la estrategia utilizada, en la zona de influencia del Ejecutivo de Negocios.
- Crecimiento esperado y principales cambios ocurridos en el sector del cliente.
- Detalles del negocio del cliente que se tenga registrado en los sistemas del banco.
- Que productos maneja el cliente con el BCP y otros bancos.

¿Qué herramientas dispone el Ejecutivo de Negocios para filtrar al cliente antes de la visita?

El MAER es una herramienta que consolida la información del cliente en el BCP y SBS. Es útil para conocer la situación al cliente antes de salir a visitarlo.

Contiene la siguiente información:

- Última clasificación SBS.
- Clasificación BCP.
- Archivo Negativo.
- Deuda SBS: situación de la deuda: deuda vencida, judicial y/o vendida.

- Clasificación AP/AV
- Probabilidad a Potenciar.
- Probabilidad de cumplir score mínimo.
- FFNN
- Deuda total en la SBS: monto del último reporte.
- Relacionados según información del BCP

Otros aplicativos que se podrá consultar son

- Archivo Negativo: para ver el detalle en caso en MAER salga una alerta.
- MIC: en caso el cliente tenga experiencia crediticia en el BCP.
- Ficha del cliente: para verificar si el cliente tiene o ha tenido reclamos.
- Extra: para validar el detalle de los datos del cliente y de sus productos, existencia de garantías, etc.

ETAPAS DE EJECUSIÓN

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES

CONTACTO TELEFONICO

- Prepararse
- Saludar y presentarse
- Informar motivo de la llamada
- Cerrar contacto

CONTACTO PRESENCIAL

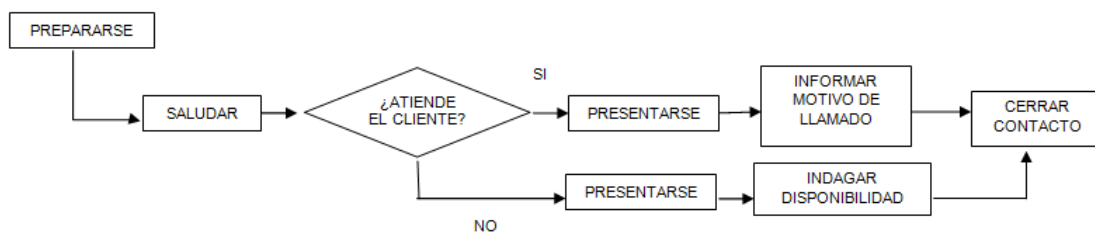
- Prepararse
- Saludar y presentarse
- Identificar las necesidades
- Despertar el interés
- Ofrecer soluciones
- Manejar objeciones
- Explicar proceso

- Despedirse

Contacto Telefónico

Se muestra mediante un diagrama como debe ser o cual es el mejor habito de forma de contactar al cliente mediante la vía telefónica, este método es el que tiene mejores resultados.

Esquema N° 14 Diagrama del Contacto telefónico



Fuente: Elaboración Propia

¿Que se busca en esta etapa?

- Iniciar la relación EENN cliente de la mejor manera de forma cordial y generando confianza.
- Lograr vender los beneficios para el cliente de una cita con su FFNN.
- Despertar el interés del cliente en los productos y servicios del BCP.

Cuadro N° 20 Preparación del funcionario antes del contacto telefónico con el cliente

Acción	Conducta	Pautas
PREPARARSE	Demuestro conocimiento de los productos pasivos, activos y servicios así como de procedimientos y pautas Correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantengo informado sobre los cambios en productos y procesos. • Me mantengo actualizado con informador, financiera que pueda pactar las alternativas o recomendaciones. • Me preocupo por ofrecer información actualizada y correcta para el cliente.
	Demuestro que me interesa conocer su necesidad indagando información que pueda influir en su relación con el banco	<ul style="list-style-type: none"> • Reviso las acciones comerciales planificadas para el cliente. • Analizo la información disponible del cliente en los aplicativos. • Verifico mi disponibilidad para concretar una cita con el cliente. • Defino la estrategia de la llamada y los puntos a tener en cuenta durante la misma: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo me voy a presentar? ✓ ¿Cuál será el motivo de la llamada que mencionare? ✓ ¿Cuáles serán los beneficios o aspectos de la entrevista que resaltare para conseguir que el cliente acepte la cita? ✓ ¿Qué objeciones podría plantear el cliente para aceptar la entrevista y cuál es la propuesta que le daré? • ¿Cómo me despediré del cliente? • ¿Qué aspectos son importantes reforzar antes de cerrar?

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 21 Acciones una vez atiende el cliente

Acción	Conducta	Pautas	Descripción
Saludar y Presentarse	Demuestro cordialidad y respeto en la interacción con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Saludo al cliente de forma cálida y con gesto y tono amable. • A partir del saludo menciono su nombre para mostrar cercanía y compromiso. • Manejo adecuadamente la interacción, de forma amable y cercana evitando interrumpir al cliente. 	<p>“Buenos días/buenas tardes ¿Me puede comunicar con el Sr./Sra./Srta. (Nombre del cliente y apellido)</p> <p>“Sr./Sra./Srta. (Apellido) mi nombre es (nombre de FFNN) su funcionario de negocios del Banco de Crédito.</p> <p>¿Me permite un minuto de su tiempo?</p> <p>Muchas gracias</p>
Informar el motivo de la llamada.	Brindo Información clara veraz y completa, asegurándome que el cliente entendió	<p>Menciono el propósito de la llamada.</p> <p>Acuerdo con el cliente fecha y hora de la visita y refuerzo la información al final de la llamada.</p>	<p>“Sr. Rodríguez me gustaría presentarme personalmente, conocer su negocio y conversar sobre sus necesidades”.</p> <p>“Estaría de acuerdo que lo visite mañana? En qué horario podría ser?”</p> <p>“De acuerdo, entonces lo veo (mencionar la fecha) a las (mencionar hora) en (confirmar la dirección y referencias para llegar)”.</p>
Cerrar contacto	Demuestro interés en construir una relación con el cliente haciéndolo sentir que puede confiar en nosotros y manteniéndome en comunicación con el cliente.	<p>Al despedirme:</p> <p>Me despido del cliente y brindo buenos deseos.</p> <p>Me aseguro que tenga mis datos de contacto para futuras consultas.</p> <p>Agradezco la atención prestada, así no haya concedido la cita.</p>	<p>“Sr. Rodríguez me gustaría presentarme personalmente, conocer su negocio y conversar sobre sus necesidades”</p> <p>“¿Estaría de acuerdo que lo visite mañana? ¿En qué horario podría ser?”</p> <p>“De acuerdo entonces lo veo (mencionar la fecha) alas (mencionar la hora) en (confirmar la dirección y referencias para llegar)”.</p> <p>“Sr. Rodríguez, por favor anote mis teléfonos y correo.” (Informar celular, teléfono ce agencia y correo electrónico)”.</p>

	Demuestro cordialidad y respeto en la interacción con el cliente.	Me despido del cliente con amabilidad y calidez agradeciendo el tiempo brindado.	“Muchas gracias por su atención” “Hasta luego Sr. Rodríguez que tenga un buen día”.
--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 22 Acciones una vez que no atiende el cliente

Acción	Conducta	Pautas	Descripción
Saludar y Presentarse	Demuestro cordialidad, confianza y respeto en mi interacción la persona que está atendiendo el teléfono.	Presentarse (al no encontrarse el cliente, se presenta con la persona que atiende el teléfono.	“Buenos días/buenas tardes por favor ¿Me podría comunicar con el Sr. Rodríguez? “Mi Nombre es Carlos Arista, soy el Funcionario de negocios del BCP, ¿Con quién tengo el gusto de hablar? Buenas tardes Sra. Medina”.
Indagar la disponibilidad	Demuestro cordialidad, confianza y respeto en mi interacción la persona que está atendiendo el teléfono.	Indagar por la disponibilidad del cliente sin ofrecer información respecto al motivo.	“Sra. Medina, usted sabe en qué momento puedo ubicar al Sr. Arista? ¿Sabe en que teléfono lo puedo ubicar? ¿Le puedo dejar mis datos y usted le comenta que lo llamo su funcionario de negocios del BCP?”
Cerrar contacto	Demuestro cordialidad, confianza y respeto en mi interacción la persona que está atendiendo el teléfono.	Agradecer la atención prestada. Despedirse. Debes dejar una excelente impresión.	“Sra. Medina, muchas gracias por su atención” Hasta luego, que tenga un buen día.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 23 Manejo de Objeciones

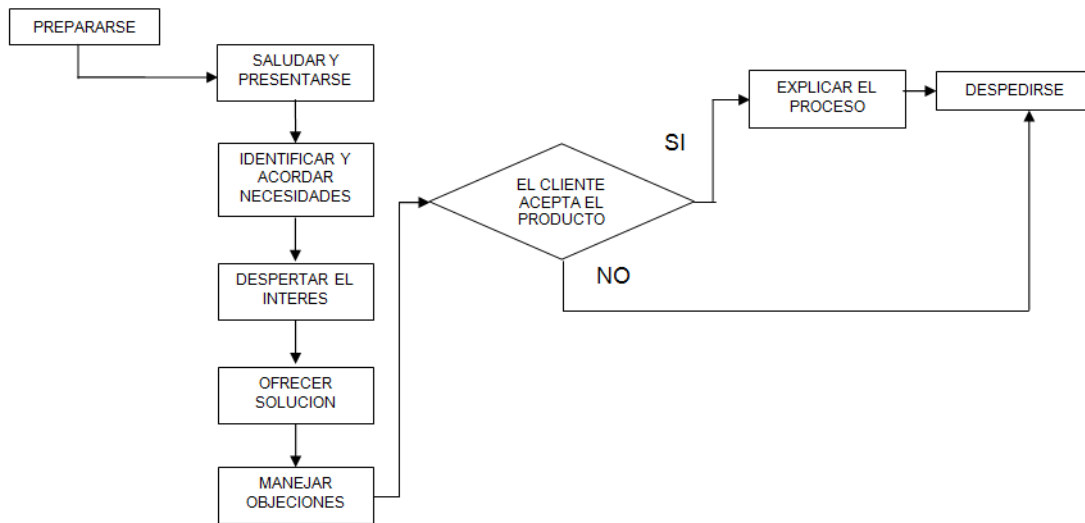
OBJECIONES	RESPUESTA POSIBLE
Estoy satisfecho con el servicio que me dan los bancos con los que trabajo.	Lo entiendo, eso siempre es bueno. Sin embargo, ¿estaría dispuesto a trabajar con otro banco si eso significara una mejora en el servicio y el asesoramiento que recibe? Nosotros podemos proporcionarle esa mejora.
Por el momento no necesito nada.	Comprendo que ahora no tenga ninguna necesidad, sin embargo creo que una reunión con nosotros para conocernos le puede hacer ver otras opciones que puedan serle útiles ahora o en el futuro para necesidades que puedan surgir.
No sé qué me podría ofrecer que no me ofrecen otros bancos.	Por eso precisamente quiero coordinar una reunión con usted, para que pueda conocer todo lo que le podemos ofrecer y cómo nos diferenciamos de la competencia.
En el banco con el que trabajo me ofrecen condiciones excelentes.	Comprendo, sin embargo, nosotros contamos con una serie de ventajas que no tienen otros bancos y que será de su interés conocer. Usted será luego el que decida.

Fuente: Elaboración Propia

CONTACTO PRESENCIAL

De igual manera aplicara el mejor método para el contacto o la forma de contactar presencialmente a un cliente, este se da después de haber cerrado el contacto telefónico con éxito.

Esquema N° 15 Diagrama contacto presencial funcionario cliente



Fuente: Elaboración Propia

¿Qué se busca en esta etapa?

El contacto presencial tiene como finalidad promover, desarrollar y mantener relaciones financieras de largo plazo, con una cartera de clientes dentro del margen de rentabilidad y riesgo, atendiendo las necesidades de los clientes a través del otorgamiento de productos activos, pasivos y servicios, logrando el cumplimiento de sus metas de colocación.

- Generar un buen acercamiento con los clientes y una buena impresión durante la entrevista.
- Dar a conocer el BCP y el rol del Ejecutivo de Negocios.
- Obtener información del negocio y entender las necesidades de los clientes.
- Presentar nuestros productos y servicios, describiendo de qué manera el cliente se beneficia con ellos.
- Superar las objeciones del cliente.
- Finalizar la reunión, dejando abierta la posibilidad a futuros negocios.

Factores de éxito

- Conocer al cliente y su negocio.
- Conocer a detalle los productos activos, pasivos y servicios del BCP. Asumir el rol de asesor financiero del cliente.
- Tener como horizonte la colocación de productos, midiendo el riesgo y cumpliendo las metas comerciales.

Cuadro N° 24 Preparación del funcionario antes del contacto presencial con el cliente

Acción	Conducta	Pautas
Prepararse	Demuestro conocimiento de los productos pasivos, activos y servicios así como de procedimientos y pautas Correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Me mantengo informado sobre los cambios en productos y procesos, en especial los que identifico que podré ofrecer. • Me preocupo por ofrecer información actualizada y correcta para el cliente.
	Demuestro conocimiento de la información financiera del negocio para entender las necesidades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Analizo la información disponible del cliente en los Aplicativos y qué utilizaré durante mi visita presencial. • Defino el objetivo de la visita. • Defino las acciones que realizaré durante la visita. <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo explicaré los beneficios del BCP al cliente? ✓ ¿Qué preguntas realizaré para indagar la Necesidad del cliente? ✓ ¿Cuáles pueden ser sus necesidades? ✓ ¿Qué productos puede interesarle al cliente en base a su necesidad? ✓ ¿Cómo puedo argumentar las objeciones que pueden presentarse? • Preparo el material que utilizaré en la visita • Tarjetas personales. • Información de productos. • Información del cliente. • Material de apoyo (rango de tasas y hoja de visita).

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 25 Acciones a tomar del funcionario en el contacto presencial
con el cliente**

Acción	Conducta	Pautas	Descripción
Saludar y presentarse	Demuestro cordialidad y respeto en la interacción con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Llego puntual a la cita con el cliente (10 minutos antes de ser posible), en caso me retrase aviso con anterioridad. • Saludo al cliente con tono amable, con una sonrisa mirándolo a los ojos y ofreciendo la mano. • Mantengo una comunicación no verbal adecuada (postura, contacto visual, etc.) • Me presento como su EENN de Negocios. • A partir del saludo menciono su nombre. • Rompo el hielo con mencionando aspectos relativos al negocio o intereses particulares del cliente mencionados en la conversación telefónica. • Si conozco al cliente, recuerdo algún aspecto del negocio mencionado y pregunto. • Agradezco al cliente el tiempo brindado. 	<p>Sr./Sra./Srta. Le pido disculpas me voy a retrasar por unos minutos muchas gracias.</p> <p>Si es cliente nuevo</p> <p>Sr. Srta. ¿Cómo se encuentra? Mi Nombre es: xxx, desde ahora seré su ejecutivo de Negocio BCP un gusto conocerlo, entrego tarjeta.</p> <p>Si es cliente antiguo</p> <p>Sr. Srta. Un gusto volverlo a visitar ¿Cómo le fue con...?</p> <p>“Antes de comenzar quiero agradecer el tiempo que me está brindando”</p> <p>“Que bien se encuentra ubicado su negocio “Que amplio y cómodo es su local Sr. Apellido ayer me comente si le interesaba un financiamiento para la próxima campaña.</p>
	Demuestro interés en construir una relación con el cliente haciéndolo sentir que puede confiar en nosotros y	<ul style="list-style-type: none"> • Brindo información al cliente sobre los beneficios que puedo ofrecerle por ser cliente del BCP. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fecha de creación. ✓ Productos y Servicios 	<p>“En el BCP el año 2000 inicia la evaluación de los créditos PYME con el crecimiento de este segmento, se decide crear la banca PYME, en el 2005”</p> <p>Tenemos productos que pueden apoyarlo en sus</p>

	<p>manteniéndome en comunicación con el cliente.</p>	<p>disponibles. ✓ Metodología de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explico de forma clara mi rol. • Informo el motivo de mi visita. 	<p>necesidades como capital de trabajo, campañas estacionales, activo fijo, cuentas corrientes y tele créditos”. “Mi función es asesorarlo en lo que su negocio necesite brindándoles de manera clara y transparente los beneficios y condiciones de las propuestas que le realice para que pueda tomar la mejor decisión”. “El objetivo de mi visita es poder conocer su negocio y conversar sobre sus necesidades para analizar las propuestas que puedo realizarle”.</p>
	<p>Demuestro interés en construir una relación con el cliente haciéndolo sentir que puede confiar en nosotros y manteniéndome en comunicación con el cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestro interés por el crecimiento de su negocio y le explico que lo acompañaremos en el proceso. • Genero confianza con el cliente para comenzar a averiguar sobre el negocio, comentando alguna información que ya conozca. • Muestro al cliente total interés mientras me explica lo que necesita, mantengo contacto visual y tomo nota. • Le transmito la tranquilidad que estamos comprometidos con su situación. 	<p>“Sr./Sra./Srta. (apellido) como le mencione voy a realizarle unas preguntas para poder entender mejor su negocio ya que así podre darle alternativas acorde a sus necesidades para que usted me vea como un socio en su crecimiento” “Sr. (apellido) veo que su negocio tiene un buen movimiento comercial, ¿Es su campaña más fuerte? “Veo que su tienda está bien ordenada y surtida”</p>
<p>Identificar y acordar sus</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Realizo preguntas abiertas para obtener información del negocio. • Realizo preguntas de indagación para 	

<p>necesidades</p>	<p>Demuestro que me interesa conocer si necesidad indagando información que pueda influir en su relación con el banco.</p>	<p>entender mejor su negocio/situación y poder prevenir situaciones puedan impactar en su situación con el banco (riesgos, cobranzas, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escucho con atención al cliente, sin interrumpir y concentrándome en su conversación. • En la medida de lo posible sigo un orden lógico para pedir al cliente información sobre el negocio y doy prioridad a los datos que me faltan. • Resumo lo que me ha indicado el cliente para demostrar que entendí su necesidad. • De ser necesario hago preguntas adicionales para confirmar. • Si el cliente confirma la detección de la necesidad, avanzo en el proceso. Si el cliente contesta negativamente, continúo sondeando hasta asegurarme que comprendí. • Evito mencionar el producto y resalto el beneficio que se ajusta a la necesidad expresada por el cliente. 	<p>“Veo que usted trabaja con varios bancos, ¿Cómo lo están atendiendo? ¿Se siente satisfecho?”</p> <p>“Sr. Rodríguez hace cuánto tiempo inicio su negocio?”</p> <p>“¿Cuál es su promedio de ventas mensuales?”</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Despierto la curiosidad del cliente por conocer productos y servicios del BCP. • Selecciono mentalmente los productos y servicios 	<p>Determinar las necesidades del cliente:</p> <p>Incrementar el patrimonio del negocio, contar con un local propio con una cuota similar al alquiler, agrandar</p>

<p>Despertar el interés</p>	<p>Aconsejo al cliente dándole alternativas financieras acorde a sus necesidades con beneficios y condiciones de cada una de ellas.</p>	<p>que más se adapten a las necesidades del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determino cuales son los beneficios del producto que le pueden interesar al cliente. • Construyo preguntas de influencia que generen el interés del cliente en el producto. Tomo nota de las necesidades y preocupaciones del cliente. • Si el cliente contesta afirmativamente, avanzo a la siguiente fase. Si el cliente responde negativamente, no avanzo en el proceso y vuelvo a las preguntas para detectar la necesidad. 	<p>el espacio de almacenamiento, contar con condiciones de financiamiento competitivas en el mercado.</p> <p>Indagamos con preguntas de influencia:</p> <p>¿Le gustaría contar con un inmueble a su nombre y evitar pagos de alquiler?</p> <p>¿Le gustaría contar con un local más amplio para almacenar su mercadería cómodamente?</p> <p>Las preguntas de influencia deben estar relacionadas a las ventajas que queremos destacar del producto o servicio que deseamos ofrecer.</p> <p>No menciono el producto ni sus características. Lo que busco vender es el beneficio del producto.</p>
	<p>Aconsejo al cliente dándole alternativas financieras acorde a sus necesidades con beneficios y condiciones de cada una de ellas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si tengo alternativas para el cliente que cubre al 100% lo que necesita o le brinda una solución parcial a su necesidad: le menciono las alternativas que existen y le brindo consejo para que pueda realizar la mejor elección. • Si no puedo ofrecer al cliente en ese momento ninguna alternativa para su necesidad de negocio: informo al cliente con firmeza y asertividad la razón de no poder ofrecerle alguna 	<p>“Usted menciona que su contrato de alquiler esta por vencer, tengo un par de alternativas que yo le puedo ofrecer. Primero es un financiamiento al 80% del valor del local, con plazos hasta de 120 meses y tasas muy competitivas, las ventajas son XXXXX y las condiciones son</p> <p>Segundo, le puedo ofrecer</p> <p>A diferencia de la primera opción, esta le ofrece..... pero tiene esta condición.....”</p> <p>¿Qué opina Sr./Sra./Srta.?,</p>

Ofrecer soluciones		<p>alternativa y las condiciones necesarias para poder acceder a alguna alternativa en el futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soy claro en las opciones que le brindo al cliente, resaltando beneficios y condiciones que le permitan tomar la mejor decisión. • Realizo preguntas de necesidad. 	<p>yo le puedo recomendar la opción por XXXX (según la necesidad del cliente) tenga en cuenta (condiciones)....</p> <p>¿Cuál es el monto que necesita?</p> <p>¿En qué plazo desea o podría pagar el crédito?</p>
	Brindo información clara veraz y completa, asegurándome que el cliente entendió.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindo al cliente información clara, completa y sin palabras técnicas sobre los beneficios y condiciones de los productos y servicios que ofrezco al cliente. • Pregunto al cliente si le quedo clara la información que le brindo. Ofrezco mi apoyo para aclararlo. • Me muestro interesado en escuchar las preguntas y dudas del cliente. 	<p>Sr. Como le indicaba los beneficios son XXXXXX y las condiciones (tasas, montos, plazos) son.....</p> <p>De la información que le he brindado, ¿Tiene alguna consulta o duda?</p>
	Demuestro conocimiento de los productos pasivos activos y servicios así como de procedimientos y pautas correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Determino cuales son los beneficios del producto que le puede interesar al cliente. • Me mantengo informado sobre los cambios en productos y procesos. • Me preocupo por brindar información actualizada y correcta para el cliente. 	Me gustaría comentarle otros beneficios que usted podrá obtener con el producto (mencionar el producto ofrecido).
	Demuestro que me interesa conocer su necesidad indagando información que	<ul style="list-style-type: none"> • Muestro al cliente total interés mientras me explica lo que necesita, mantengo contacto visual y tomo nota. • Indago en las 	

		Caso contrario, pacta fecha y hora para dicho levantamiento.	puede completar, para pasar a recogerla o que el cliente la lleve a la oficina.
Despedirse	Demuestro disposición para atender sus consultas y resolver problemas, mostrando solidaridad y manteniéndome accesible en todos los medios de contacto.	<ul style="list-style-type: none"> Le doy al cliente la tranquilidad de que lo mantendré informado de la gestión y que me comunicaré con él si existe algún problema o retraso 	<p>Sr. XXX en caso haya algún problema yo me comunicare con usted, no se preocupe lo mantendré al tanto de todo.</p> <p>De igual manera, no dude en comunicarse conmigo en caso de cualquier duda o necesidad.</p>
	Demuestro cordialidad y respeto cuando interactuó con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Al despedirme: Me despido del cliente sonriendo y manteniendo contacto visual. Brindo buenos deseos. Me aseguro que tenga mis datos de contacto para futuras consultas 	<p>Espero verlo muy pronto, muchas gracias por su tiempo que tenga un buen día.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 26 Recomendaciones para contacto presencial con cliente

Recuerda	
Ideal	Evita
<p>Si el cliente se retrasa, aprovecho para realizar observación analítica del lugar. Logro que el cliente se sienta en confianza, antes de avanzar.</p> <p>Hago una pausa de silencio, luego de cada pregunta, demostrando al cliente que me interesa conocer su respuesta. Cuento con folletería de cada producto, que ayuden con la explicación. Muestro seguridad ante el cliente y mantengo la calma. Al saludar y despedirme, doy la mano con firmeza. Si el cliente tiene</p>	<p>Interrumpo, contradigo o discuto con el cliente. Dejo que el cliente se vaya por las ramas, y maneje el control de la conversación.</p> <p>Trato de adivinar lo que el cliente desea explicar. Ofrezco al cliente productos que no se ajustan a su perfil. Critico a la competencia Hablo de política, futbol o religión.</p>

acompañantes, los saludo y me despedido de ellos.

Fuente: Elaboración Propia

Etapa de Seguimiento

¿Qué se busca en esta etapa?

- Fortalecer el vínculo con el cliente, estando siempre dispuesto a ayudarlo.
- Asegurar que los procesos sean culminados de la mejor manera.
- Apoyar al cliente cada vez que lo requiera y estar disponible para cualquier consulta.

Cuadro N° 27 Seguimiento Comercial del funcionario al cliente

Acción	Conducta	Pautas
Hacer seguimiento del proceso	Me comprometo en la atención de su solicitud dando plazos reales a la solución.	<ul style="list-style-type: none"> • Me aseguro que el proceso siga los pasos correctos y de contar con la documentación correcta para los trámites. • Doy plazos reales y manejo las expectativas del cliente adecuadamente.
	Demuestro interés en construir una relación con el cliente haciéndolo sentir que puede confiar en nosotros y manteniéndome en comunicación con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de retrasos en atención, soy proactivo en comunicarme con el cliente para demostrar que me interesa su bienestar. • Mantengo una comunicación transparente con el cliente demostrando que me interesa su bienestar (refuerzo el impacto de demoras en el pago de préstamos, soy transparente con el riesgo en inversiones, etc.).
	Demuestro disposición para atender sus consultas y resolver problemas, mostrando solidaridad con la incomodidad (en caso de problemas) y manteniéndome accesible en todos los medios de contacto.	<ul style="list-style-type: none"> • Si me envía documentación o información, respondo afirmando la recepción Respondo correos de los clientes, así no sea definitiva. • Es importante mantener la comunicación con el cliente y que entienda que se está trabajando en su pedido/duda/consulta.

		<ul style="list-style-type: none"> • Demuestro mi celeridad en iniciar a gestionar la solución de sus necesidades (previa identificación del tipo de situación - Atributo Solucionar).
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 28 Seguimiento Post Venta del funcionario al cliente

Acción	Conducta	Pauta
Manejar Inconvenientes	Demuestro disposición para atender sus consultas y resolver problemas, mostrando solidaridad con la incomodidad (en caso de problemas) y manteniéndome accesible en todos los medios de contacto.	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de insatisfacciones no interrumpo al cliente, no busco justificaciones o culpo a otras áreas del banco por el incidente. • Pido disculpas en nombre del banco solidarizándome con la incomodidad que el problema le ha causado. • Ingreso los reclamos del cliente.
	Ayudo al cliente a entender el paso a paso del proceso de la solución y le hago seguimiento para mantenerlo informado	<ul style="list-style-type: none"> • Conozco los tiempos de procesos de atención de los productos para darle información correcta al cliente. • Ayudo al cliente a entender los pasos que seguirá la solución de su problema. Ofrezco mi apoyo durante el proceso e indico que lo mantendré informado.
	Me comprometo en la atención de su solicitud dando plazos reales a la solución.	<ul style="list-style-type: none"> • Me aseguro que el proceso siga los pasos correctos y de contar con la documentación correcta para los trámites. • Doy plazos reales y manejo las expectativas del cliente adecuadamente.
	Demuestro interés en construir una relación con el	<ul style="list-style-type: none"> • Me aseguro de seguir la pauta de planificación de clientes para poder demostrar proactividad de comunicarme con los clientes de mi cartera. Respeto la frecuencia de contacto con el cliente. • Mantengo una comunicación transparente con el cliente demostrando que me interesa su bienestar (refuerzo el impacto de demoras en el pago de

<p>Mantener relación con el cliente</p>	<p>cliente haciéndolo sentir que puede confiar en nosotros y manteniéndome en comunicación con el cliente.</p>	<p>préstamos, soy transparente con el riesgo en inversiones, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizo la información con la que cuento, no solo del negocio, sino de la industria. Soy su socio y tengo que estar preparado para asesorarlo. • Tengo presente cuál es el impacto de las decisiones o acciones que realice en el bienestar del cliente.
	<p>Demuestro disposición para atender sus consultas y resolver problemas, mostrando solidaridad con la incomodidad (en caso de problemas) y manteniéndome accesible en todos los medios de contacto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si no estoy disponible para atender al cliente debo poner un mensaje de "fuera de oficina". • Si el cliente me llama a mi anexo/celular y no es posible contestarle en el momento, le devuelvo la llamada lo antes posible dentro de las 24 horas. • Respondo los correos de los clientes dentro de las 24 horas de recibido: así no tenga una respuesta definitiva, es importante que el cliente esté tranquilo y sepa que se está trabajando en su pedido/duda/consulta.

Fuente: Elaboración Propia

4.5.4.2. Protocolo De Gestión De Cobranzas

OBJETIVO

Integrar al Ejecutivo de Negocios Pyme a la estrategia de gestión de cobranzas, desarrollando una metodología, formalizando la interacción con los canales de cobranzas y proporcionándole herramientas de gestión.

NOCIONES GENERALES DE COBRANZAS

Horarios de Gestión

La gestión de Cobranza se deberá realizar teniendo en consideración lo dispuesto en la Ley N° 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor. Los principales lineamientos a considerar son los siguientes:

Horario específico: Se puede cobrar de lunes a viernes entre 7am y 8pm. No se permite la cobranza los fines de semana ni feriados.

Sólo se podrá realizar gestión de cobranza al titular de la deuda, en caso de no ubicarlo no se podrán dejar mensajes sobre morosidad a terceros o familiares del cliente.

No se podrá enviar al deudor, o a su garante, documentos que aparenten ser notificaciones o escritos judiciales.

Términos Generales

Cobertura:

Porcentaje de cuentas que tienen al menos una gestión respecto al total de cuentas asignadas.

Intensidad:

Cantidad promedio de gestiones que recibe una cuenta en un periodo de tiempo determinado.

Roll Rate:

Porcentaje de cuentas que migran al siguiente tramo de mora.

Reprogramación:

Reprogramación de los pagos futuros de una cuenta, generalmente ampliando el plazo y reduciendo la cuota. Aplica para clientes al día.

Refinanciamiento:

Reprogramación de los pagos futuros de una cuenta, generalmente ampliando el plazo y reduciendo la cuota con una posible variación de tasa. Incluye los intereses ya acumulados. Aplica para los clientes en Mora.

Consolidación:

Integración de dos o más créditos de un cliente en un nuevo producto que agrega las deudas y reprograma los pagos futuros.

Búsqueda Registral:

Búsqueda de bienes muebles e inmuebles inscritos en SUNARP de un cliente moroso. Un resultado positivo permite una cobranza judicial.

Castigo:

El banco asume la totalidad de la pérdida del cliente en mora.

Self Cure

Refiere a los pagos realizados de los clientes sin ninguna gestión de cobranzas.

Roles:

GdC: Gestor de Cobranza Campo

SdC: Supervisor de Cobranza Campo

FdN: Funcionario de Negociación

EENN BPE: Ejecutivo de negocios Pyme

ESTRATEGIA DE COBRANZAS PYME DEL ÁREA DE COBRANZAS

La estrategia de cobranzas está orientada a optimizar, definir y elaborar la metodología de cobro adecuada para maximizar la recuperación y la disminución de los niveles de provisión. La estrategia se basa en la segmentación de la cartera pyme con la finalidad de definir lineamientos de cobranza diferenciados para cada perfil de cliente.

Etapas de Gestión

Etapa Activa:

Corresponde a la cartera morosa que aún está vigente (no declarada en pérdida), en donde el cliente tiene obligaciones de pago por las cuotas vencidas.

Etapa. Castigo:

Se clasifica a la cartera que se encuentra en mora y con productos o préstamos con Bloqueo E y en pérdida.

Canales de Gestión

- **Gestión de Cobranza Telefónica:**

Consiste en realizar llamadas telefónicas a los clientes deudores. El inicio y duración de la gestión varía de acuerdo al tipo de producto y riesgo. La gestión la realiza el Cali Center Interno y Cali Center Externos. Durante la gestión se pueden trasladar a Cobranza Campo sin que hayan cumplido los plazos definidos para esa etapa, es decir se aceleran a Gestión de Campo.

- **Gestión de Cobranza Campo:**

Se efectuará a través de visitas al domicilio o negocio del cliente, según corresponda, para lograr el recupero de la deuda. El inicio y duración de la gestión varía de acuerdo al tipo de producto y riesgo. La gestión se realiza por gestores de campo internos y estudios externos.

- **Gestión de Negociación:**

La gestión consiste en evaluar y brindar alternativas de solución al cliente para que se ponga al día y con ello lograr reinsertarlo en el sistema financiero. Este proceso se podrá realizar a lo largo de todas las etapas de cobranza. La gestión puede realizarse presencialmente en nuestras oficinas o vía telefónica.

- **Gestión de Cobranza Judicial:**

Se realizará en base a procedimientos legales para lograr el recupero de la deuda. El inicio y duración de la gestión varía de acuerdo al tipo de producto y riesgo. La gestión se realiza por medio de estudios externos.

ESTRATEGIA DE COBRANZAS PYME DEL EENN BPE

El objetivo de la estrategia planteada es direccionar las acciones en los tramos de contención de mora para evitar oportunamente la complicación en la situación crediticia de los clientes.

Se plantean acciones diferenciadas por tramo de mora:

Cuadro N° 29 Estrategias de cobranza del funcionario con cliente

Acciones propuestas del EENN Pyme	1 – 30 días			
	1 – 2 días	3 – 10 días	11 – 30 días	31 – 60 días
Objetivo	Self Cure	Detectar problemas en clientes de mayor riesgo	Asegurar una visita temprana a los clientes (previo a la visita de CBM).	Reforzar la gestión de campo de CBM para ejercer mayor presión en el recupero
Gestión Individual	No acción	Llamada telefónica (Riesgo alto y muy alto)	Visita cliente	Visita cliente
Gestión Conjunta	Operativo Conjunto Operativo con Gerente de Agencia 1 Operativo con Cobranza de Campo			

Fuente: Elaboración Propia

Gestiones tramo 1-30:

Usamos la segmentación actual de cobranzas basadas en los scores disponibles para el tramo 1-30 que discriminan la migración a los 31 días de mora para priorizar la gestión en las cuentas de mayor riesgo.

Cuadro N° 30 Estrategias de cobranza de 1 a 30 días del funcionario con cliente

Prioridad	% Cuentas	% Deuda	Roll Rate 31
Muy Alta	6%	7%	31%
Alta	18%	21%	17%
Media Alta	27%	33%	12%
Medía	30%	29%	6%
Baja	20%	11%	3%

Fuente: Elaboración Propia

Segmentación de acuerdo a los días Mora:

- Días 0-2:
No se realiza acción de cobranzas.
- Días 3-10
Llamada Telefónica. Enfoque de cobranzas en prioridades de riesgo muy alto y alto con el objetivo de detectar y/o resolver tempranamente clientes en situación complicada.
- Días 11 -30
Visita al Cliente. Al día 11 de mora, cada cliente tiene un 50% de probabilidades de migrar a los 31 días de mora (independientemente del score inicial). El enfoque de cobranzas se basa en cubrir con al menos una visita a todos los clientes para resolver oportunamente la situación morosa.

Gestiones tramo 31-60:

Visita al Cliente. Al día 31 de mora los clientes tienen al menos dos cuotas vencidas, denotando una mayor dificultad para realizar los pagos. El enfoque de cobranzas se basa en visitar a todos los clientes para darles alternativa de solución.

PREPARACIÓN DE LA GESTIÓN INDIVIDUAL

Análisis y revisión del tipo de gestión a realizar en la cartera del EENN BPE, dependiendo de la cantidad de días mora que tengan las cuentas a gestionar.

Se ingresará de manera inter diaria al aplicativo GCC para verificar los Leads de priorización vigentes, el cual señalará la mejor selección de priorización en el momento que se decida trabajar.

El tipo de gestión a realizar se indicará de acuerdo a la tabla de Alertas que se detalla.

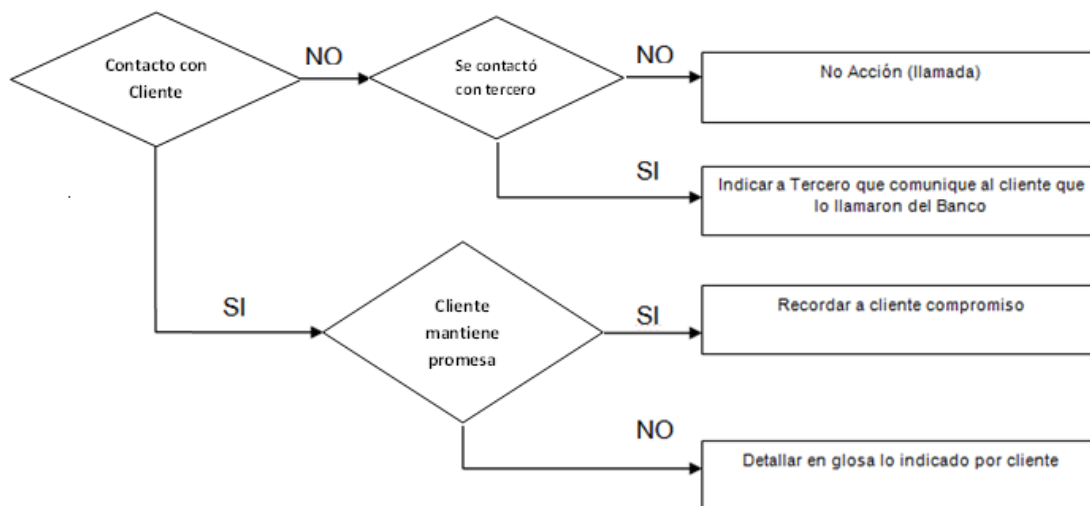
Cuadro N° 31 Alertas para el tipo de gestión

SEMAFORO	ETIQUETA	DESCRIPCION	GESTIONES REEQUERIDAS
Rojo	Operativo GdA	Cuentas seleccionadas para operativo conjunto con Gerente de Agencia.	1
	Operativo Cobranzas	Cuentas seleccionadas para operativo conjunto con Gestor de Campo	1
	Visita	Cuentas en tramo [31-60] de mora sin promesa de pago	1
Naranja	Visita	Cuentas en tramo [10-30] de mora sin promesa de pago	1
Amarillo	Llamada	Cuentas en tramo [3-10] de mora, con riesgo Alto y Muy Alto, sin promesa de pago	1
Verde	Recordatorio	Cuentas con promesa de pago	-
Blanco	Sin Alerta	Cuentas no seleccionada para gestión.	-

Fuente: Elaboración Propia

Se podrá re validar el estado actual de la deuda ingresando al aplicativo Extra, dado que la información que contiene se encuentra actualizada en línea en tiempo real.

Esquema N° 16 Gestión de recordatorio vía telefónica del funcionario con el cliente



Fuente: Elaboración Propia

GESTION DE LLAMADA TELEFONICA

La gestión telefónica estará comprendida para el tramo [3-10] de mora. Y será realizada para cuentas que se encuentren con la alerta de semáforo en Amarillo (Llamada T.)

La gestión se basa en el uso de tres elementos de comunicación con el cliente:

- **Speech:** Pasos a seguir en la comunicación con el cliente.
- **Manejo de objeciones:** Alternativas de solución ante las objeciones de pago.
- **Beneficios y advertencias:** Pautas para asesorar a los clientes sobre las consecuencias del pago y/o no pago de sus deudas.

Cuadro N° 32 Speech en la gestión de llamada telefónica

ITEM	ESPECIFICACIONES
Saludo	Buenos días/ tardes/ noches. (Ser amable al saludar)
Contactar con la persona adecuada	Por favor me comunica con el (la) Sr./Sra./Srta. ... (Nombre y ambos apellidos) de la ¿Empresa (Nombre de la Empresa)?
Identificación del EENN BPE	Lo saluda la Srta./ Sr/ Sra. (Nombre y primer apellido) soy su Ejecutivo de Negocios del Banco de Crédito.
Brindar Información de la Situación del Producto	El motivo de la llamada es con respecto a su producto (nombre del producto en GCC) el cual presenta (#) días de mora, con el importe vencido de S/... o \$... (verificar importe en GCC)
Indagar motivo de No Pago	Sr./Sra./Srta. ... ¿cuál es el motivo del atraso? o ¿Qué inconveniente ha tenido?. (Mostrar empatía con el cliente)
Buscar compromiso con el cliente / Sentido de urgencia	La presente comunicación es para solicitar el pago de la deuda. Requerimos que realice el pago el día hoy.
Perseverancia en el Objetivo /Manejo de Objeciones	Si no logra el compromiso en el primer pedido debe reintentar el cierre. Explicar beneficios. Plantear alternativas de solución a las objeciones del cliente (Usa la tabla de objeciones). Si cliente tiene disponible opciones de refinanciamiento se debe realizar la oferta: Estimado cliente, tiene la opción de reducir la cuota mensual accediendo a un refinanciamiento. (Explicar condiciones)
Asesorar	Si el pago no es para hoy se deberá hacer 2 preguntas: ¿está a la espera de algún ingreso? y en la fecha indicada se contará con el dinero? Sí no está convencido de las opciones de refinanciamiento, se debe precisar al cliente que al disminuir la cuota mensual, este podrá mejorar su flujo de caja actual asegurando la continuidad de su negocio.
Reafirmar acuerdos y próximos pasos	En caso se logre una Promesa de Pago: Sr(a)... estoy tomando nota de su compromiso de pago para el día (fecha acordada) el importe de (monto) de su producto (nombre del producto). En caso se logre la aceptación del refinanciamiento, se debe asegurar que el cliente entendió las condiciones de la oferta. En caso no se logre una promesa de pago o no desee acceder a las alternativas de solución: Sr(a) recuerde que continúa en mora y su deuda se sigue incrementando por los intereses. Explicar advertencias.
Despedida del Cliente	Sr./ Sra./Srta. (nombre o apellido), buenas tardes/días, hasta luego, buen día (Ser cordial en el despido)
Registro de gestiones y actualización de teléfonos	Ingresar la acción adecuada y detalla la información de contacto en la glosa de aplicativo GCC. Precisar razón de no pago, condiciones de la promesa de pago. Ingresar razón de no pago. (En caso de estar en visita, tomar nota de la

información e ingresar en la oficina el mismo día)

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 33 Manejo de objeciones en la gestión de llamada telefónica

Objeción del Cliente	Objeción del Cliente	Alternativas de Solución
Quiebra / Sobre endeudado / Enfermedad Grave / Disminución de Ventas a largo plazo / Incapacidad Permanente.	Problemas Permanentes con su flujo de Ingresos	- Precisar que puede reducir su cuota accediendo a alternativas de refinanciamiento.
Cliente se Niega a pagar	Cliente evasivo o renuente.	Indicar Beneficios y/o Advertencias
Falta de lugares en donde realizar el Pago / No Aceptaron Pago en Agente BCP o Ventanilla / No debitaron de mi Cuenta	Dificultad de Acceso de Pago	Mencionar otras alternativas de pago (Agente, Ventanilla, Débito Automático). Recomendar a cliente que indique en ventanilla que tiene un acuerdo con cobranzas en caso no quieran aceptarle pago parcial. Recomendar al cliente afiliación del producto a una cuenta de Débito Automático. Indicar al cliente que deje saldo disponible su cuenta.
Cliente se olvidó de pagar / Cliente de viaje olvidó realizar pago.	Olvidó realizar el Pago	- Indicar al cliente afiliación del producto a una cuenta de Débito Automático. -Reforzar sobre fechas de facturación y vencimiento de sus productos.
Retraso de Ingresos / Retraso de Cobros a Clientes / Disminución de Ventas o Ingresos / Huelga / Bloqueo de cuentas (Sunat) / Reinversión / Difícil acceso al negocio / Inversión en otro rubro	Problemas Temporales con su flujo de Ingresos	Solicitar pago parcial de cuota(s) más atrasada(s). Explicar que estando al día podrá hacer cambio de fecha de pago, por una que se adapte mejor al flujo de su negocio. Precisar que puede acceder a alternativas de refinanciamiento para aliviar el problema
Gastos por Motivos de Salud / Gastos en Educación / Problemas Familiares	Gastos Extraordinarios	- Solicitar pago parcial de cuota(s) más atrasada(s)
Robos / Incendios / Sismos / Desastres naturales	Desastres Naturales	- Precisar que puede acceder a alternativas de refinanciamiento para

		aliviar el problema.
--	--	----------------------

Fuente: Elaboración Propia

Beneficios y advertencias

Beneficios

Mantener la cuota al día permitirá mejorar su clasificación en el sistema financiero, que en este momento se encuentra en..... y ser sujeto a créditos no solo con el BCP, sino también con otras instituciones financieras.

Mantener la cuenta de su TSN o TCN sin Deuda Vencida, permitirá utilizar la línea disponible para cualquier necesidad en su negocio (siempre y cuando no estén anuladas ni con bloqueo H).

En una TCN, me permitirá cambiar el valor de la cuota a cancelar, siempre y cuando la cuenta se encuentre al día, y sea 3 días antes de la fecha de facturación. En una TSN podré cambiar el plazo a cancelar igualmente 3 días antes de la fecha de facturación.

Pagando hasta el día de vencimiento, evita pagar las comisiones por penalidad por pago atrasado. La penalidad es un 6.5% de la deuda vencida. (Monto mínimo S/. 25 y máximo S/. 100).

Manteniendo un buen record de pago, es decir que no haya incurrido en atrasos > 30 días durante 6 meses, tiene la posibilidad de solicitar una ampliación de la línea de crédito o crédito en cuotas (previa evaluación).

Si se encuentra al día, usted puede solicitar cambio de fecha de pago, hasta 3 días antes de su fecha de corte.

Advertencias

Si usted no se encuentra al día, no podrá utilizar su tarjeta para realizar nuevos retiros.

Podría afectar su historial crediticio y estar registrado en un reporte negativo, lo que implica un cambio de clasificación en el sistema financiero.

Para los casos en tarjetas y créditos refinanciados, el acuerdo era no tener atrasos, por lo que podría evaluarse la cobranza total de la deuda.

En TSN y TCN, la penalidad por pago atrasado se aplica al día siguiente del vencimiento, siendo un 6.5% sobre la deuda vencida. (Monto mínimo S./25 y máximo S./100).

Mantener atrasos mayores a 60 días genera la anulación de la tarjeta permanentemente (Bloqueo I).

Recuerde que la fecha de vencimiento del Crédito es....., el atraso genera un incremento en la cuota por concepto del interés moratorio el cual se le cobrará el siguiente mes

GESTIÓN DE VISITA AL CLIENTE

La visita al cliente estará comprendida para los tramos [11-30] y [31-60] días de mora.

Los elementos de gestión, tales como: Speech, Manejo de objeciones, beneficios y advertencias son los mismos que se han definido en la Gestión de Llamada Telefónica. Posteriormente se procederá a entregar la carta al titular de la cuenta, en el caso de no contactarlo se dejará la carta engrampada a un tercero o bajo puerta.

Al finalizar la visita al cliente y una vez se encuentre en la oficina el EENN BPE deberá ingresar en el aplicativo GCC el resultado de sus gestiones realizadas.

GESTIÓN DE RECORDATORIO

La alerta de recordatorio se activa cuando una cuenta, independientemente del tramo de mora, tiene una promesa de pago vigente registrada con anterioridad. La gestión de estas cuentas corresponde a un seguimiento de llamada telefónica para reforzar el cumplimiento de la promesa de pago, aplicando el flujo de gestión definido.

GESTIÓN DE OPERATIVOS CONJUNTOS

Gestión realizada por el área de División Comercial, en conjunto con el área de Cobranzas Banca Minorista. Los elementos de gestión, tales como: Speech, Manejo de objeciones, beneficios y advertencias son los mismos que se han definido en la Gestión de Llamada Telefónica.

Operativo con EENN BPE y Gerente de Agencia

Las alertas para el operativo conjunto con Gerente de Agencia se activarán en el GCC los lunes de la segunda semana del mes y las visitas deberán programarse durante esa misma semana del mes.

El Operativo con el Gerente de Agencia deberá realizarse con las siguientes pautas:

- Alerta GCC: Operativo con GdA.
- Frecuencia: 1 vez al mes.
- Organizador: Ejecutivo de Negocios BPE en coordinación con Gerente de Agencia o Jefe directo.
- Observaciones:
 - ✓ El organizador deberá coordinar durante la semana el operativo con los funcionarios de negocios asignados a las cuentas priorizadas.

- ✓ Se recomienda programar las visitas para su realización en 4 horas continuas, para optimizar los tiempos de traslado.
- ✓ Se replicará el flujo de gestión de una visita.
- ✓ Al finalizar la gestión se registrará en el GCC el Medio de Gestión “Operativo Conjunto”.

Operativo con Cobranza de Campo

La base a utilizar en el operativo conjunto con el equipo de cobranzas de campo se generará el lunes de la tercera semana del mes y las visitas deberán durante esa tercera semana.

El Operativo conjunto realizado por el Gestor de cobranzas de campo y los EENN BPE se realizará con las siguientes pautas:

- Alerta GCC: Operativo Cobranzas.
- Frecuencia: 1 vez al mes.
- Organizador: Ejecutivo de Negocios BPE en coordinación con Gestor de Campo asignado a la cuenta.
- Observaciones:
 - ✓ El organizador deberá coordinar durante la semana el operativo con los funcionarios de negocios asignados a las cuentas prioritizadas.
 - ✓ Se recomienda que el punto de reunión para la visita en conjunto sea un lugar neutral cercano a la locación del cliente.
 - ✓ El organizador deberá tener programado el ruteo de las cuentas a gestionar.
 - ✓ Se replicará el flujo de gestión de una visita.
 - ✓ Al finalizar la gestión se registrará en el GCC el Medio de Gestión “Operativo Conjunto”.

REGISTRO DE LAS GESTIONES

Al finalizar la gestión (una vez se encuentre en la oficina) el EENN BPE deberá ingresar en el aplicativo GCC el resultado de la gestión, seleccionando el tipo de gestión y detallando sus comentarios en la glosa.

Actualización de Datos.

La actualización de los datos del cliente contribuye al incremento de la contactabilidad en las gestiones de cobranzas futuras. Es importante registrar nuevos teléfonos y direcciones cuando el equipo de cobranzas solicite el apoyo en la búsqueda de información o cuando se identifica en la gestión propia que el cliente ha tenido una modificación en los datos de contacto.

En caso de que la información del cliente se encuentre desactualizada, se deberá registrar en el GCC, la nueva información de contacto con el cliente, como la actualización de teléfonos y direcciones en el formato Correcto.

- Actualizar Direcciones.
- Actualizar Teléfonos.

Comunicación con Cobranzas

Si se obtiene información relevante de clientes evasivos se recomienda comunicarse con el responsable de la cuenta en cobranzas, para lo cual se podrá identificar en el aplicativo GCC, Modulo Gestión Cliente, en la parte superior de la ventana.

- Contacto Cobranza
En este campo se indicará el nombre del responsable de cobranzas de la cuenta:
 - ✓ Cuando se encuentra en telefonía, será el Supervisor de Telefonía.
 - ✓ Cuando se encuentra en campo, será el Gestor de Campo.

- Funcionario de Negociación:
Se solicitará contactar al Funcionario de Negociación cuando el cliente requiera una nueva alternativa de Renegociación.
 - ✓ Derivar al Funcionario.



PAUTAS PARA EL INGRESO DE PROMESAS DE PAGO

Tener en consideración las siguientes pautas para el ingreso de las promesas de pago:

- Las promesas de pago tienen una vigencia (fecha límite de pago) máxima para el registro.

Cuadro N° 34 Pautas para el ingreso de promesa de pago

	Mora	Tipo Promesa	Vigencia de Promesa de Pago
Promesa de Pago	Mora 1-30	Promesa de Pago Total (PDP)	Hasta 5 días
		Promesa de Pago Parcial (PAR)	Hasta 3 días, mínimo 50% Saldo Vencido Hasta 2 días, mínimo 20% Saldo Vencido
	Mora 30-60	Promesa de Pago Total (PDP)	Hasta 7 días
		Promesa de Pago Parcial (PAR)	Hasta 5 días, mínimo 50% Saldo Vencido Hasta 3 días, mínimo 20% Saldo Vencido

Fuente: Elaboración Propia

- Se deberá verificar que el cliente no cuente con una promesa de pago vigente. En el aplicativo GCC se revisará que la alerta de gestión a realizar no sea Recordatorio. En caso la gestión sea recordatorio se realizará la gestión detallada.
- La promesa de pago total deberá ser gestionada por el total del Saldo Vencido (SV) del cliente. Monto visualizado en el aplicativo GCC.
- Si son promesas de pago parciales (PAR), se recomienda un mínimo de 50% de la cuota en la negociación, con una menor vigencia. Tener en cuenta los plazos máximos de vigencia detallados en cuadro a continuación.

- El ingreso de las promesas de pago con las opciones de acción respectivas en la pantalla de Acciones del GCC: PDP y PAR

PAUTAS PARA LA OFERTA DE REFINANCIAMIENTOS

Para los clientes que muestren un deterioro en su capacidad de pago, ya sea por tener problemas temporales o permanentes en su flujo de ingresos (ver 10.1 razón de no pago) se les puede ofrecer la opción de refinanciamiento.

Cuadro N° 35 Pautas para la oferta de refinanciamiento

Producto	Express	Tradicional
Canal de oferta de la área de cobranzas	Telefonía/Campo/Negociación	Negociación
Características	Opciones pre-aprobadas. En función a segmentación de riesgo y tramo de mora.	Opciones personalizadas. En función a evaluación individual.
Documentación	No requiere entregar documentos.	Sustento de ingresos

Fuente: Elaboración Propia

Oferta de Productos de Negociación Express

Para todos los casos se deberá primero buscar el pago de la deuda vencida, solo para aquellos clientes que específicamente manifiesten tener problemas estructurales en su flujo de ingresos se le podrá ofrecer un refinanciamiento express si este se encuentra disponible.

Los productos express permiten una reducción en la cuota mensual del cliente mediante la ampliación del plazo restante y en algunos casos se incluye una disminución en la tasa de interés. Para acceder al producto el cliente debe primero pagar la cuota inicial dentro de los 7 días calendario siguiente a la negociación.

Se debe tener en consideración la siguiente información al ofertar el producto.

- El cliente mantendrá su clasificación SBS, con excepción de clientes en clasificación Normal que pasan a Problema Potencial.
- El cliente quedará marcado como refinanciado en el sistema financiero.
- Se debe solicitar el pago de la cuota Inicial según se indica en el aplicativo.

Si un cliente desea acceder a alguno de los paquetes de refinanciamiento se deberá realizar lo siguiente:

- Se requiere la acción en el GCC. Esto permitirá las alertas para el procesamiento de productos a los equipos internos de cobranza. Así como, realizar el seguimiento del cumplimiento de la oferta.
- Se debe precisar en la glosa el detalle del paquete aprobado.
- Se deberá indicar al cliente que contacte al gestor asignado de la cuenta y/o llamar al 3119898, para que la asignación, pago de la cuota inicial y realizar el contrato del nuevo crédito.

En el GCC se puede verificar si un cliente tiene disponible paquetes express. Un cliente puede tener hasta tres propuestas de refinanciamiento las cuales se listan en el aplicativo.

Oferta de Productos de Negociación Tradicionales

Sí algún cliente no acepta los paquetes express mostrados (o no cuenta con oferta alguna), pero está interesado en que se le brinde una solución de refinanciamiento, se debe derivar al cliente al canal tradicional para que se le elabore una oferta que se ajuste a la situación actual del cliente.

La derivación a negociación se realizará de la siguiente manera.

- Se registrara la acción en el GCC. Esto permitirá entregar las alertas para el procesamiento de productos al equipo de negociación de cobranzas. Así como, realizar el seguimiento del cumplimiento de la oferta.
- Se debe precisar en la glosa el detalle de lo solicitado por el cliente.
- Se deberá indicar al cliente que contacte al funcionario de negociación quien podrá evaluar la oferta que mejor se ajusta a las necesidades del cliente.
- Se deberá enviar un correo al funcionario de negociación, mediante la opción Derivar Funcionario, indicando lo solicitado por e cliente.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZAS

Uso de las cartas de cobranzas

- Los EENN BPE deberán formatear sus cartas manualmente, de acuerdo al tenor establecido en el modelo de carta adjunta y el contacto de cobranza a actualizar será el que se muestre en el aplicativo GCC.
- Sólo se utilizará las cartas para las visitas programadas a los clientes.
 - ✓ Modelo de Carta en el tramo 1-30

SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN

Reportes de Seguimiento de Gestiones

Se evaluará los siguientes puntos para el seguimiento de la gestión.

- **Alertas Entregadas:** Se refiere al total de alertas de gestión generadas desde el inicio del mes hasta la fecha de cierre del reporte.
- **Alertas Exigibles:** Se refiere al mínimo de alertas a gestionar para asegurar el cumplimiento del protocolo. Al inicio de cada campaña se comunicará el número mínimo de gestiones a realizar.
- **Gestiones Realizadas:** Se refiere al total de gestiones realizadas por el EENN BPE desde el inicio del mes hasta la fecha de cierre del reporte.
- **Cumplimiento de Protocolo:** Se calcula como el ratio de gestiones realizadas respecto al número de alertas exigibles.

Reportes de Resultados.

Los resultados de la gestión de cobranzas se medirán con los siguientes indicadores:

- **Indicador de Mora:** Se refiere al resultado del indicador de mora definido en la planilla de desempeño del EENN BPE.
- **Roll Rates 1-30 y 31-60:**
 - ✓ Los roll rates se definen como un indicador de flujo que mide el porcentaje de clientes que se deterioran en un periodo de tiempo determinado.

4.5.4.3. Contactabilidad

En lo que refiere a contactabilidad se refiere a cuales clientes se debe de visitar además del orden y el tipo de visita que se le debe hacer esto se debe de realizar en base a los cuadrantes de cada cartera (cuadrante es el tipo de cliente de acuerdo a su saldo y su record), dicho todo esto a continuación se presenta el formato de contactabilidad.

Esto será reforzado más adelante cuando se toque el tipo de visitas que existe.



CONTACTABILIDAD

Definiciones

¿Cuál es el objetivo de este indicador?

Este indicador responde a una metodología de trabajo que asegura que todo EENN BPE, visitará y conocerá a todos los clientes con mayor potencial (cuadrantes A, B, C, D). Adicionalmente, visitará a aquellos clientes que se encuentren en algún tramo de mora, para realizar con ellos gestiones de cobranza.

La contactabilidad promueve que todo EENN BPE visite a clientes de su cartera, los conozca y de esa manera identifique y planifique acciones comerciales y ejecute acciones de cobranzas, además incluye nuevos clientes a su cartera.

La medición es de manera mensual, se realiza a clientes de la cartera del EENN BPE y clientes “Nuevos”, es decir no carterizados. Se basa en 3 tipos de visita:

- Visita comercial.
- Visita de flujo de caja.
- Visita de cobranzas.

¿Qué es una “visita comercial”?

Es toda visita al negocio cuyo fin no sea levantar un flujo de caja. Se usa para:

- Presentarse como su Ejecutivo de Negocios.
- Conocer el negocio e identificar oportunidades de venta.
- Realizar ofrecimiento concreto de un producto o servicio.

¿Qué es una “visita de flujo de caja”?

Es toda visita al negocio cuyo fin es levantar un flujo de caja, realizar una evaluación de campo y completar dicha información en MIC. Se usa para:

- Cuando el cliente nos solicita un producto y va a haber una venta de por medio.

- Actualización de flujo de caja para tener información actualizada del negocio, de manera que nos permita atender con facilidades crediticias al cliente.
- Cliente se encuentra en la base de pre-mora y es necesario realizar la gestión para evitar que caiga en mora.

¿Qué es una “visita de cobranzas” y por qué es importante?

Es toda visita cuyo fin es realizar el cobro de la deuda vencida al cliente.

Es importante mantener una cartera con un nivel bajo de morosidad, de esta manera el indicador de mora no impacta de manera negativa en la planilla de desempeño y evita que las provisiones del banco aumenten.

- Las alertas de las gestiones de cobranzas se visualizan en el GCC.



4.5.4.4. Planificación

Como una de las actividades de hábitos comerciales se tiene la planificación la cual también es muy importante homologar, ya que el número de visitas que realiza cada funcionario depende netamente de su criterio, con esta homologación de la planificación lo que se busca es que todos los funcionarios puedan visitar un número determinado de promedio de clientes, este promedio se sacó de los clientes que puede visitar un ejecutivo en un mes trabajando solo en sus horas definidas.



PLANIFICACIÓN

En la planificación se podrá revisar las acciones para los funcionarios de Negocios con autonomía y sin la misma.

Cuadro N° 36 Acciones para el Funcionario de Negocios con autonomía

Planificación del mes	Meta de visitas del mes	CONDICIONES ADICIONALES
Visita Comercial Planificar: 21	Visita comercial Meta: 15	Solo se consideran las visitas comerciales planificadas. Se consideran visitas de flujo planificadas y no planificadas
Visita de Flujo Planifica: 12	Visita de Flujo: Meta 8: 6 ventas aprobadas 2 Pre-mora o actualización de datos	Para las visitas de cobranzas: en caso se hayan cargado en el GCC menos de 12 visitas, el número cargado será la meta.
Visita de cobranzas no se planifica	Visita de cobranzas Meta: 12	Solo se mide semanalmente las visitas comerciales. Las visitas de flujo y cobranzas se miden de manera mensual.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 37 Acciones para el Funcionario de Negocios sin autonomía

Planificación del mes	Meta de visitas del mes	Condiciones adicionales
Visita Comercial Planificar: 33	Visita comercial Meta: 23	Solo consideran las visitas comerciales planificadas. Para las visitas de cobranzas en caso se hayan cargado en el GCC menos de 12 visitas el número cargado sera la meta
Visita de cobranzas no se planifica	Visita de cobranzas Meta: 12	Solo se mide semanalmente. Las visitas de cobranzas se mide de manera mensual El EENN que pierden la autonomía ya iniciado el periodo se le considera hasta 8 visitas comerciales no planificadas.

Fuente: Elaboración Propia

Ejemplos:

El EENN tuvo un cumplimiento de 100% y 120% a lo largo de las 3 primeras semanas, pero en la última semana no visitó a sus clientes,

pensando que ya cumplió con el total solicitado. El avance es cero y al promediar resulta un avance de tan solo 85% incumpliendo el indicador de visitas comerciales.

LINEAMIENTOS

Días de Planificación:

- Comienza: el primer día útil del mes de Gestión Efectiva DC (Ejemplo: 01 de Septiembre de 2016).
- Duración: 2 días útiles (Ejemplo: el día 01 y 02 de Septiembre de 2016).

Días de Validación:

- Comienza: el tercer día útil del mes de Gestión Efectiva DC (Ejemplo: el 03 de Septiembre de 2016) y se realiza durante la reunión mensual.



4.5.4.5. Tipos de visita

En este punto lo que se tratara de definir será el número de visitas que se deben de realizar además de donde se deberían tomar estos clientes, es decir, la cartera de cada funcionario está dividida por cuadrantes lo que se detallara será de que cuadrantes de deberá tomar y cuantos de ello.

Al ya tener los conceptos de los tipos de visitas que existen se detallara lo explicado a continuación.



TIPOS DE VISITA

Visita Comercial

- Cuadrantes a contactar: A, B, C, D y vacío.
- No se puede repetir visitas de un mismo cliente dentro del mismo ciclo (año).

Visita de Flujo de Caja

- Cuadrantes a contactar: A, B, C, D, vacío y clientes nuevos (clientes que no hayan tenido evaluación crediticia anterior y que no se encuentren carterizados, la solicitud debe estar en estado aceptado en el MIC para que sea válida).
- Se puede repetir flujos de un mismo cliente dentro del ciclo (año). La condición es que sea una venta pre-aprobada o aprobada.
- La meta de flujo de caja se divide en dos:
 - ✓ 6 visitas que generan una venta aprobada (solicitudes aprobadas o pre aprobadas).
 - ✓ 2 visitas de pre mora o actualización de datos (solicitudes aprobadas o denegadas).

Las Visitas de Flujo de Caja deberán estar ingresadas en el Planificador y se validará posteriormente que estén en el MIC (solicitudes Aprobadas, Pre-aprobadas y Denegadas- Completas (son aquellas que cumple con las siguientes condiciones, Cliente filtrado en MIC, con los filtros internos y externos realizados, del cliente y de los involucrados en el crédito y Información financiera recogida en la vista de campo ingresada al MIC).

Consideraciones adicionales:

- En caso una solicitud Pre-Aprobada sea denegada y reingresada posteriormente con el mismo flujo de caja, no será contada nuevamente.

- Hipotecario: cuenta siempre y cuando se ingrese en MIC (bajo el procedimiento de actualización de datos).
- Actualización de Datos se considera tanto aprobadas como denegadas, siempre que estén ingresadas en MIC (bajo el procedimiento de actualización de datos) y no hayan sido contactados anteriormente en el ciclo.

Visita de Cobranzas

- Las visitas de cobranzas no se planifican, sin embargo, si deben ser registradas en el GCC. Esta información migrará al planificador al día siguiente del registro (batch).
- Se considera una gestión por día al mismo cliente.
- Se puede realizar varias gestiones en el mes al mismo cliente, según la carga en el GCC.
- Las alertas de visitas de cobranzas aparecen en el aplicativo GCC. Las acciones que se deben ejecutar son las que indica dicho aplicativo, no se debe hacer una acción diferente, dado que no contará para la contactabilidad.
- En caso que no hayan tenido 12 alertas en el GCC, se les considerará como meta el máximo de alertas cargadas en el GCC.

Recomendaciones

- Se debe elegir el Resultado Contacto de manera correcta.
- Fuera de Perfil, es un contacto válido sólo para Visita Comercial.
- Cliente inubicable, no es un contacto válido, pero debe marcarse.

4.5.5. ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

Al ya tener un esquema de cómo se debe realizar una adecuada forma de llevar la cartera en el día a día, un aspecto muy importante son las actividades de seguimiento para poder ver si se están cumpliendo de la mejor manera se detalla cómo deberían ser las reuniones, que temas o aspectos se deben de tocar en las mismas además de cuándo y cuánto tiempo deben tomar las mismas, además de que personas deben estar involucradas en las mismas mediante un rol.



ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

En las actividades de seguimiento se detallara las acciones y las personas involucradas en las mismas además de los tiempos que duran cada una de ellas.

Cuadro N° 38 Esquema de reuniones de seguimiento

	REUNIONES DE SEGUIMIENTO			
	DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL
INDICADORES	Contactabilidad	Resultados de la CMP	Diagnóstico y seguimiento de desempeño	Comunicación y evaluación del desempeño
PARTICIPANTES	Grupal	Grupal por rol	Individual	Individual
DIA DE REUNION	De lunes a jueves	Viernes	Entre el día 3 y el día 5 de cada mes	Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre
HERRAMIENTAS	Reporte de ventas diarias	Reloj Comercial y Simulador	Diagnostico	Roles y responsabilidades
		Panel diario	Pacto Compromiso	Diagnostico
				Pacto Compromiso
				Vacaciones

Fuente: Elaboración Propia

Reunión diaria

Participantes:

- Gerente de Agencia.
- Ejecutivo de negocios BPE.

Duración: 15-20 minutos.

Objetivos:

- Revisar resultados del proceso comercial del día anterior y definir los objetivos del día.
- Acompañar en forma continua el proceso de venta.

Agenda:

- Con los EENN se revisa el número de visitas y contactos realizados.
- Solicitudes de ventas aceptadas. En caso de no llegar a la meta, se debe generar una reflexión sobre el motivo por el cual no se llega a la meta y trabajar en ello.
- Revisión de compromisos del día.

Reunión semanal

Participantes: las reuniones se efectúan rol por rol

- Gerente de Agencia
- Ejecutivo de negocios BPE

Duración: 20-30 minutos

Objetivos:

- Revisar resultados acumulados a la fecha y definir los objetivos de la siguiente semana

Agenda:

- Revisar las ventas aceptadas de la semana de cada uno de los colaboradores.
- Revisar el cumplimiento de los compromisos pactados de la semana anterior de cada uno de los colaboradores.
- Revisar los compromisos pactados para la siguiente semana según su déficit en la CMP.

Los compromisos pactados deben estar alineados a las conductas y pautas establecidas para el rol.

Herramientas:

- Panel diario de GdAg
- Reloj comercial - Simulador de ventas.

El EENN para la reunión semanal deberá revisar la proyección de ventas a través del Simulador de ventas.

Reunión mensual

Participantes: Individual con cada uno de los colaboradores

Duración: 1 hora 30 minutos

Objetivos:

- Diagnóstico del colaborador en base al cumplimiento de los resultados de sus indicadores (Comerciales, Operativos y de Satisfacción del Cliente). Se determina el seguimiento personalizado y los pactos compromisos.
- Comunicar la clasificación actual del EENN.
- Validar la gestión de cartera que realizará el EENN.

Agenda:

- Revisar los resultados de los siguientes indicadores:
 - ✓ Cumplimiento de la CMP y satisfacción del cliente.
 - ✓ Validación mensual de la Planificación.
 - ✓ Consensuar los Diagnósticos entre GdAg. y el autodiagnóstico realizado por el EENN.
 - ✓ Revisar cumplimiento de pactos compromisos del mes anterior.
 - ✓ Pactos Compromisos del mes actual.
 - ✓ Revisión estratégica del reloj comercial.

Herramientas:

- Diagnóstico: tendrá una clasificación del EENN en base al cumplimiento de las conductas detalladas en este.
- Pactos y compromisos.

**Cuadro N° 39 Detalle de las horas en un día típico de trabajo del
funcionario**

Nuevo Horario según propuesta		
Ingreso a la Agencia	8:30 am	
Reunión Diaria	8:40 am	8:55 am
Envío de Propuestas de Crédito	9:00 am	10:00 am
Ofrecimiento de productos	10:00 am	11:00 am
Visitas a los negocios	11:00 am	2:00 pm
Almuerzo	2:00 pm	3:00 pm
Evaluación y envío de las Propuestas	3:00 pm	4:30 pm
Postventa	4:30 pm	6:00 pm

Fuente: Elaboración Propia

Consultas frecuentes sobre asistencia y cambios de sector

¿Cómo calculo mi meta si me ausento durante el mes?

El GdAg podrá ajustar en el panel diario las fechas de las ausencias, de esta manera se reajusta el cálculo de la meta.

¿Qué sucede si me cambian de sector?

El GdAg saliente ingresará en el panel diario la salida del sector. El GdAg entrante también ingresará el cambio.

4.6. PLAN DE CAPACITACIONES

Para poder implementar la propuesta de mejora y homologación de procedimientos para optimizar e incrementar resultado, es importante que se pueda tener un plan de capacitaciones bien armado, es decir se tendrá que capacitar a todo el personal involucrado directa e indirectamente a fin de obtener los resultados esperados.

4.6.1. Personas a capacitar

- Los gerentes de oficina: son los que directamente harán el seguimiento de los Funcionarios para que estos puedan cumplir con lo acordado.
- Funcionarios de Negocios BPE titulares: son los que directamente manejan las carteras de clientes.
- Funcionarios de Negocios Asistentes: son los que apoyan, remplazan a los funcionarios titulares, y manejan temporalmente las carteras.

4.6.2. Quienes van a capacitar

Se tendría que formar un equipo de personas las cuales se les denomina Coach esto saldrían de un puesto similar es decir tendrían que ser funcionarios de negocios BPE de otra ciudad por ejemplo de la ciudad de Lima a los cuales se les capacitara con todos los lineamientos de esta propuesta a fin de que ellos puedan replicar dicha metodología a cada oficina de la ciudad de Arequipa en forma simultánea a fin de poder tener resultados similares en un mismo periodo, con este equipo se podría replicar esta metodología en cualquier ciudad sin ningún inconveniente.

4.6.3. Cronograma de capacitaciones

El primer paso para tener una buena capacitación sería establecer un cronograma de la misma para esto se estableció que el tiempo necesario sería en unos un año para después de este periodo poder ver los resultados y poder tener un Feedback de ambas partes para poder de esta manera ajustarlo o darlo como efectivo.

Cuadro N° 40 Cronograma de la capacitación a Coach

Personal capacitado	Horario por día de Lun. a Vie.	Horas por día
COACH	8:00am Entrada	2 h. 30 min
	10:30am – 10:45am Break	
	1:00pm – 2:00pm Almuerzo	2 h. 15 min
	4:00pm – 4:15pm Break	2,00 h.
	6:00pm Salida	1 h. 45 min
Total de horas al día		8 h. 30 min
Total de horas a la semana		42 h. 30 min
Total de horas al mes Julio 2017		170 h.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 41 Cronograma de la capacitación a Gerentes

Personal Capacitado	Horario por día de Lun. Mie. y Vie.	Horas por día
GERENTES	8:30am Entrada	2 h.
	10:30am – 10:45am Break	2 h.
	12:15pm – 1:00pm Almuerzo	
	1:00pm Retorno a sus respectivas oficinas	
Total de horas al día		4 h.
Total de horas a la semana		20 h.
Total de horas al mes de Agosto 2017		80 h.

Fuente: Elaboración Propia

La capacitación de los Funcionarios se dará en el día común de cada funcionario, es decir estas capacitaciones o acompañamientos serían un día de acompañamiento por un coach a cada funcionario en un plazo aproximado de 6 meses, además de full days que serían cada 15 días donde se juntarían a todos los funcionarios y coaches para así poder unificar ideas y despejar dudas.

Cuadro N° 42 Cronograma de los Full Days en la capacitación a Funcionarios

Personal capacitado	Horario Full Day cada 15 días	Horas por día
FUNCIONARIOS COACH	8:30am Entrada	2 h.
	10:30am – 10:45am Break	
	1:00pm – 2:00pm Almuerzo	2 h. 15 min
	4:00pm – 4:15pm Break	2,00 h.
	6:00pm Salida	1 h. 45 min
Total de horas al día		8 h.
Total de horas al mes		16 h.
Total de horas de los meses Set. 2017 a Feb. 2018		96 h.

Fuente: Elaboración Propia

Para la etapa de reforzamiento se continuara con la presencia de los Coach en las oficinas acompañando a los funcionarios que tengan mayores inconvenientes o no estén dando los resultados esperados o que no tengan claro el nuevo método implantado, esto se dará en un periodo de 4 meses, sin dejar de lado la constante evaluación y seguimiento de todos los involucrados en el nuevo modelo, con full Days cada 15 días con presencia de todos los involucrados.

**Cuadro N° 43 Cronograma de los Full Days en el reforzamiento a
Funcionarios y Gerentes**

Personal capacitado	Horario Full Day cada 15 días	Horas por día
GERENTES	8:30am Entrada	2 h.
	10:30am – 10:45am Break	
FUNCIONARIOS	1:00pm – 2:00pm Almuerzo	2 h. 15 min
COACH	4:00pm – 4:15pm Break	2,00 h.
	6:00pm Salida	1 h. 45 min
Total de horas al día		8 h.
Total de horas al mes		16 h.
Total de horas de los meses Mar. 2018 a Jun. 2018		64 h.

Fuente: Elaboración Propia

Solo con estas capacitaciones se va a poder lograr el objetivo que es uniformizar u homologar los procedimientos para así poder optimizar y mejorar los resultados de este sector del banco.

4.7. CRONOGRAMA DE PROPUESTA

Se plantea capacitar a un grupo de personas de 10 personas (COACH), este equipo será el encargado de capacitar y replicar toda la información a todos los funcionarios y gerentes de las diferentes ciudades en este caso en específico la ciudad de Arequipa, en forma simultanea un Coach por oficina de manera que se pueda abarcar todas las oficinas de la ciudad en paralelo o simultaneo para así se pueda tener homogeneidad conjunta en todo el staff de funcionarios BPE.

Se podrá visualizar mejor en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 44 Cronograma de la duración de la propuesta

Fecha	Julio 2017	Agosto 2017	De Setiembre 2017 a Febrero 2018	De Marzo 2018 a Junio 2018
Personal Capacitado	Coach	Gerentes	Funcionarios	Funcionarios y Gerentes
Proceso	Capacitación	Capacitación	Capacitación	Evaluación refuerzo de Capacitación
Duración	1 mes	1 mes	6 meses	4 meses

Fuente: Elaboración Propia

4.8. COSTO DE LA PROPUESTA

Para poder estimar el costo aproximado de la propuesta principalmente este se daría en la capacitación y en la creación de los nuevos puestos que serían los Coach; ya que en lo que refiere a Homologación (material, separatas, folletos, etc) son depreciables ya que el banco cuenta con un área que se tiene presupuestada ya para nuevos proyectos. Al igual que las instalaciones y recursos para las mismas.

Entonces en lo que refiere a capacitación, se da en base a dos factores la creación de los nuevos puestos COACH y el costo en sí que tienen las capacitaciones.

Teniendo en cuenta todos los costos en que se incurrieron para poder implementar el modelo; se detallaran a continuación:

Cuadro N° 45 Costos de la Propuesta

Detalle	Costo mes	Meses, veces o personas	Costo Total
Crear nuevos puestos para implementar el modelo. (Funcionarios de Negocios que dejaran de serlo para convertirse en Coach).	S/. 4,500.00 (sueldo) + S/.3,000.00 (incentivo cambio de plaza, viáticos, etc.)	10 personas 12 meses	S/.900,000.00
Viáticos para Gerentes en capacitación	S/. 30.00 (Almuerzo)	10 personas 12 veces 1 mes	S/. 3,600.00
Viáticos Full Day Funcionarios en capacitación	S/.30.00 (Almuerzo) S/.10.00 (Coffebreak)	40 personas 2 veces al mes (Almuerzo) 4 veces al mes (Coffebreak) 6 meses	S/.24,000.00
Viáticos Full Day Funcionarios y Gerentes en refuerzo de capacitación	S/.30.00 (Almuerzo) S/.10.00 (Coffebreak)	50 personas 2 veces (Almuerzo) 4 veces (Coffebreak) 4 meses	S/.20,000.00
TOTAL		12 meses	S/.947,600.00

Fuente: Elaboración Propia

4.9. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Lo que se busca con esta este modelo a ser aplicado es incrementar el número de visitas, créditos evaluados, créditos aprobados, reducir la

mora e incrementar la rentabilidad de la cartera esto podrá ser mejor apreciado si se detalla o se ve en los indicadores.

4.9.1. ESTIMACION DE MEJORA DE INDICADORES

La medición de indicadores actuales se ha realizado en base al desarrollo del capítulo 3 y a su análisis de datos históricos, obtenidos de información interna de la empresa a la cual todos los funcionarios tienen acceso para poder ver su histórico y el de sus compañeros.

Cuadro N° 46 Estimación que se espera mejorar con la propuesta

	Medición actual	Estimación que se espera con la propuesta
Manual de procedimientos	No se tiene uno	Se logra implementar procedimientos estandarizados
Número de Visitas por mes	138 Visitas promedio	120 Visitas promedio
Número de Créditos aprobados por mes	35 Créditos aprobados	42 Créditos aprobados
Relación Visitas-Créditos aprobados	138/35 25% Efectividad	120/42 35% Efectividad
Relación Cliente-FFNN	3,63	3,65

Fuente: Elaboración Propia

Esta estimación mejoraría considerablemente los resultados de los funcionarios reduciendo el número de visitas es decir que los funcionarios tendrían más tiempo disponible para realizar actividades administrativas en incluso mejorar su tiempo de salida de la institución, el número de créditos aprobados se incrementaría mejorando la rentabilidad del Banco, la efectividad mejoraría en un 10% aproximadamente, logrando con esto tener funcionarios más efectivos o realizando su trabajo de una forma más efectiva.

4.9.2. BENEFICIO CUANTITATIVO

Para lograr comprender mejor el beneficio cuantitativo se tomara en cuenta la rentabilidad bruta de los productos activos del sector de Banca Pequeña Empresa; siendo estos del 8% con respecto al monto capital, esta rentabilidad es calculada en base al promedio de la inversión y recupero de este sector en los últimos 5 años; datos fueron sacados de información confidencial del banco, ya que cada año esta información es compartida por las jefaturas en la reunión donde se analiza el crecimiento y rentabilidad del sector del año cruzado y se planifica el plan anual del próximo año.

Para explicar mejor el beneficio cuantitativo se va a expresar en tres escenarios.

4.9.2.1. Escenario optimista

Tomando como promedio que cada crédito desembolsado sea de S/.50,000.00 soles datos sacados de los desembolsos históricos de todos los funcionarios en un plazo de 2 años.

- Se incrementaran 7 créditos por funcionario en un trimestre, 28 créditos al año.
- Son 40 funcionarios.
- La rentabilidad bruta promedio es de 8% anual.

$$(28 \times 50,000.00) \times 40 = 56,000,000.00 \quad \times 8\% = \mathbf{S/4,480,000.00}$$

4.9.2.2. Escenario neutro

Tomando que se incremente solo el 50% del crecimiento de los créditos por funcionario.

28 créditos al año \times 50% = 14 créditos al año

$$(14 \times 50,000.00) \times 40 = 28,000,000.00 \quad \times 8\% = \mathbf{S/2,240,000.00}$$

4.9.2.3. Escenario Pesimista

Tomando que se incremente solo el 25% del crecimiento de los créditos por funcionario.

28 créditos al año \times 10% = 7 créditos al año

$$(7 \times 50,000.00) \times 40 = 14,000,000.00 \quad \times 8\% = \mathbf{S/1,120,000.00}$$

4.9.3. BENEFICIO CUALITATIVO

En lo que refiere a los beneficios cualitativos sería los siguientes:

- Se lograría mejorar considerablemente el clima laboral y la relación entre los funcionarios y las jefaturas ya que al tener mayor eficiencia en los resultados con un menor número de visitas el tiempo que los funcionarios tendrían para realizar sus funciones administrativas sería mayor, pudiendo así cumplir su trabajo en un menor tiempo esto tendría como consecuencia que se pudiesen retirar a su hora de salida.

- Al reducir el número de visitas a los clientes, (ya que las visitas serían planificadas y agendados funcionarios gastarían menos recursos económicos en las mismas, mejorando así su situación económica por lo consiguiente también mejoraría su estado de ánimo y su entusiasmo para trabajar.
- Al tener mayor tiempo disponible para realizar las actividades administrativas los clientes recibirían los resultados a sus solicitudes en un menor tiempo mejorando así su relación Funcionario/cliente y por ende Banco/cliente.
- La relación cliente funcionario también se vería beneficiada ya que al estar más motivados y con una mejor predisposición para trabajar los funcionarios reflejarían esto con sus clientes.

4.10. ANALISIS COSTO – BENEFICIO

La inversión se mantiene constante para los tres escenarios siendo esta de **S/947,600.00** visto en el punto 4.8

4.10.1. Escenario optimista

El beneficio de este escenario es de **S/4,480,000.00** visto en el punto 4.9.2.1

Se obtendría un beneficio de **S/3,532.400.00** soles en un año después de aplicado el nuevo modelo.

4.10.2. Escenario neutro

El beneficio de este escenario es de **S/2,240,000.00** visto en el punto 4.9.2.2

Se obtendría un beneficio de **S/1,292.400.00** soles en un año después de aplicado el nuevo modelo.

4.10.3. Escenario Pesimista

El beneficio de este escenario es de **S/1,120,000.00** visto en el punto 4.9.2.2

Se obtendría un beneficio de **S/172.000.00** soles en un año después de aplicado el nuevo modelo.

Llegando a la conclusión que no se llegaría a perder ni en el escenario pesimista.

4.11. ANALISIS DE HIPOTESIS

Al desarrollar la propuesta de mejora y homologación de procedimientos si fue posible optimizar e incrementar los resultados en el área de funcionarios de negocios BPE; evidenciado en la mejora de indicadores mostrados en el punto 4.9.1 y el reflejo de los beneficios cualitativos y cuantitativos mostrados en los puntos 4.9.2 y 4.9.3 respectivamente.

CONCLUSIONES

- Se determinó y analizó la situación actual del área de negocios de BPE de la empresa, donde se encontró gran diferencia en los resultados de los diferentes funcionarios de negocios, teniendo un 67% de efectividad en el principal indicador (visita vs crédito aprobado) de un funcionario muy bueno vs un 16% de efectividad en el mismo indicador con los mismo recursos y en el mismo puesto un funcionario muy malo, siendo perjudicial para la empresa y el trabajador.
- Se identificó la problemática o deficiencia principal en el área de negocios BPE, siendo esta la forma de trabajar individual de cada funcionario, es decir cada uno trabaja a su manera o de la forma que alguna vez se le enseñaron; teniendo un mayor desgaste con menores resultados, un funcionario con buenos hábitos y procedimientos visita 68 clientes promedio en un trimestre teniendo 46 créditos aprobados de estas visitas; mientras que uno con malos hábitos necesita más de 100 visitas para obtener menos de 20 créditos aprobados, atribuyendo los buenos o malos resultados a la experiencia o a la suerte. Teniendo así resultados muy diferentes en el mismo puesto y con los mismos recursos.
- Se determinó y analizó el mejor método de trabajo siendo este el conglomerado de los mejores hábitos comerciales de los funcionarios además de sus mejores tips y procedimientos para realizar el trabajo diario; pudiéndose homologar mediante un sistema explicado en el estudio anterior.
- Se identificó como la propuesta permitió incrementar los resultados del área de negocios de BPE, principalmente al tener los procedimientos correctos y mejorados además de los mejores hábitos comerciales, todos los funcionarios van a poder replicar o incluso mejorar estos nuevos procedimientos y hábitos, mejorando así sus resultados individuales y por

ende de grupo; incrementándose así un 10% la efectividad de crédito aprobado vs visita.

- Se determinó el costo beneficio de la propuesta donde con una inversión de S/.947,600.00, en un periodo de un año se obtiene un beneficio de S/.2,240,000.00; siendo el beneficio neto de S/. 1, 292,400.00 en un escenario neutro.



RECOMENDACIONES

- Se recomienda ir analizando constantemente el entorno interno, en el proceso de aplicación del estudio ya que podrían surgir cambios o dificultades en el sector BPE, ya que éste es muy dinámico dentro de la empresa.
- Se recomienda levantar información acerca de los factores que generaron problemas y ya analizados; debido a que en el camino podrían surgir nuevos y estos podrían dificultar la obtención de buenos resultados y la aplicación del estudio.
- Se recomienda tomar en cuenta todas las ideas nuevas y sugerencias de los funcionarios en los cuales se está aplicando el estudio; ya que al estar en contacto ellos con el día a día y con el proceso de aplicación del estudio podrían surgir mejoramientos los cuales se podrían aplicar al mismo.
- Se recomienda ir analizando los resultados del método implantado; si van de la mano estos con lo pronosticado, para así seguir o realizar algún mejoramiento.
- Se recomienda hacer un análisis costo beneficio cada semestre para identificar la mejora con el porcentaje esperado.

BIBLIOGRAFÍA

- Robbins, Coulter. (2005). La Administración, Editorial Pearson, Octava Edición, México.
- David A. Decenzo, Stephen P. Robbins. (2001). Administración De Recursos Humanos. Primera Edición, Limusa México.
- Diccionario Enciclopédico Vox 1. ©. (2009). Larousse Editorial, S.L.
- Grupo Editorial Océano. (1989). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Paseo de García 26 Barcelona España. Grupo Editorial Océano.
- Henri Eliot Perea Tamayo. (2000). Gerencia en el otorgamiento de créditos de consumo en solución financiera de crédito del Perú. (Tesis título Profesional). Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú.
- Kopelman, Richard. (1998). Administración de la productividad.
- Mc Graw-Hill. (1998). Interamericana de México. México, D. F.
- Sandra Mariel Oliart Wilson. (2005). Análisis del manejo de los productos y servicios que ofrece el BCP a los clientes de banca consumo y propuesta para mejorar su utilización. (Tesis título profesional). Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú.
- Werther, Jr., William B. y Davis, Keith, (2012). Administración de personal y recursos humanos. 4ª edición, Barcelona.
- Aiteco Consultores. (2011). Artículos Diagrama de Pareto – Herramientas de la Calidad. de AITECO CONSULTORES, SL. Recuperado de <http://www.aiteco.com/diagrama-de-pareto>
- Banco de Crédito del Perú. (2013). Nuestro Banco ¿Quiénes somos? de Banco de Crédito del Perú. Recuperado de <https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/nuestro-banco/quienes-somos>
- BCR. (2016). Indicadores económicos, I Trimestre 2016, de BCR. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestres.pdf>.
- Diario Gestión. (2016). Riesgo país de Perú sube cuatro puntos básicos a 1.86 puntos porcentuales. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-cuatro-puntos-basicos-186-puntos-porcentuales-213437865>

- Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. (2010). El Diagrama Causa-Efecto, de Lagoas – Marcosende. Recuperado de <http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>
- INEI. (2015). Población 2000 al 2015. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblaciones/>
- José Ángel Hernández Pérez. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter>.
- Matías Sales. (2002). Economía Calidad y gestión de Calidad. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/diagrama-de-pareto>.
- MINTRA. (2014). Distribución de la pea ocupada por rama de actividad económica, Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/oferta_laboral/region/2014/peru_total_region_0085_2001-2013.pdf
- Pascual Parada. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>.
- Perú económico. (2011). Top 10: Ciudades con mejor calidad de vida. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/76/articulos/1327>
- Superintendencia de Bancos y Seguros Peruana. (2014). Boletín Mensual de Estadísticas Recuperado de http://www.sib.gob.pe/web/sib/informacionfinanciera/boletinestadisticas?p_p_id=110_INSTANCE_TSpw&p_p_action=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=&p_p_col_pos=0&p_p_col_count=0&_110_INSTANCE_TSpw_struts_action=%2Fdocument_library_display%2F&_110_INSTANCE_TSpw_folderId=662777 el 30 de octubre de 2014

SIGLAS

FFNN	: Funcionario de Negocios
EENN	: Ejecutivo de Negocios
BPE	: Banca Pequeña Empresa
AdVyS	: Asesor de Ventas y Servicios
GDA	: Gerente de Agencia
GDO	: Gerente de Oficina
BCP	: Banco de Crédito del Perú
SBS	: Superintendencia de Banca y Seguros
AP	: A potenciar
AV	: A vigilar
PYME	: Pequeña y mediana empresa
SdC	: Supervisor de cobranza de campo
GdC	: Gestor de cobranza de campo
FdN	: Funcionario de negociación
TSN	: Tarjeta solución negocios
TCN	: Tarjeta crédito negocios
SV	: Saldo vencido
CMP	: Campaña multi-producto
GCC	: Gestión de cobranza
SUNARP	: Superintendencia nacional de Registros Públicos
BCR	: Banco central de reserva

ANEXOS

Se detallaran todos los costos con un costeo individual de cada gasto.

Detalle	Costo mes	Costeo
Crear nuevos puestos para implementar el modelo. (Funcionarios de Negocios que dejaran de serlo para convertirse en Coach).	S/. 4,500.00 (sueldo) + S/.3,000.00 (incentivo cambio de plaza, viáticos, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> El sueldo promedio de un Funcionario es S/. 4,500.00 El incentivo de da para que el funcionario pueda solventar un alojamiento y viáticos del mes.

La información se obtiene del sueldo del colaborador que está realizando el estudio, el mismo que estuvo con incentivo en la ciudad de Lima durante 6 meses.

Detalle	Costo mes	Costeo
Viáticos para Gerentes y Funcionarios en capacitación	S/. 30.00 (Almuerzo)	El costo de cada almuerzo es de 30 soles incluye entrada, segundo, postre, bebida; el local es en Hotel Sonesta Ubicado en el Centro de Arequipa, ya que está ubicado muy cerca de la oficina principal (calle San Juan de Dios), previa reservación y a precios corporativos.
	S/. 10.00 (Coffe Break)	El costo de cada Coffe Break es de 10 soles incluye aperitivos salados, dulces, bebidas frías y calientes se dan en el mismo banco Salón de Reuniones, es brindado por la

		empresa con la que el banco trabaja hace muchos años, previa coordinación y a precios corporativos.
--	--	---

La información se obtiene del Asistente de Gerencia Regional quien es la persona que se encarga de la parte logística de las reuniones y capacitaciones en la ciudad de Arequipa.

