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

Análisis de campañas crediticias pyme del Banco BBVA periodo 2022 – 2023

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Fránkel Mayers CHUQUICHAICO RECUAY

ASESOR

Mg. Raúl Enrique LOZÁN CANGALAYA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

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

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

Referencia bibliográfica

Chuquichaico, F. (2024). *Análisis de campañas crediticias pyme del Banco BBVA periodo 2022 – 2023*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Fránkel Mayers Chuquichaico Recuay
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74453513
URL de ORCID	----------
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Raúl Enrique Lozán Cangalaya
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07760818
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8430-7277
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Humberto Juan David Campodonico Sanchez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06750288
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Wilson William Torres Diaz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10860005
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.1.5.2. Gestión y Economía de Empresa

Grupo de investigación	No Aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Avenida: Germán Amezaga N° 375 Latitud: -12.058070011569486 Longitud: 77.08113178188482
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2022 - 2023
URL de disciplinas OCDE	Economía https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01 Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

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

Reunidos en EL Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas el día sábado 09 de noviembre de 2024 a las 15:45 pm, ante el Jurado presidido por el catedrático **Dr. HUMBERTO JUAN DAVID CAMPODÓNICO SÁNCHEZ** e integrado por los catedráticos Mg. **WILSON WILLIAM TORRES DÍAZ y Mg. RAÚL ENRIQUE LOZÁN CANGALAYA**

Se presenta el Bachiller **FRÁNKEL MAYERS CHUQUICHAICO RECUAY** para realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia Profesional " **ANÁLISIS DE CAMPAÑAS CREDITICIAS PYME DEL BANCO BBVA PERIODO 2022-2023"** presentada para la obtención del Título Profesional de Economista.

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

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el graduando había sido APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo de

(16) DIECISEIS
(Números y letras)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente y los Miembros del Jurado a los 09 días del mes de Noviembre de 2024.

Dr. HUMBERTO JUAN DAVID CAMPODÓNICO SÁNCHEZ
Presidente

Mg. WILSON WILLIAM TORRES DÍAZ
Miembro

Mg. RAÚL ENRIQUE LOZÁN CANGALAYA
Asesor

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

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, LOZÁN CANGALAYA RAÚL ENRIQUE en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N°000953-2024-D-FCE/UNMSM del trabajo de investigación, cuyo título es ANÁLISIS DE CAMPAÑA CREDITICIAS PYME DEL BANCO BBVA PERIODO 2022 - 2023,

presentado por el (la) estudiante FRÁNKEL MAYERS CHUQUICHALCO RECUAY

para optar el Título Profesional de Economista

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 2% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

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

Lima, 02 de noviembre de 2024

Firma del Asesor: _____

Nombres y Apellidos del asesor: RAÚL ENRIQUE LOZÁN CANGALAYA

DNI: 07760818

Tabla de Contenido

Introducción……..3

Capítulo 1: Instituciones de desempeño laboral 4

1.1 Razón ALVCOM S.A.C 4

1.2 Alternativa de Ventas Comerciales (ALVCOM) S.A.C 4

1.3 Razón social BBVA Perú 6

1.4 Banco Bilbao Viscaya Argentaria (BBVA) del Perú 6

1.5 Actividades económicas de ALVCOM S.A.C y BBVA 8

1.6 Productos del BBVA 10

Capítulo 2: Principales actividades 14

2.1 Área de la institución 15

2.2 Cargo desempeñado 16

2.3 Descripción del cargo 16

Capítulo 3: Funciones desarrolladas en ALVCOM S.A.C y BBVA 18

3.1 Relación ALVCOM – BBVA ……..…… 18

3.2 Funciones - Asistente Banca Negocios ……..…... 21

3.2.1 Creación y Actualización del Backlog Comercial ……..…….…... 22

3.2.2 Seguimiento de operaciones……..…... 38

3.2.3 Distribución, análisis de bases de datos de campañas BBVA

y consolidación del Feedback ……..……..... 50

3.2.4 Análisis de producción por equipos comerciales …… 66

3.2.5 Filtro de base de datos BBVA mediante sistemas banco ……... 71

3.3 Funciones - Gestor Operativo PYME ……..……. 76

3.3.1 Organización de la dotación de vendedores banca PYME…….……..... 76

3.3.2 Optimización de reporte de desembolsos y validación de registro 80

3.3.3 Seguimiento de operaciones desembolsadas y notificación de avance a las FUVEX 85

Capítulo 4: Bases teóricas de la carrera utilizadas en el desempeño laboral……..……..... 88

4.1 Informática para Economistas ……..……..…….. 88

4.2 Economía general I ……..……..……..... 89

Capítulo 5: Evaluación del desempeño profesional ……..…. 89

5.1 Conclusiones ……..……..…... 90

5.2 Recomendaciones ……..……..... 91

Bibliografía ……..... 92

Fuentes de Información Estadística ……..…... 93

Introducción

En el presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) se muestran las diversas actividades desarrolladas en el puesto de Asistente Banca Negocios (PYME) en la empresa ALVCOM S.A.C (outsourcing del BBVA) y en continuidad bajo la misma área PYME, como Gestor Operativo PYME en el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), para lo cual se usó información interna de ambas empresas y el conocimiento proveniente de la carrera de Economía en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).

Se describe a las instituciones en la que se ejerce la carrera de Economía y los principales productos que son demandados. Asimismo, se dan a conocer las áreas en las que desempeñé mi formación profesional. Cabe resaltar que se consideró mencionar ambas empresas debido a que pertenecen a una misma línea de negocio, en donde realicé de manera global un desempeño laboral por más de año y medio, lo cual me permitió obtener conocimientos sobre el sector bancario, específicamente del segmento PYME en nuestro país.

En la explicación de mis funciones en ambas empresas, se hace hincapié en la problemática en el área comercial de ALVCOM S.A.C y el BBVA y las soluciones planteadas para mejorar u optimizar determinados proceso e identificación de "puntos de dolor", así mismo se detalla junto con las evidencias de la implementación de las mejoras en diversos cuadros, figuras y gráficos, entre las que destacan la creación de reportería, el análisis de base de datos de campañas, mejora en procesos para el seguimiento de operaciones, entre otros.

Finalmente, se muestran las asignaturas cursadas durante la carrera profesional de Economía y que se requieren para un adecuado performance en el campo laboral, para luego obtener determinadas conclusiones en base a la explicación en el presente documento, así como también se brindan recomendaciones para el futuro desarrollo de estudiantes de la carrera Economía dentro de la etapa universitaria.

Capítulo 1: Instituciones de desempeño laboral

1.1 Razón social ALVCOM S.A.C

Alternativa de Ventas Comerciales (ALVCOM) S.A.C, con RUC 20601970962, es una persona jurídica de derecho privado

1.2 Alternativa de Ventas Comerciales (ALVCOM) S.A.C

El comienzo de ALVCOM en el sector financiero y de empresas tercerizadas (outsourcing) se concreta el 01 de abril del 2017 con la apertura de su sede en calle Antequera N°778 en el distrito de San Isidro en Lima, en donde conforma importantes alianzas comerciales con diversas empresas al transcurrir los años, siendo su primer aliado estratégico el banco BBVA. Esto debido a que su gerente general el Sr. Alfonso Chicchon cuenta con una amplia experiencia en la banca privada dirigiendo equipos comerciales y siendo gerente, jefe zonal y regional en importantes bancos como el Scotiabank y fuerza de venta externa como Buro Group. Bajo su dirección inició las negociaciones para representar, con su empresa, la marca BBVA, de esta forma ALVCOM inicia actividades como empresa de Fuerzas de Ventas (outsourcing) para el segmento Banca Persona, específicamente trabajando un producto financiero del BBVA llamado "Convenios". En ese sentido, se forman diferentes equipos comerciales en Lima para alcanzar la colocación de créditos bajo metas comerciales establecidas internamente y por el banco.

En el año 2019, con el crecimiento de sus ventas, apertura una nueva sede en Arequipa, siendo esta región una plaza importante para desarrollo de sus actividades. Así mismo, en ese mismo año se abre paso para iniciar actividades con el banco BBVA, adicional al segmento "Convenios", colocando créditos para empresas y personas naturales pertenecientes a Banca Negocios o PYME (Pequeña y Medianas empresas).

En el 2021, debido a la gran acogida de colocación créditos y estrategias utilizadas, inician relaciones comerciales con el banco Pichincha y Caja Piura, el primero en mención bajo el marco de colocación de créditos por "Convenios" y con el segundo, empezaron a colocar créditos a las MIPYME (Micro y pequeñas empresas).

A fines del 2022, logran concretar una nueva alianza comercial con el Banbif para colocaciones de créditos por "Convenio", lo que permitió a ALVCOM colocarse como una de las empresas outsourcing más importantes en el mercado de Fuerza de Ventas Externas (FUVEX) a nivel nacional.

En la actualidad, ALVCOM ubicado en su nueva sede desde el 2022 en calle Antequera N° 610 San Isidro, Lima; continúa expandiendo sus servicios de outsourcing a más regiones del país, además de sus zonas de venta más importantes como Trujillo, Piura, Huancayo, Arequipa, Ica, y en todo Lima metropolitana. Con el objetivo de liderar el mercado de FUVEX dentro del Top 3 en Banca Negocios fines del 2025. A continuación, se muestra un cuadro comparativo de la situación actual del mercado de outsourcing en Banca Negocios para el BBVA.

Cuadro N° 1

Resultados del mercado FUVEX (Fuerzas únicas de venta externas) para el BBVA a julio 2024

N°	Outsourcing	N° Vendedores Productivos	N° Operaciones	Desembolsado (S/)	Part.(%)[1]
		jul-24	jul-24	jul-24	jul-24
1	Sef Peru Holding	120	349	46,924,261	35.62%
2	Master Center	94	236	32,380,770	24.58%
3	Coalition	56	149	19,051,068	14.46%
4	**ALVCOM**	**39**	**115**	**16,485,272**	**12.51%**
5	Certicom	12	49	5,847,569	4.44%
6	Comcorp	13	38	5,566,168	4.22%
7	Camargo Group	23	45	5,489,000	4.17%
	Total	*357*	*981*	*131,744,108*	*100%*

[1] Participación del total de créditos
Elaboración: Propia
Fuente: Datos internos de ALVCOM S.A.C

En la actualidad ALVCOM S.A.C mantiene la cuarta posición en un ranking de 7 empresas outsourcing para el BBVA en colocaciones de créditos PYME, teniendo una participación del 12.51% a julio del 2024 con 39 vendedores productivos (asesores de crédito que desembolsaron al menos un crédito), un total de 115 operaciones y monto total de 16,585,272 soles desembolsados, lo cual le permite ponerse en competencia para alcanzar estar en el top 3 de Fuerzas Externas de Venta (FUVEX).

1.3 Razón social BBVA Perú

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) del Perú, con RUC 20100130204, es una persona jurídica de derecho privado.

1.4 Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) del Perú

El inicio del banco BBVA en nuestro país se remonta al siglo XX por una propuesta del sector privado peruano e inversionistas del extranjero, de esta forma el 9 de mayo de 1951 se crea el banco Continental (siendo su primera denominación) con un capital inicial de 45 millones de soles y 5 meses después apertura su primera oficina provisional en la cuadra 5 del jirón Camaná en el centro de Lima, siendo su creación una respuesta a la necesidad de la economía peruana en esos años, ya que luego de la Segunda Guerra Mundial, el Perú se encontraba en un proceso de modernización y expansión, por ende se requería una banca más dinámica y moderna que apoyara el desarrollo de nuevas industrias y el comercio, así mismo, buscaban competir con otros bancos líderes como el Banco de Crédito del Perú (BCP) y el Banco Popular, brindando a sus clientes productos de mayor flexibilidad y servicios innovadores

Es importante resaltar que en 1987, en el 1er gobierno de Alan García, se intentó nacionalizar al Banco Continental así como también a otros bancos privados, como parte de una estrategia para controlar el sistema financiero y la economía del país, sin embargo, hubo un fuerte rechazo por parte de la clase empresarial y la sociedad civil, originando protestas masivas y una férrea oposición política, finalmente el Banco Continental no logró ser afectado por la política del gobierno, lo cual permitió continuar dentro de la banca privada.

En 1995, bajo el contexto de liberación de la economía peruana, el banco español BBVA (Banco Bilbao Viscaya Argentaria) decide expandir sus operaciones en América Latina y adquiere una participación mayoritaria en el accionariado del Banco Continental.

En el año 2000, el banco pasó a denominarse BBVA Banco Continental alineándose con la estrategia global del grupo. Esta modernización incluyó la digitalización de servicios, la expansión de la red de sucursales y una oferta más amplia de productos financieros, desde cuentas personales hasta grandes financiamientos empresariales.

En 2019, en línea con una estrategia global del grupo BBVA para unificar su marca, el banco pasó a llamarse BBVA Perú, siendo su sede central (desde 1980) en avenida República de Panamá N° 3055 San Isidro, Lima.

En la actualidad el BBVA es el segundo banco más importante del Perú con una fuerte presencia en banca minorista, corporativa y digital, contando con más de 300 agencias, 7000 agentes y 2300 cajeros automáticos en todo el país, una participación del 21.96% en créditos directos del mercado bancario nacional (en el cuadro 2 se muestra este indicador junto a otros relevantes para el sistema bancario). Cabe resaltar, el BBVA se encuentra con menores utilidades a julio 2024 comparado al mismo mes en 2023, situación similar para muchos bancos del sistema financiero peruano, en donde algunos inclusive poseen utilidades negativas. Por otro lado, la mora del BBVA se encuentra en 4.6%, superando el 3% que generalmente es una mora saludable, sin embargo, es menor al 5% indicando que aún tiene un deterioro de su cartera crediticia[1] y un monto desembolsado por 76,564.5 millones de soles a julio del 2024, bajo un contexto de recuperación económica después de una recesión en el 2023 y con alza de tasas de interés.

Cuadro N° 2

Resultados de la banca a julio 2024

N°	Bancos	Utilidad Neta (S/. Millones)		Var.(%)	Mora (%)	Monto (S/ Millones)	Part.(%)[1]
		jul-24	jul-23		jul-24	jul-24	jul-24
1	BCP	3,055	3,019	1.2%	4.2	116,503	33.4
2	**BBVA**	**988.5**	**1,171**	**-15.6%**	**4.6**	**76,564.5**	**21.96**
3	Scotiabank	318	615	-48.3%	4.7	51,704.1	14.8
4	Interbank	377.8	628	-39.8%	3.3	47,503.6	13.6
5	Banbif	106.1	107	-0.8%	4.2	14,365.4	4.1
6	Mibanco	149.1	161	-7.4%	7.5	12,278.8	3.5
7	Pichincha	-32.1	7.6	-522.4%	7.2	8,317.6	2.4
8	Santander	136.1	128	6.3%	4.8	5,903.5	1.7
9	GNB	22.1	8.2	169.5%	3.2	3,735.0	1.1
10	Falabella	35.2	-26.4	-233.3%	6.1	3,390.7	1.0
11	Citibank	236	252	-6.3%	0.4	1,865.9	0.5
12	Bancom	2.1	2.3	-8.7%	5.0	1,800.3	0.5
13	Ripley	-24.2	-35	30.9%	5.3	1,344.7	0.4
14	BCI	7.4	-7	205.7%	4.6	1,280.2	0.4
15	ICBC	18.2	25	-27.2%	1.5	1,172.2	0.3
16	Alfin	0.7	0.4	75.0%	5.2	703.9	0.2
17	Bank of China	28.6	6.9	314.5%	0.0	182.2	0.1
	Total	*5,425*	*6,063*	*-10.5%*	*4.4*	*348,615.7*	*100*

[1] Participación del total de créditos directos
Elaboración: Propia
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s

[1] Informe de Estabilidad Financiera 2024-1, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s

1.5 Actividades económicas de ALVCOM S.A.C y BBVA:

1.5.1 Actividades económicas de ALVCOM S.A.C:

La empresa ALVCOM S.A.C desarrolla todas sus actividades dentro del sector financiero nacional, en donde se dedica a realizar diferentes actividades, entre los que destacan:

a. Consultoría Financiera

Desarrolla actividades abocadas a las finanzas empresariales, el planeamiento estratégico, financiamiento de proyectos y reestructuraciones financieras y operativas.

b. Reclutamiento y Selección de Talento Humano

Realiza la tercerización de todos los esfuerzos en la selección de personal, desde la publicación de ofertas hasta el seguimiento de los candidatos para diversas empresas.

c. Outsourcing de servicios financieros

Reduce los gastos y costos de operación en otras empresas permitiendo a estas dedicarse exclusivamente al desarrollo de su negocio. En ese sentido, es la actividad con mayor crecimiento logrado a lo largo de su experiencia desde el inicio de la empresa. Consistiendo fundamentalmente en brindar el servicio de colocación de créditos para entidades financieras mediante equipos comerciales, conocido también como Fuerza de Ventas Externa (FUVEX), aplicando estrategias de planeamiento comercial y explotación de datos para alcanzar metas establecidas por sus clientes, generando mayor rentabilidad a estos últimos y también así mismo como empresa.

1.5.2 Actividades económicas del BBVA:

La actividad económica del Banco BBVA se enmarca en el sector financiero, abarcando una amplia gama de servicios bancarios y financieros dirigidos a individuos, empresas, gobiernos y clientes institucionales. A continuación, se detallan las principales actividades económicas que desarrolla BBVA:

a. Intermediación Financiera

BBVA capta fondos del público a través de depósitos y los canaliza mediante préstamos y créditos a personas naturales (sin negocio o con negocio) y empresas. Esta función de intermediación es primordial para el financiamiento de la economía y su crecimiento.

b. Banca Minorista y Comercial

- Banca Personal

Ofrece diversos productos financieros como cuentas de ahorro, corrientes, tarjetas de crédito, préstamos personales e hipotecarios a clientes individuales.

- Banca Empresarial

Brinda financiamiento a pequeñas y medianas empresas (PYME´s), así como a grandes corporaciones, a través de productos como líneas de crédito, préstamos comerciales y servicios de tesorería.

c. Banca de Inversión

BBVA proporciona servicios de asesoría para fusiones y adquisiciones, emisión de bonos y acciones, así como productos derivados dirigidos a la gestión de riesgos financieros, entre ellos tenemos a los tipos de interés y divisas.

d. Gestión de Activos

Ofrece servicios de gestión de inversiones, tanto a individuos de alto patrimonio como a clientes institucionales, mediante fondos de inversión y carteras personalizadas.

e. Banca Digital

BBVA ha sido pionero en la transformación digital, ofreciendo servicios bancarios a través de plataformas móviles y en línea, de esta forma facilitar los pagos, gestión de cuentas y otros servicios financieros de manera digital para todos sus clientes.

f. Finanzas Sostenibles

El banco impulsa el financiamiento de proyectos “verdes” y sostenibles, los cuales implementen energías renovables y la eficiencia energética, a través de productos como los créditos “verdes” y los bonos “sostenibles”.

g. Operaciones Internacionales

BBVA tiene presencia global, operando en Europa, América Latina y otros mercados clave como EE.UU y Turquía, adaptando su oferta a las necesidades locales y expandiendo sus operaciones financieras.

1.6 Productos del BBVA

Siendo uno de los principales bancos del Perú, el BBVA ofrece una amplia variedad de productos financieros diseñados para satisfacer las necesidades de las personas y empresas. En forma global, sus productos abarcan desde servicios básicos como apertura de cuentas bancarias hasta concretar soluciones financieras más complejas como inversiones, créditos y seguros. El universo de productos bancarios del BBVA permite a todos sus clientes tener un control sobre sus finanzas de forma más eficiente, la posibilidad de acceder a financiamiento para proyectos de ámbito personal o empresarial y contar con la protección de su patrimonio mediante el uso de seguros y fondos de inversión. En ese sentido, a continuación, se mencionan los principales productos del BBVA:

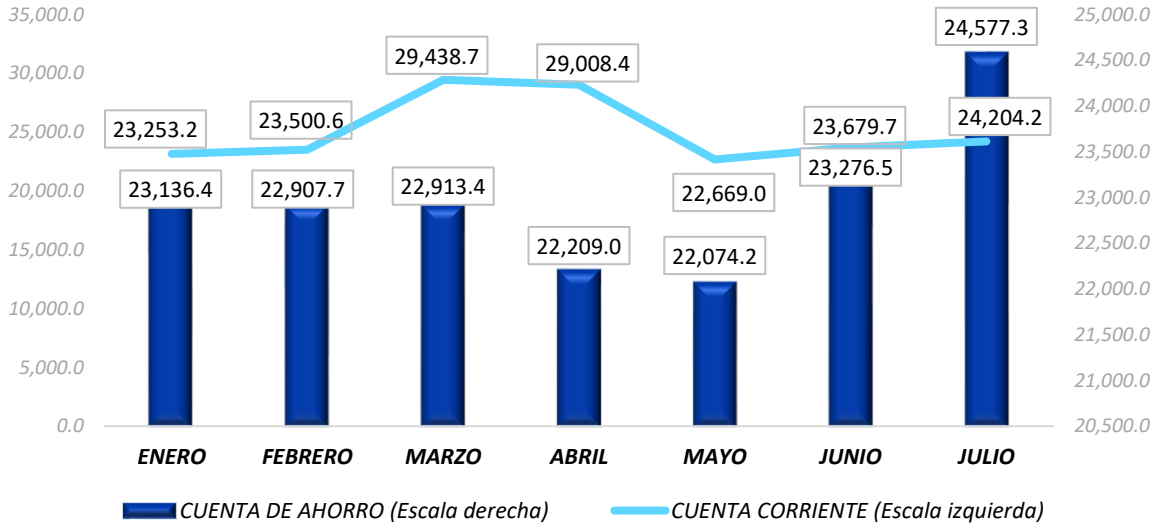
1.6.1 Cuentas de Ahorro y Cuentas Corrientes

BBVA ofrece diferentes tipos de cuentas diseñadas para facilitar el manejo del dinero. Las cuentas de ahorro permiten a los clientes generar intereses sobre su saldo y son útiles para alcanzar sus metas de ahorro a corto o mediano plazo. Las cuentas corrientes, por otro lado, permiten mayor flexibilidad en las transacciones diarias, con chequeras y acceso inmediato a fondos y algunos ejemplos son**:** Cuenta Ganadora (ahorro), Cuenta Corriente (uso diario).

Gráfico N° 1

Tipos de cuentas bancarias BBVA 2024

(millones de soles)



Elaboración: Propia
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s

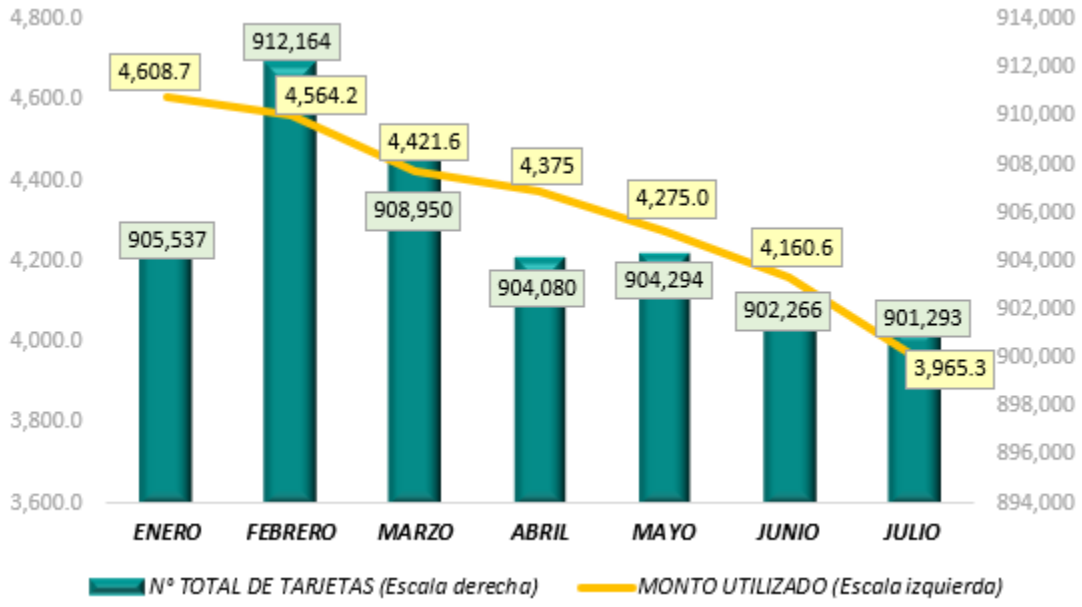
1.6.2 Tarjetas de crédito y débito

Las tarjetas de crédito del BBVA brindan una variedad de beneficios, como programas de puntos, descuentos en comercios y financiamiento de compras a plazos. Las tarjetas de débito, vinculadas a cuentas corrientes o de ahorro, permiten realizar compras y retiros de efectivo con facilidad.

Gráfico N° 2

Números y montos utilizados de tarjetas de crédito BBVA 2024

(unidades y millones de soles)



Elaboración: Propia
Fuente: Superintencia de Banca, Seguros y AFP´s

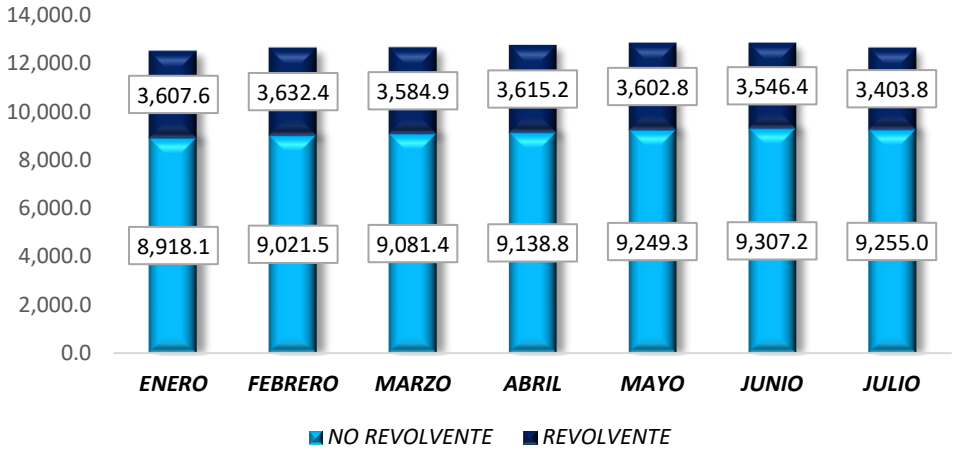
1.6.3 Préstamos personales y de consumo

BBVA ofrece diferentes tipos de préstamos con la finalidad de financiar proyectos personales, por ejemplo, la compra de bienes, viajes o consolidación de deudas. Estos préstamos suelen tener plazos y tasas de interés que se pueden ajustar a las necesidades del cliente. Dentro de estos podemos encontrar a los préstamos de consumo revolvente donde el cliente tiene un límite de crédito aprobado y puede utilizar sus fondos en forma repetida hasta llegar al máximo permitido. Y los préstamos de consumo no revolvente hace referencia a un crédito otorgado por una cantidad determinada de dinero con un plazo específico para ser pagado.

Gráfico N° 3

Montos utilizados en créditos de consumo no revolvente y revolvente BBVA 2024

(millones de soles)



Elaboración: Propia
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s

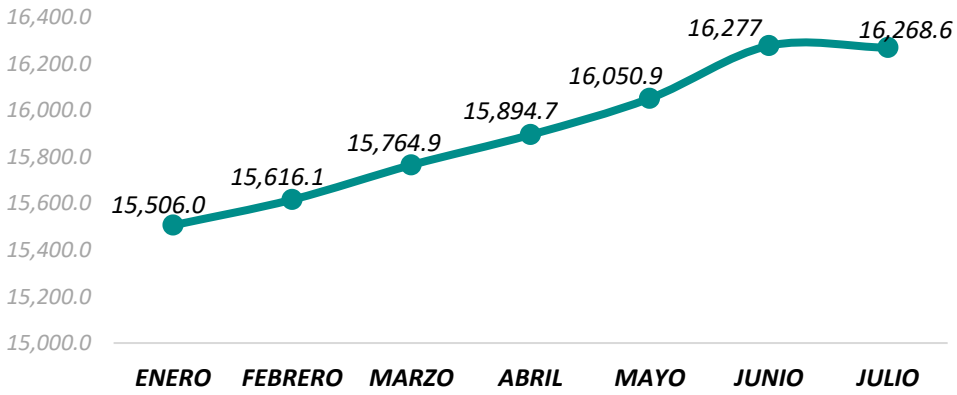
1.6.4 Créditos hipotecarios

Para las personas que buscan comprar o mejorar una vivienda, el BBVA ofrece créditos hipotecarios con tasas de interés competitivas y plazos largos (tienden a estar entre 15 y 25 años). Los créditos hipotecarios pueden ser fijos (tasa de interés fija para todo el plazo del préstamo) o variables (tasa de interés fluctúa en el tiempo en función de la Tasa de Interés de Referencia del BCR). Entre los más destacados el BBVA ofrece el crédito Mi Vivienda.

Gráfico N° 4

Monto de créditos hipotecarios desembolsados BBVA 2024

(millones de soles)



Elaboración: Propia
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s

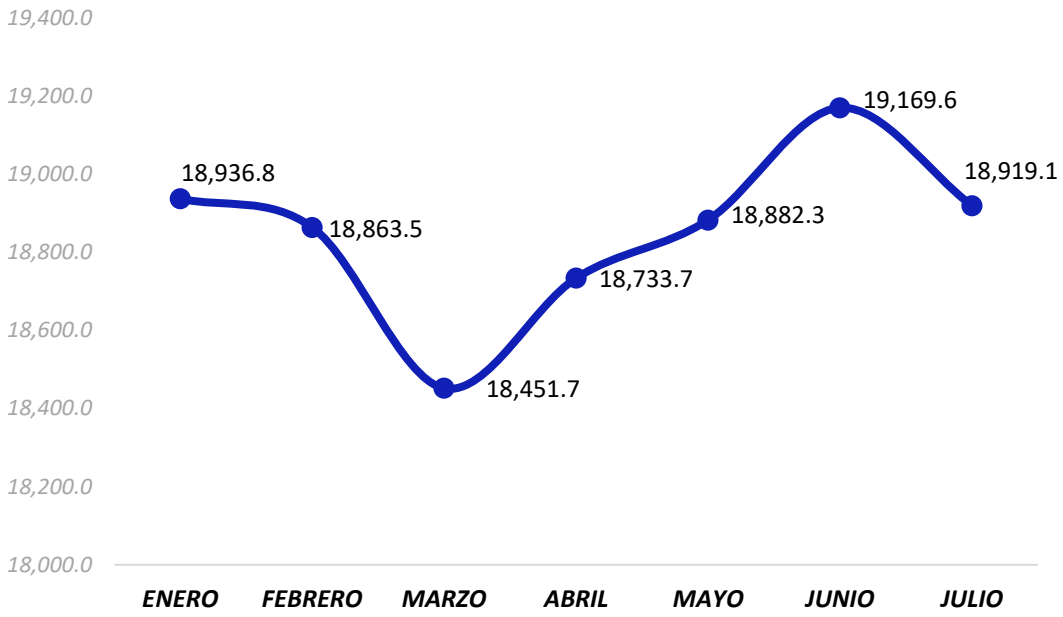
1.6.5 Créditos para PYME

El BBVA ofrece financiamiento especializado para pequeñas y medianas empresas (PYME). Estos créditos están diseñados para impulsar el crecimiento de las empresas, facilitando capital para expansión, compra de equipos o mejora de la infraestructura, entre los productos con mayor demanda se encuentran el Capital de Trabajo, Tarjeta Capital de Trabajo, Compras de Deuda o Subrogación, Leasing, entre otros.

Gráfico N° 5

Montos de créditos PYME desembolsados BBVA 2024

(millones de soles)



Elaboración: Propia
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s

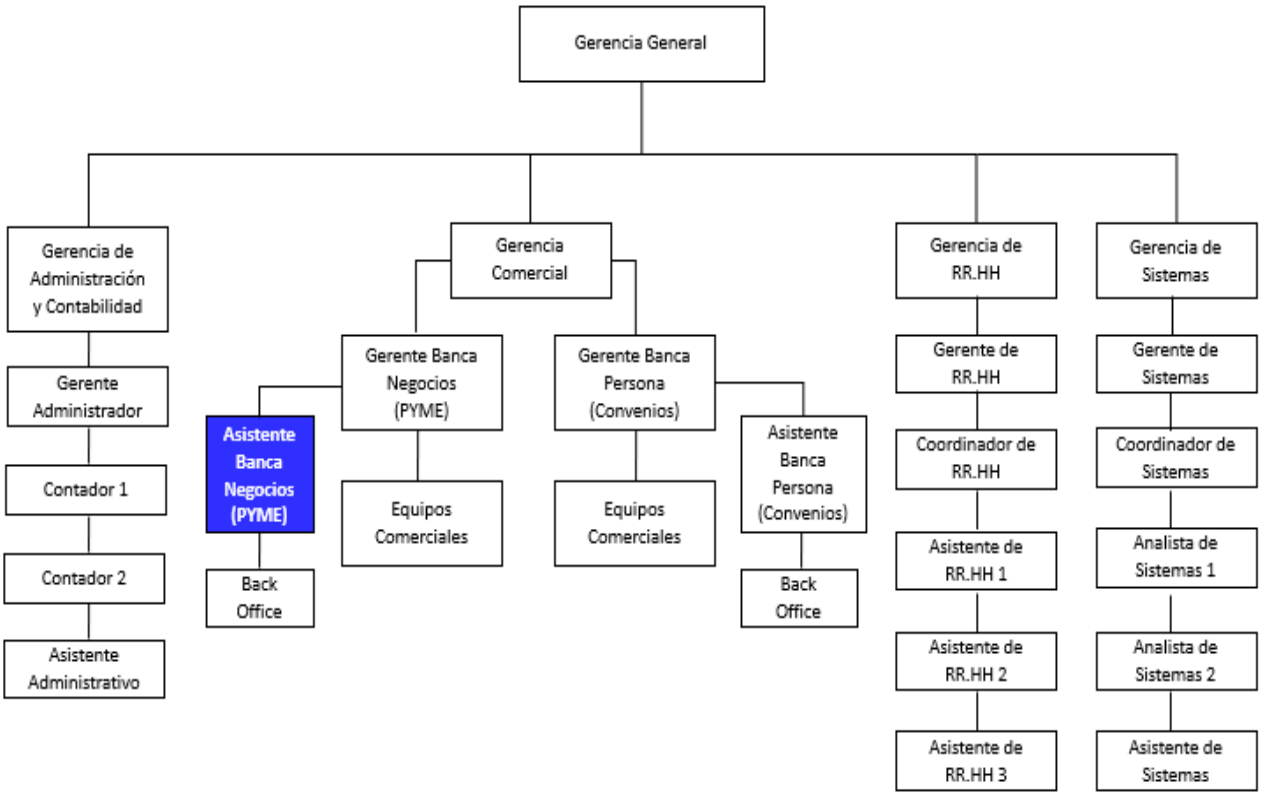
Capítulo 2: Principales actividades

En el presente capítulo se muestra una vista general de las instituciones y funciones desempeñadas en los cargos laborales que obtuve en ALVCOM S.A.C y el BBVA.

Empezando por la estructura organizacional de la empresa ALVCOM S.A.C, siendo un institución o empresa privada relativamente nueva, la estructura que posee tiene una dimensión administrativa práctica, la cual incluye a las áreas de Gerencia General, Gerencia de Administración y Contabilidad, Gerencia Comercial, Gerencia de Recursos Humanos (RR.HH) y Gerencia de Sistemas, a continuación se presenta un organigrama la cual muestra de manera panorámica las áreas mencionadas y sus personales encargados:

Figura N° 1

Organigrama General de ALVCOM S.A.C

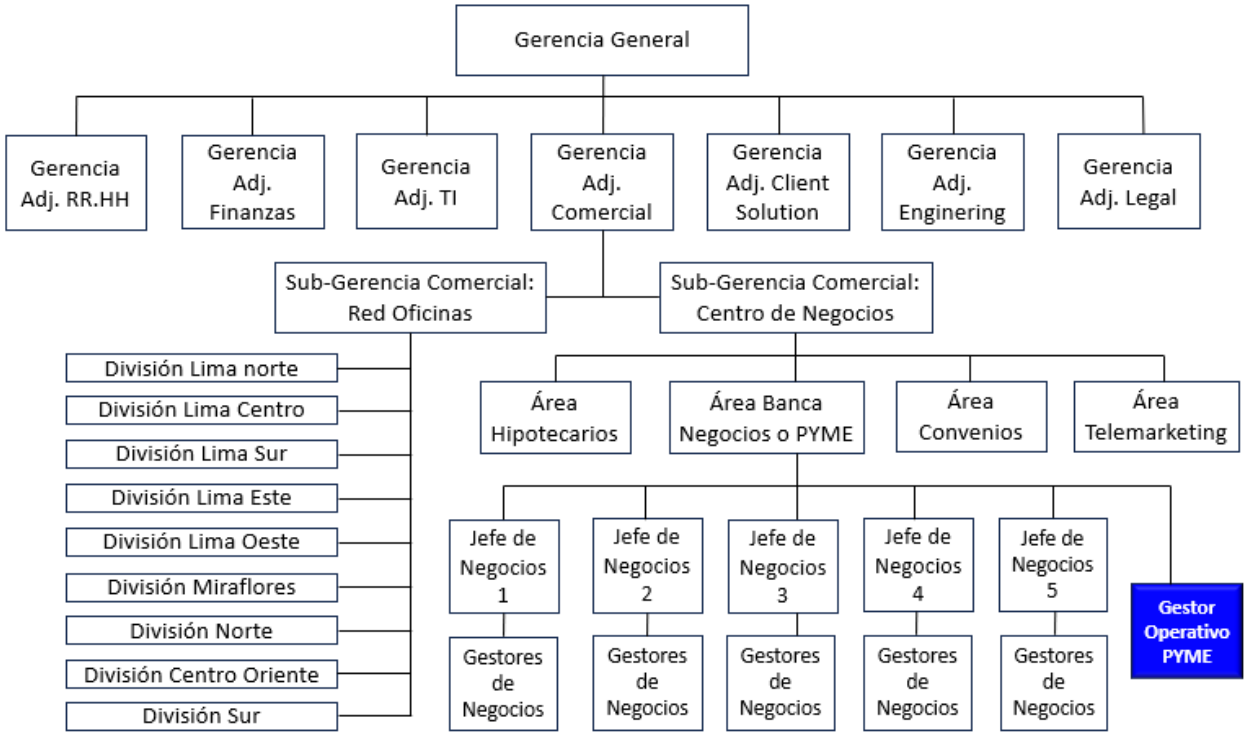


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la organización laboral en el BBVA, esta tiene una forma más compleja debido a que con el paso del tiempo fue desarrollando áreas especializadas según las necesidades de la empresa, podemos mencionar que en la actualidad cuenta con una Gerencia General y diversas Gerencias Adjuntas: Recursos Humanos, Finanzas, TI (Tecnologías de la Información), Comercial, Client Solution, Enginering y Legal. En ese sentido se presenta a continuación el organigrama del BBVA:

Figura N° 2

Organigrama General del BBVA



Fuente: Elaboración propia.

2.1 Área de las instituciones

En el 2022, al ingresar a laborar a la empresa ALVCOM S.A.C fui asignado al área Comercial, en donde se encargaban de realizar toda la planificación, prospección y colocación de créditos para personas naturales con negocio y pequeñas y medianas empresas (PYME), esta área dependía directamente de la Gerencia General dirigida por el Sr. Alfonso Chicchon fundador de la empresa en mención.

Posteriormente, cuando laboré en el banco BBVA, ingresé a un área llamada PYME o Banca Negocios, la cual a su vez pertenecía a la Sub-Gerencia de Centro de Negocios del banco BBVA, esta última abarcaba también otras áreas como Convenios, Hipotecario y Telemarketing. Esta área general de Centro de Negocios dependía directamente de la Gerencia Adjunta Comercial, dirigido por el Sr. Marco Galdó, quien en la actualidad continúa liderando a todo el equipo comercial del banco BBVA.

2.2 Cargo desempeñado

En mi etapa laboral dentro de ALVCOM S.A.C estuve como ***Asistente Banca Negocios - PYME*** bajo el liderazgo del gerente comercial Aldo Ávila, formando un conjunto compacto para organizar toda el área, puesto que anteriormente se trabajaba sin realizar planificaciones o identificar puntos a mejora. El periodo en que laboré en esta empresa fue entre marzo del 2022 hasta mayo del 2023. Luego, se presentó una nueva oportunidad para laborar en el banco BBVA para la misma área, en donde realicé mi postulación y la empresa ALVCOM respaldó mi candidatura, logrando alcanzar la vacante. En esta nueva etapa laboral en el banco BBVA, me desempeñé como ***Gestor Operativo PYME*** durante el periodo de mayo 2023 a noviembre del mismo año en su sede central ubicada en avenida República de Panamá N° 3055 San Isidro, Lima. Es en esta última empresa global donde pude conocer a importantes gerentes que llevaban la conducción del área PYME en todo el banco para todo el país.

2.3 Descripción del cargo

En mi etapa laboral dentro de la empresa ALVCOM S.A.C para marzo del 2022, debido al crecimiento de los equipos comerciales (asesores y supervisores de venta) para colocaciones de créditos PYME del BBVA en varias regiones del país como Chiclayo, Piura, Chimbote, Ica, entre otros y a la falta de estructuración de información y necesidad de apoyo en la dirección comercial, lograron contratarme, como mencioné en líneas anteriores, como Asistente Banca Negocios – PYME, en donde realicé diversas actividades para lograr una adecuada estructura del área comercial.

En primer lugar, como Asistente Banca Negocios bajo la supervisión del Gerente Comercial, me encargué del seguimiento a las operaciones que estaban en proceso de desembolso al cliente, así como también de la creación mensual y actualización del Bakclog, desarrollar y consolidar el Feedback de base de campañas BBVA, así mismo, me encargué del análisis de producción por equipos comerciales y vs. las demás FUVEX (competencia), realizar un seguimiento estricto a asesores de venta improductivos, elaboración de reportería de gestión de operaciones y filtros de bases de datos BBVA con sistema del banco. Todas las funciones comentadas serán descritas con mayor detenimiento en las próximas páginas del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

En continuación a mi experiencia laboral, luego de laborar en ALVCOM S.A.C y con mi ingreso al BBVA, se dio en circunstancias similares al inicio en mi anterior trabajo, puesto que en el banco después de un muy buen arranque de año 2023, la Subgerencia Comercial del Centro Negocios en conjunto con la Gerencia del área Banca Pyme liderada por el Sr. Elio Giraldo, buscaban tener una mejor visión detallada de los procesos y estadísticas de la parte comercial, así como también buscaban repotenciarla, por ende logré ingresar como Gestor Operativo PYME, en donde fui encomendado para diversos trabajos en donde destacaban las siguientes funciones: Organización de la dotación de vendedores banca PYME, Análisis de operaciones desembolsadas en todas las divisiones tenían cargo los Jefes de Negocios, identificación de “puntos de dolor” (zonas de baja colocación de créditos), implementación de estrategias para alcanzar metas comerciales, recepción y consolidación de Backlog´s y Feedbacks de campañas BBVA enviadas por las Fuerzas de Ventas Externas (FUVEX) como ALVCOM, Validación y seguimiento al registro de Reportes tributarios enviados por asesores de ventas de las FUVEX para evaluación de créditos, distribución de bases de datos de campaña crediticia “Centro de Negocios” y “Red de Oficinas”, así mismo, me encargaba de implementar reportería para brindar mayor alcance de la gestión de operaciones que se realizaba en el área banca Pyme.

Capítulo 3: Funciones desarrolladas en ALVCOM S.A.C y BBVA

En líneas anteriores se pudieron brindar alcances de forma general respecto a las funciones que realicé tanto como Asistente Banca Negocios – PYME en ALVCOM S.A.C y como Gestor Operativo PYME para el BBVA, en ese sentido iniciaré con el detalle de mis actividades en ambas posiciones como parte de mi experiencia en el segmento bancario, así mismo, se podrá demostrar los conocimientos obtenidos dentro de la carrera de Economía, aplicados a situaciones reales en el rubro bancario. Cabe resaltar, en los segmentos que a continuación se detallarán, se abordarán en primera instancia y de manera ordenada, las diferentes problemáticas dentro de las áreas donde me desempeñé tanto para ALVCOM S.A.C y el BBVA, para luego continuar con la explicación de las acciones realizadas las cuales solucionaron las dificultades de aquellos momentos, para finalmente visibilizar los beneficios de manera global alcanzados para ambas empresas.

3.1 Relación ALVCOM - BBVA

En primer lugar, es relevante contextualizar sobre el área comercial PYME en la empresa ALVCOM S.A.C y su relación con el BBVA para el mismo segmento o área, donde la primera brinda sus servicios como outsourcing a esta última, así como también detallar sus implicancias, en ese sentido, se presenta a continuación la siguiente figura con las responsabilidades principales:

Figura N° 3

Flujo de actividades ALVCOM - BBVA



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las actividades desarrolladas por ALVCOM para el BBVA, tenemos principalmente a la **prospección de clientes** para el banco, es decir, realizar una búsqueda intensiva de personas naturales con negocio y personas jurídicas las cuales cuenten con los requisitos o posean el perfil de cliente que el BBVA solicita según sus políticas de riesgo, siendo puntos indispensables encontrarse calificado 100% Normal en el sistema financiero, Buró (indicador de riesgo interno) entre G1 a G5, no contar con marca "Inelegible" (denominación que indica que un cliente tiene prohibido tener una relación con el banco por motivos judiciales, deudas impagas por muchos años, entre otros), antigüedad del negocio mínimo de 2 años, ventas mensuales mínimas de s/ 30,000 y encontrarse trabajando con máximo 4 entidades financieras (incluido el BBVA).

Para llevar a cabo esta búsqueda de clientes, ALVCOM cuenta con diversos equipos comerciales conformados por Asesores Banca Negocios (ABN), dirigidos por sus respectivos Supervisores Banca Negocios (SBN) y cada equipo se encuentra ubicado en diferentes provincias del país: Huancayo, Arequipa, Chiclayo, Chimbote, Ica, Satipo, Tarapoto, Lima metropolitana, entre otros. Por consiguiente, el ABN se encarga de la captación de clientes mediante llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos, mensajes de texto o WhatsApp y visitas al negocio del cliente. Cabe resaltar, los productos financieros principales del BBVA para el segmento PYME[2] (Pequeña y Mediana Empresa) que ofrecen a los clientes son: Capital de trabajo los cuales se dividen en dos subproductos: Préstamo Comercial (PCOM)[3] y Línea de Préstamo Comercial (LPCOM)[4], Tarjeta Capital de Trabajo (TKT), Subrogación o Compra de Deuda, Activo Fijo (AF) y Leasing.

Como segunda actividad desarrollada por ALVCOM para el BBVA y que forma parte del proceso de otorgamiento de créditos del BBVA, es la **colocación de créditos.** En cuanto un ABN encuentra a un prospecto el cual cumple con el perfil banco requerido, procede a realizar una evaluación crediticia detallada al cliente en apoyo de su supervisor, basado en dos aspectos: cualitativos (enfocado en características, fortalezas y debilidades del negocio)

[2] Según Política crediticia BBVA, el segmento PYME poseen un rango de ventas totales anuales de s/ 360,000 hasta s/ 8,000,000.
[3] PCOM: crédito donde no se permite que los montos amortizados sean reutilizados por el deudor.
[4] LPCOM: crédito donde se permite que los montos amortizados sean reutilizados por el deudor

y cuantitativos (análisis financiero enfocados en la revisión de Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y 3 criterios vinculantes: nivel de endeudamiento, cobertura de deuda y porcentaje de financiamiento de corto plazo).

Dependiendo del resultado de la evaluación, si es viable la operación, redacta una propuesta crediticia utilizando un formato de actividades y en continuidad a la evaluación del cliente, es enviado al BBVA para ser analizado por un Gestor de Negocios PYME y finalmente este último aprobar o rechazar la propuesta en conjunto con su Jefe de Negocios PYME.

Contando con la aprobación de la operación o propuesta crediticia por parte del BBVA, el ABN coordina con su cliente y con un gerente de cualquier oficina (elección en base a la cercanía al negocio del cliente) perteneciente a la red del banco, para realizar el desembolso del crédito aprobado. De esta forma se logra concretar la colocación de créditos, aportando al alcance de metas asignadas como asesor de ventas, así como también al equipo que pertenece, para ALVCOM como empresa global y por ende aportando también al volumen de venta para el segmento PYME del BBVA.

En su tercera actividad, ALVCOM se encarga de realizar una **gestión efectiva de bases de datos BBVA**, para ello es importante mencionar que el BBVA cuenta con un área especializada: Client Solution, el cual es la encargada de generar bases de datos de clientes entre carterizados[5] y no carterizados[6] para el segmento PYME, siendo denominada "Base de datos de Campañas PYME" y conformada por leads (personas o empresas con sus respectivos datos estructurados en una base). Esta base de datos cuenta ofertas especiales o beneficios a diversos clientes permitiéndoles la posibilidad de acceder a un crédito PYME de forma rápida fidelizándolos a la marca BBVA. Estas ofertas consisten principalmente en brindar montos de préstamos atractivos con tasas de interés competitivas respecto a otros bancos y plazos de pago de cuotas relativamente más amplias.

Las bases de datos de campañas PYME generadas por el BBVA se dividen en dos tipos:

a. Bases de datos de campañas del Centro de Negocios: Conjunto de datos a ser gestionados de manera efectiva por las FUVEX (Fuerzas de Ventas Externas, entre ellas ALVCOM).

[5] Clientes que cuentan con algún producto financiero PYME BBVA.
[6] Clientes que no cuentan con algún producto financiero PYME BBVA.

b. Bases de datos de campañas de la Red de Oficinas: Conjunto de datos a ser gestionados de manera efectiva por las oficinas BBVA a nivel nacional y por empresas externas o Fuerzas de Venta Externas (FUVEX).

Cabe resaltar, dentro de la estructura comercial y modelo de negocio del BBVA esta se divide en dos: Red de Oficinas y Centro de Negocios. La primera está enfocada en la atención presencial y de alta calidad a todos los clientes en oficinas ubicadas en zonas estratégicas en todo el Perú y estas están conformadas por sus gerentes de oficinas, ejecutivos de negocios, personal de atención en plataforma, entre otros. Por otra parte, el Centro Negocios es un área que no realiza una atención directa al público, sin embargo, está abocado a trabajar con otras empresas externas a las cuales les encomienda la labor de búsqueda de nuevos clientes del sector PYME para el banco y aumentar el volumen de colocaciones de créditos, siendo 7 las empresas o Fuerzas de Ventas Externas (incluida ALVCOM) las que conforman el Centro de Negocios, así mismo, esta área cuenta con 1 Gerente PYME, 5 Jefes de Negocios, 11 Gestores de Negocios y 1 Gestor Operativo (puesto el cual tiempo después ocupé dentro del BBVA y se explicará con mayor detenimiento todas sus implicancias).

El BBVA para promover y aumentar la colocación de créditos PYME, comparte estas bases de datos a las FUVEX, en este caso a ALVCOM, teniendo por responsabilidad realizar una gestión efectiva de las bases, es decir, utilizar los conjuntos de datos de campañas para realizar desembolsos crediticios mediante la implementación de estrategias o planeamiento comercial y cumplir con las metas establecidas por el banco de manera mensual. Para lograrlo, ALVCOM distribuye estas bases de datos entre sus equipos comerciales, priorizando leads que tengan las mejores calificaciones crediticias en el sistema financiero, mejores montos de créditos, plazos para pagos de cuotas y tasas de interés competitivas.

3.2 Funciones - Asistente Banca Negocios, PYME (ALVCOM S.A.C)

En mi permanencia laboral en la empresa ALVCOM, me encontré con diversos desafíos desde mi ingreso al área comercial, previamente no contaba experiencia en esta área específica, sin embargo, supe adaptarme rápidamente e implementar diversas soluciones.

Como se indicó en líneas anteriores sobre la descripción del cargo, ingresé a esta empresa para apoyar en la organización del área y repotencia el monitoreo a los equipos comerciales introduciendo o mejorando herramientas que permitan mejorar las ventas o colocación de créditos PYME para el BBVA. A continuación, se detallarán todas las funciones que realicé dentro de la empresa:

3.2.1 Creación y Actualización del Backlog Comercial

En el área comercial es sumamente importante realizar un seguimiento a todas las operaciones que los asesores de venta o ABN y supervisores vienen trabajando, para ello el área comercial cuenta con un formato de monitoreo llamado "Backlog" (se encuentra en un archivo de Excel) con indicadores que muestran datos para cada operación[7] en el proceso de otorgamiento crediticio, representados por diferentes fases o estados los cuales se detallan a continuación:

a. Documentando: Estado donde el ABN se encarga de recopilar los documentos requeridos por el BBVA según su política crediticia, por ejemplo: Reporte Tributario, Ficha Ruc, entre otros para iniciar la evaluación.

b. Revisión ALVCOM: Estado donde el ABN realiza la evaluación crediticia del cliente (previamente recolectado la documentación) y redacta la propuesta crediticia para ser enviado luego al BBVA.

c. CN / Oficina: Estado donde la operación ya fue recibida por el BBVA y es evaluada por el Centro Negocios (CN) a través de un Gestor de Negocio o directamente por alguna oficina (en caso no pueda ser atendido por un Gestor).

d. Riesgos: Estado donde la operación de tipo regular fue enviada al área de Riesgos para su evaluación.

e. Aprobado: Estado donde la operación, luego de ser evaluada ya sea por Riesgos o por un Gestor de Negocios u oficina, es viable para ser desembolsada.

f. Denegado: Estado donde la operación, luego de ser evaluada ya sea por Riesgos o por un Gestor de Negocios u oficina, no es viable para ser desembolsada.

[7] Existen 2 tipos de operaciones crediticias en el BBVA: Regular (evaluada por el área de Riesgos) y de Campaña u Oferta, esta última subdividida en 2 a su vez en: Aprobadas (No requieren evaluación crediticia, solo lista para ser desembolsada) y Pre-Aprobadas (requiere una evaluación crediticia por parte del ABN ALVCOM y Gestor de Negocios BBVA del CN).

g. Desestimado: Estado donde la operación ya no es de interés para el cliente por diversas razones y desiste de tomar el crédito, por ejemplo, encontró en otra entidad financiera una menor tasa de interés y prefiere endeudarse en esta última.

h. Desembolsado: último estado donde el cliente obtiene el crédito en efectivo o en depósito en su cuenta de ahorros.

Las operaciones que se encuentran en los estados desde la "a" (documentando) hasta la "e" (Aprobado) durante el mes, en su conjunto es denominada "Tubería PYME" o "Tubería". Teniendo en cuenta estos detalles, a continuación, se muestra el formato de monitoreo de operaciones inicial o Backlog:

Cuadro N° 3

Backlog Comercial ALVCOM versión inicial, marzo del 2022

TERRITORIO	JEFE DE NEGOCIO	ZONA	SUPERVISOR	ESTADO	ABN	INICIO DE GESTION	RUC/DOI
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	**1. DESEMBOLSADO**	JACKELINE MUÑOZ	02/03/2022	20602956238
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	**1. DESEMBOLSADO**	JACKELINE MUÑOZ	02/03/2022	10433016497
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	**1. DESEMBOLSADO**	RENZO ANCCASI	04/02/2022	10470986200
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	**1. DESEMBOLSADO**	DANNY VILCHEZ	04/03/2022	10043321108
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	**1. DESEMBOLSADO**	YACIRA BARRIENTOS	11/03/2022	10474122617
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	PICHANAQUI	ADDLER INGA	**2. APROBADO**	ADDLER INGA	04/03/2022	10043321108
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	PICHANAQUI	ADDLER INGA	**2. APROBADO**	ADDLER INGA	04/02/2022	10407355496
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	PICHANAQUI	ADDLER INGA	**2. APROBADO**	ADDLER INGA	04/02/2022	10415040976
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	**2. APROBADO**	JACKELINE MUÑOZ	05/03/2022	10407850381
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	**2. APROBADO**	DANNY VILCHEZ	05/03/2022	10205472636
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	**2. APROBADO**	DANNY VILCHEZ	05/03/2022	10205505011
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	PICHANAQUI	ADDLER INGA	5. CN / OFICINAS	RENZO ANCCASI	01/03/2022	10205444799
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	PICHANAQUI	ADDLER INGA	7. DOCUMENTANDO	RENZO ANCCASI	01/03/2022	10205704499
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	PICHANAQUI	ADDLER INGA	7. DOCUMENTANDO	RENZO ANCCASI	01/03/2022	10205229944
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	7. DOCUMENTANDO	JHONATAN CORNEJO	01/03/2022	10210142865
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	7. DOCUMENTANDO	JHONATAN CORNEJO	01/03/2022	10470236375
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	7. DOCUMENTANDO	JHONATAN CORNEJO	01/03/2022	10470236375
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	7. DOCUMENTANDO	JHONATAN CORNEJO	02/03/2022	10427560517
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	7. DOCUMENTANDO	JHONATAN CORNEJO	02/03/2022	10422921279
CENTRO / SELVA CENTRAL	FRANCISCO VILLAR MIRANDA	SATIPO	ADDLER INGA	7. DOCUMENTANDO	JHONATAN CORNEJO	02/03/2022	20600093089

CLIENTE	IMP. (S/)	TOTAL S/.	FLUJO DE INGRESO	TIPO DE CLIENTE	OFICINA	DISTRITO	TIPO DE CLIENTE2
VALLE INDUSTRIAL E.I.R.L.	30,000	**30,000**	OFERTA	NUEVO	PICHANAQUI	PICHANAQUI	PJ
CANGALAYA HUAMAN GOJANNA ZULMA	200,000	**200,000**	OFERTA	NUEVO	PICHANAQUI	PICHANAQUI	PNN
RIVAS MARMOLEJO CANDY ALICIA	130,000	**100,000**	OFERTA	NUEVO	PICHANAQUI	PICHANAQUI	PNN
PARDO ZURITA WILSON ALFREDO	170,000	**50,000**	OFERTA	NUEVO	PICHANAQUI	PICHANAQUI	PNN
FABIAN VELASCO JEAN CRISTHIAN	200,000	**100,000**	OFERTA	NUEVO	SATIPO	SATIPO	PNN
PARDO ZURITA WILSON ALFREDO	30,000	**30,000**	OFERTA	NUEVO	PICHANAQUI	PICHANAQUI	PNN
CHIPANA PEREZ JUANA	200,000	**200,000**	OFERTA	NUEVO	PICHANAQUI	PICHANAQUI	PNN
CHAVEZ HINOSTROZA ABELARDO	160,000	**160,000**	OFERTA	NUEVO	PICHANAQUI	PICHANAQUI	PNN
BARZOLA VELARDE CRISTIAN	171,000	**171,000**	OFERTA	NUEVO	PICHANAQUI	PICHANAQUI	PNN
NIETO PINTO JUAN LAUREL	66,000	**66,000**	OFERTA	NUEVO	LA MERCED	LA MERCED	PNN
INIGO ANDIA BERNABE	50,000	**50,000**	OFERTA	NUEVO	LA MERCED	LA MERCED	PNN
GUTIERREZ BALDEON RUFINA JULIA	100,000	**100,000**	ADMISIÓN RIESGOS / OF	NUEVO	LA MERCED	LA MERCED	PNN
ALLCCA ANDRADA HILDA	82,000	**82,000**	ADMISIÓN RIESGOS / OF	NUEVO	LA MERCED	LA MERCED	PNN
HUAROC VILA NORA LOURDES	70,000	**70,000**	ADMISIÓN RIESGOS / OF	NUEVO	LA MERCED	LA MERCED	PNN
VELASQUEZ VICENTE LIZ YANETH	50,000	**50,000**	ADMISIÓN RIESGOS / OF	NUEVO	SATIPO	SATIPO	PNN
REYES ALARCON RAQUEL MAGALY	63,000	**63,000**	ADMISIÓN RIESGOS / OF	NUEVO	SATIPO	SATIPO	PNN
REYES ALARCON RAQUEL MAGALY	200,000	**200,000**	ADMISIÓN RIESGOS / OF	NUEVO	SATIPO	SATIPO	PNN
MENDEZ PAITAN YENI MIRIAM	150,000	**150,000**	ADMISIÓN RIESGOS / OF	NUEVO	SATIPO	SATIPO	PNN
OJEDA DELGADO VICTOR	150,000	**150,000**	ADMISIÓN RIESGOS / OF	NUEVO	SATIPO	SATIPO	PNN
INDUSTRIA GRAFICA SELVA S.A.C.	114,000	**114,000**	ADMISIÓN RIESGOS / OF	NUEVO	SATIPO	SATIPO	PJ

SECTOR ECONOMICO	GIRO DE NEGOCIO PRINCIPAL	REGIMEN TRIBUTARIO	PROD.	SUBPROD.	F. ING. RIESGOS/ DESEMBOLSO	COMENTARIO
COMERCIO	VENTA Y SERVICIOS DE MATERIALES ELÉCTRICOS	RMT	TKT	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	DESEMBOLSADO
COMERCIO	VENTAS DE PRENDAS DE VESTIR, CALZADOS Y ARTICULOS DE CUERO	RMT	PCOM	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	DESEMBOLSADO
COMERCIO	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA	RMT	LPCOM	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	DESEMBOLSADO
COMERCIO	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA	RMT	LPCOM	CAP. TRAB.	**31/3/2022**	DESEMBOLSADO
COMERCIO	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA	RMT	LPCOM	CAP. TRAB.	**31/3/2022**	DESEMBOLSADO
COMERCIO	VENTA DE ARTICULOS DE FERRETERIA	RMT	TKT	CAP. TRAB.	**31/3/2022**	DESEMBOLSADO
COMERCIO	VENTAS DE PRENDAS DE VESTIR, CALZADOS Y ARTICULOS DE CUERO	RMT	PCOM	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	APROBACIÓN DISCRECIONAL
COMERCIO	VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS	RMT	PCOM	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	APROBACIÓN DISCRECIONAL
SERVICIOS	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	RER	LPCOM	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	FORMALIZANDO DESEMBOLSO
COMERCIO	OTRAS ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS	RUS	PCOM	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	FORMALIZANDO DESEMBOLSO
COMERCIO	VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS	RER	TKT	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	FORMALIZANDO DESEMBOLSO
COMERCIO	VENTA, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MOTOCICLETAS	RMT	PCOM	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	ADJUNTANDO DOCUMENTOS
COMERCIO	VENTA AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS	RMT	PCOM	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	ADJUNTANDO DOCUMENTOS
COMERCIO	VENTA AL POR MENOR DE ABARROTES EN PUESTO DE MERCADO	RMT	TKT	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	ADJUNTANDO DOCUMENTOS
COMERCIO	VENTA DE AUTOPARTES	RMT	SUBROGACIÓN	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	ADJUNTANDO DOCUMENTOS
COMERCIO	VENTA AL POR MENOR DE APARATOS ELÉCTRONICOS DE USO DOMÉSTICO	RMT	SUBROGACIÓN	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	ADJUNTANDO DOCUMENTOS
COMERCIO	VENTA AL POR MENOR DE APARATOS ELÉCTRONICOS DE USO DOMÉSTICO	RMT	PCOM	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	ADJUNTANDO DOCUMENTOS
COMERCIO	VENTA AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS	RMT	TKT	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	ADJUNTANDO DOCUMENTOS
SERVICIOS	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	RMT	PCOM	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	ADJUNTANDO DOCUMENTOS
SERVICIOS	REPARACIÓN DE ORDENADORES Y EQUIPO PERIFÉRICO	RMT	PCOM	CAP. TRAB.	**15/3/2022**	ADJUNTANDO DOCUMENTOS

Elaboración: propia (se encuentra dividido en 3 partes para su adaptación al presente documento).
Fuente: área comercial ALVCOM.

La primera versión del Backlog solo contaba con una pestaña en el archivo de Excel, a su vez poseía diversos indicadores para cada operación, el cual permitía realizar un seguimiento diario al trabajo de asesores de ventas y supervisores. Entre los índices que destacaban son: Territorio, Jefe de Negocio, Supervisor, Estado, ABN, Cliente, Total s/ y Prod. (producto financiero). Dentro las funciones encargadas, mi persona se responsabilizaba de la **actualización diaria** de este formato y para realizarlo se debía tener una comunicación constante con los equipos comerciales, puesto que los supervisores de cada equipo, así como también los ABN, reportaban mediante llamadas telefónicas o mensaje de WhatsApp todas las operaciones que iban trabajando y los cambios en la información o estado en cada una de ellas, adicionalmente se convocaban reuniones con ellos para tener el detalle de cada operación y revisar las dificultades de la misma para lograr el desembolso del crédito, luego en coordinación con mi jefe inmediato: el gerente comercial y también con el gestor de Negocios BBVA encargado de la operación, nos reuníamos para encontrar la mejor solución a la operación.

Posteriormente, para cada inicio de mes, era el encargado realizar una **creación de un nuevo Backlog** con las operaciones que quedaron en la "Tubería" del mes pasado para nuevamente empezar con el seguimiento o monitoreo de la gestión en el área comercial PYME en ALVCOM, por lo que se eliminaban todas las operaciones que ya habían sido desembolsadas, denegadas y desestimadas el mes anterior y durante la reunión de inicio de cada mes con todos los supervisores de los equipos, se revisaba cada operación para sincerar los créditos que tenían posibilidades reales de desembolso.

En el área comercial es vital tener el control de la gestión que se viene realizando para tomar decisiones rápidas y eficaces, si bien es cierto, el Backlog que se venía utilizando permitía tener a la mano índices para realizar el seguimiento diario, había que realizarle una mejora puesto que algunos de estos no mostraban datos relevantes al momento de hacer la revisión de operaciones, generando que el gerente comercial y el gerente general quienes revisaban esta información se puedan perder entre un "mar" de datos siendo algunos irrelevantes, en ese sentido, se consideró necesario contar solo con información útil y precisa (previamente analizada con el gerente comercial), por otro lado, no se tenía un resumen cuantitativo de la gestión de los equipos comerciales, por lo que se procedió a implementar un cuadro resumen permitiendo tener conocimiento del avance de todos los equipos en forma diaria en base a los reportes que los ABN y supervisores notificaban al área. En ese sentido, se presenta en seguida el nuevo Backlog o su nueva versión:

Cuadro 3

Backlog Comercial ALVCOM versión final, abril del 2023



DIVISIÓN	JEFE DE NEGOCIO	ZONA	SEGMENTO	SUPERVISOR	ESTADO	ABN	RUC/DOI
CENTRO / ORIENTE	JOSE LUIS COLOMA	SATIPO	PROVINCIAS	ADDLER INGA	1. DESEMBOLSADO	REIDER TAIPE	20721085
CENTRO / ORIENTE	JOSE LUIS COLOMA	PICHANAQUI	PROVINCIAS	ADDLER INGA	1. DESEMBOLSADO	JACKELINE MUÑOZ	42383664
CENTRO / ORIENTE	JOSE LUIS COLOMA	PICHANAQUI	PROVINCIAS	ADDLER INGA	1. DESEMBOLSADO	JACKELINE MUÑOZ	20568453051
CENTRO / ORIENTE	JOSE LUIS COLOMA	PICHANAQUI	PROVINCIAS	ADDLER INGA	1. DESEMBOLSADO	JACKELINE MUÑOZ	20606668849
CENTRO / ORIENTE	JOSE LUIS COLOMA	PICHANAQUI	PROVINCIAS	ADDLER INGA	1. DESEMBOLSADO	JACKELINE MUÑOZ	20606606428
LIMA CENTRO / LIMA ESTE	FRANCISCO VILLAR	LIMA ESTE	LIMA	ALBERTO BERNAL	1. DESEMBOLSADO	ERIKA PINTO	20605696725
LIMA CENTRO / LIMA ESTE	FRANCISCO VILLAR	LIMA CENTRO	LIMA	ANDRE ZUÑIGA	1. DESEMBOLSADO	ANGELA RAMIREZ	20606179171
LIMA NORTE	ARELI GARCIA	MIRAFLORES	LIMA	ANDRE ZUÑIGA	1. DESEMBOLSADO	PEDRO NANO	40752128
LIMA CENTRO / LIMA ESTE	FRANCISCO VILLAR	LIMA CENTRO	LIMA	ANDRE ZUÑIGA	1. DESEMBOLSADO	JUAN AGUIRRE	20606036877
LIMA CENTRO / LIMA ESTE	FRANCISCO VILLAR	LIMA CENTRO	LIMA	ANDRE ZUÑIGA	1. DESEMBOLSADO	PEPE AYALA	10804279
LIMA CENTRO / LIMA ESTE	FRANCISCO VILLAR	LIMA CENTRO	LIMA	ANDRE ZUÑIGA	1. DESEMBOLSADO	ANGELA RAMIREZ	20549777946
LIMA CENTRO / LIMA ESTE	FRANCISCO VILLAR	LIMA CENTRO	LIMA	ANDRE ZUÑIGA	1. DESEMBOLSADO	PEDRO NANO	20469613667
NORTE	CARLOS SALINAS	CHIMBOTE	PROVINCIAS	BENSON WONG	1. DESEMBOLSADO	LAURA WONG	46808851
NORTE	CARLOS SALINAS	CHIMBOTE	PROVINCIAS	BENSON WONG	1. DESEMBOLSADO	LAURA WONG	20602577776
LIMA CENTRO / LIMA ESTE	FRANCISCO VILLAR	LIMA CENTRO	LIMA	DANIEL CARMEN	1. DESEMBOLSADO	ABRAHAM SILVERA	20077445

BACKLOG

CLIENTE	TOTAL. (S/)	CATEGORÍA	OFICINA	DISTRITO CLIENTE	SECTOR ECONÓMICO
FLOR DE MARIA LANDEO FLORES	20,000	OFERTA	SATIPO	SATIPO	COMERCIO
EDWAR VICENTE CANCHARI PILLACA	100,000	OFERTA	PICHANAQUI	PERENE	COMERCIO
SERVICIOS MEDICOS DE LA VEGA E.I.R.L.	50,000	OFERTA	PICHANAQUI	PERENE	COMERCIO
GRUPO QUIMAC E.I.R.L.	100,000	OFERTA	PICHANAQUI	PICHANAQUI	COMERCIO
GRUPO MAVINI S.A.C	100,000	OFERTA	PICHANAQUI	PICHANAQUI	COMERCIO
BIOSENSE S.R.L.	100,000	OFERTA	MERCADO PRODUCTORES	SANTA ANITA	COMERCIO
WORLD IMPORT GRENTZ S.A.C.	300,000	OPERACIÓN REGULAR	CAMANA	LIMA	COMERCIO
EMMA PATRICIA TENORIO LEVANO	200,000	OFERTA	CC SAN ISIDRO	MIRAFLORES	COMERCIO
NEGOCIACIONES PRINCESSOL TOYS	200,000	OFERTA	CAMANA	LIMA	COMERCIO
JUAN EDGAR OSCO BASALDUA	50,000	OFERTA	PARARURO	LA VICTORIA	COMERCIO
PLAN GRAFICO SAC	100,000	OFERTA	CAMANA	RIMAC	COMERCIO
J R TOURIST SERVICES SAC	100,000	OFERTA	CAMANA	LOS OLIVOS	COMERCIO
WILIAM ANDERSON HUAMAN VALVERDE	100,000	OFERTA	MERCADO MODELO	CHIMBOTE	COMERCIO
MULTISERVICIOS LA CHINITA	200,000	OFERTA	MERCADO MODELO	CHIMBOTE	COMERCIO
LUZ ALICIA EUGENIO TARAZONA	60,000	OFERTA	SANTA ANITA	SANTA ANITA	COMERCIO

PROD.	SUBPROD.	FECHA DE ACTUALIZACIÓN BL	FECHA DE DESEMBOLSO	COMENTARIO
TKT	CAP. TRAB.	4/4/2023	4/4/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	13/4/2023	14/4/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	19/4/2023	14/4/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	27/4/2023	27/4/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	29/4/2023	28/4/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	26/04/2023	26/04/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	17/04/2023	17/04/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	21/02/2023	21/04/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	24/04/2023	24/04/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	29/04/2023	24/04/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	28/04/2023	28/04/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	29/04/2023	28/04/2023	DESEMBOLSADO
PCOM	CAP. TRAB.	9/4/2023	19/4/2023	DESEMBOLSADO
PCOM	CAP. TRAB.	29/4/2023	28/4/2023	DESEMBOLSADO
LPCOM	CAP. TRAB.	10/4/2023	10/4/2023	DESEMBOLSADO

Elaboración: propia (se encuentra dividido en 3 partes para su adaptación al presente documento).
Fuente: datos del área comercial ALVCOM.

La nueva versión del Backlog se caracteriza por contar solo con índices relevantes (antes se manejaban 23, en la actualidad son 19) para el seguimiento de las operaciones, así mismo, se consideró importante agregar segmentadores con 4 índices importantes: Supervisor, Estado, División[8] y ABN, para ubicar rápidamente las operaciones cuando se requiera solo por equipos, divisiones o ABN. Como se explicó en líneas anteriores, se implementó un nuevo cuadro resumen (en una nueva pestaña del archivo), para conocer la gestión comercial en montos (s/) desembolsados y montos para cada Estado, y número de operaciones por cada equipo, información que se actualizaba de manera diaria y se revisaba al final del día para visualizar el avance, a continuación, se muestra el cuadro en mención:

Cuadro N° 4

Resumen cuantitativo de gestión comercial ALVCOM, abril del 2023

(Soles y unidades)

	1. DESEMBOLSADO		2. APROBADO		3. RIESGOS		4. CN/OFICINAS		5. REVISIÓN ALVCOM		6. DOCUMENTANDO		7. DENEGADO		8. DESESTIMADO		Total MONTO S/	Total # OP
SUPERVISOR	MONTO S/	# OP	MONTO S/	# OP	MONTO S/	# OP	MONTO S/	# OP	MONTO S/	# OP	MONTO S/	# OP	MONTO S/	# OP	MONTO S/	# OP		
PAULO TEJERINA	3,396,000	23	430,000	3	1,628,000	7	1,822,000	10	500,000	3	300,000	3			2,645,000	15	10,721,000	64
DANIEL CARMEN	1,209,500	13	220,000	2											408,000	3	1,837,500	18
ANDRE ZUÑIGA	1,150,000	7	200,000	1			300,000	1	250,000	2					516,000	3	2,416,000	14
EDITH ESPINOZA	1,100,000	7	200,000	2													1,300,000	9
GLORIA RODRIGUEZ	585,000	5	230,000	2					200,000	1	260,000	3					1,275,000	11
VANESSA CUBAS	493,000	3	150,000	1									420,000	1	700,000	3	1,763,000	8
JONATHAN MELO	400,000	3							650,000	3	934,000	6					1,984,000	12
ADDLER INGA	370,000	5							486,000	7					420,000	4	1,276,000	16
BENSON WONG	300,000	2			410,000	3			200,000	2	1,520,312	7			100,000	1	2,530,312	15
GERMAN BATTISTINI	260,000	2															260,000	2
ELIZABETH CONDORI.	235,000	1	300,000	1					150,000	1	1,310,000	4					1,995,000	7
OFELIO CALLE	222,000	3	570,000	4	300,000	1					200,000	1					1,292,000	9
LEONEL GASTULO	200,000	2					750,000	3			754,000	4			960,000	4	2,664,000	13
LUIS JOYA	200,000	1					250,000	1									450,000	2
ROBERTO RODRIGUEZ	150,639	1	20,000	1													170,639	2
JUAN CARLOS SOPLIN	150,000	1									400,000	3					550,000	4
DAVID SOLORZANO	100,000	1							480,000	3	700,000	5			100,000	1	1,380,000	10
LUIS CUYATE	100,000	1			600,000	2	423,000	2			360,000	2					1,483,000	7
ALBERTO BERNAL	100,000	1					400,000	2			350,000	2	300,000	2			1,150,000	7
ADRIAN NUNTA									50,000	1	450,000	4					500,000	5
ZULLY CARBAJAL			200,000	1			270,000	4							50,000	1	520,000	6
ALVARO OVALLE									300,000	2	1,370,000	9					1,670,000	11
Total general	10,721,139	82	2,520,000	18	2,938,000	13	4,215,000	23	3,266,000	25	8,908,312	53	720,000	3	5,899,000	35	39,187,451	252

Elaboración: propia.
Fuente: datos del área comercial ALVCOM.

[8] Una división es la zonificación que el BBVA asigna a un conjunto de determinadas regiones del Perú. Se cuentan con 7 divisiones: Lima Norte, Lima Centro, Lima Sur, Lima Este, Lima Oeste, Miraflores, Norte, Sur y Centro Oriente.

De igual forma que en el cuadro N° 3, se agregaron segmentadores, en este caso fueron dos: Supervisor y Estado, para realizar comparaciones en cuanto a los avances de gestión entre supervisores y estados específicos en los que podían encontrarse las operaciones, dándole mayor dinamismo al cuadro y mostrando información rápida y específica. En ese sentido, se muestra en a continuación el cuadro resumen aplicando los segmentadores:

Cuadro N° 5

Resumen cuantitativo de gestión comercial ALVCOM, abril del 2023

(Soles y unidades)

	1. DESEMBOLSADO		2. APROBADO		4. CN/OFICINAS		5. REVISIÓN ALVCOM		8. DESESTIMADO		Total MONTO S/	Total # OP
SUPERVISOR	MONTO S/	# OP	MONTO S/	# OP	MONTO S/	# OP	MONTO S/	# OP	MONTO S/	# OP		
DANIEL CARMEN	1,209,500	13	220,000	2					408,000	3	1,837,500	18
ANDRE ZUÑIGA	1,150,000	7	200,000	1	300,000	1	250,000	2	516,000	3	2,416,000	14
EDITH ESPINOZA	1,100,000	7	200,000	2							1,300,000	9
Total general	3,459,500	27	620,000	5	300,000	1	250,000	2	924,000	6	5,553,500	41



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la misma pestaña donde se ubica el cuadro resumen cuantitativo, se agregaron otros indicadores o KPI´s como por ejemplo: Ticket Promedio, Producción Total Lima (%) y Producción Total Provincia (%), así como también un cuadro resumen en montos (soles) y número de operaciones para diferentes estados clasificados por segmento: Lima y provincias, a continuación se muestran ambos cuadros:

Cuadro N° 6

KPI´s comerciales de avance ALVCOM, abril del 2023

(Porcentaje y soles)

KPI [1]	META	AVANCE
PRODUCCIÓN TOTAL LIMA	60%	71%
PRODUCCIÓN TOTAL PROVINCIAS	40%	29%
TICKET PROMEDIO	S/ 107,143	S/ 130,746

[1] KPI: Key Performance Indicator o Indicador Clave de Rendimiento: métrica cuantitativa que muestra el progreso de un equipo o empresa hacia los objetivos empresariales más importantes.
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 7

Resumen de gestión comercial por segmentos: Lima y Provincias ALVCOM, abril del 2023

(soles y unidades)

	1. DESEMBOLSADO		2. APROBADO		3. RIESGOS		4. CN/OFICINAS		5. REVISIÓN ALVCOM		6. DOCUMENTANDO		7. DENEGADO		8. DESESTIMADO		Total MONTO S/	Total # Op.
SEGMENTO	MONTO S/	# Op.	MONTO S/	# Op.	MONTO S/	# Op.	MONTO S/	# Op.	MONTO S/	# Op.	MONTO S/	# Op.	MONTO S/	# Op.	MONTO S/	# Op.		
LIMA	7,600,500	55	1,200,000	9	1,628,000	7	3,172,000	15	450,000	3	3,374,000	22	720,000	3	5,229,000	28	23,373,500	142
PROVINCIAS	3,120,639	27	1,320,000	9	1,310,000	6	1,043,000	8			8,350,312	53			670,000	7	15,813,951	110
Total general	**10,721,139**	**82**	**2,520,000**	**18**	**2,938,000**	**13**	**4,215,000**	**23**	**450,000**	**3**	**11,724,312**	**75**	**720,000**	**3**	**5,899,000**	**35**	**39,187,451**	**252**

Fuente: Elaboración propia.

Esta clasificación se consideró relevante mostrar puesto que nos muestra en qué segmento, ya sea Lima o en Provincias, se tenía mayor actividad comercial, sobre todo evidenciar en dónde se realizaba en mayor cuantía y porcentaje los desembolsos de créditos.

Dentro del planeamiento comercial desarrollado en ALVCOM para la proporcionalidad de desembolsos entre Lima y Provincias, el objetivo era alcanzar una relación de 60% (desembolsos en Lima) - 40% (desembolsos en provincias) para evidenciar un trabajo sólido de los equipos comerciales en ambos segmentos o zonas a nivel nacional e ir desarrollando cada vez más los equipos en provincias ya que otros outsourcing (las más grandes como Sef Perú Holding o Master Center) tenían mayor efectividad de desembolso en provincias (en promedio 35%), sin embargo, como se muestra en el cuadro N° 6, el porcentaje de avance de producción para Lima y Provincias, se encuentran semaforizados, siendo para Lima en color verde indicando que se alcanzó o superó el porcentaje meta y para Provincias se encuentra en color rojo ya que es menor al porcentaje meta, con estos resultados y notoriamente se tenía que tomar acción inmediata para alcanzar el porcentaje estable para el segmento Provincias, por lo que se desarrollaban estrategias entre las cuales destacan: potenciar a los equipos comerciales en provincias, contratando mayor cantidad de asesores, sobre todo en plazas con baja cantidad de asesores, mayores capacitaciones en temas de negociación y técnicas de venta, entrega de mayor cantidad de bases de datos de clientes aprobados y pre-aprobados, entre otras estrategias.

Con respecto al indicador de Ticket Promedio[9] (monto en soles), este nos muestra en promedio el monto desembolsado por cada ABN durante la gestión en el mes.

[9] El KPI de Ticket Promedio se calcula con la siguiente fórmula: Monto total desembolsado / Número total de operaciones desembolsadas

El uso de este KPI es vital puesto que visibiliza el monto en promedio que se debería desembolsar por cada ABN para alcanzar la meta comercial establecida por gerencial general y comercial para el mes. De modo que, si el ticket promedio es superior al ticket promedio meta, se actúa inmediatamente enfocando a todos los equipos comerciales en desembolsar mayormente créditos de montos menores al ticket promedio en curso (según el cuadro N°6, es s/130,756), para alcanzar la meta comercial establecida.

Por otro lado, en la misma pestaña se cuenta con un cuadro adicional, el cual muestra una síntesis del avance en la gestión comercial en ALVCOM del área PYME o Banca Negocios y en continuidad a la segmentación de Lima y Provincias. Este nuevo cuadro informativo se estructuró pensando en reflejar los porcentajes de avance semaforizados[10], en sentido se muestra a continuación:

Cuadro N° 8

Síntesis informativa de gestión comercial PYME – Banca Negocios ALVCOM, abril del 2023

(soles, unidades y porcentaje)

SEGMENTO	META DESEMBOLSO	DESEMBOLSO	AVANCE %	META N° OPERACIONES	N° OPERACIONES	AVANCE %
LIMA	S/ 9,000,000	S/ 7,600,500	84%	84	55	65%
PROVINCIAS	S/ 6,000,000	S/ 3,120,639	52%	56	27	48%
TOTAL	S/ 15,000,000	S/ 10,721,139	71%	140	82	59%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede visualizar, en el cuadro síntesis tenemos segmentos: Lima y Provincias, indicadores como desembolso y número de operaciones, ambos son los principales KPI´s que se les realizaba seguimiento en el área comercial puesto que nos arrojaba el avance de manera resumida de toda la gestión de los equipos comerciales. En este caso para el cierre de abril del 2023, se había estipulado una meta general en monto desembolsado, para toda el área PYME, de 15 millones de soles y 140 operaciones.

[10] La semaforización consiste en brindar colores a los KPI resaltando sus resultados. Para el cuadro N°8 en los Avances de desembolsos y N° operaciones los rangos son los siguientes: 0% - 49% es rojo, 50% - 79% es amarillo y 80% - 100% o más es verde.

Desagregando los avances, en primer lugar, para Lima, se alcanzó 7,600,500 soles en monto desembolsado logrando un alcanzar un 84% respecto a su meta, el cual refleja que se tuve un buen desempeño en colocaciones de crédito, sin embargo, aún hay un trecho importante por mejorar lograr la meta, así mismo, se desembolsaron 55 operaciones de un total de 84 (meta establecida) representando un avance del 65%, reflejando un desempeño regular en la gestión comercial respecto a las unidades. Por otro lado, en el segmento Provincias, donde se evidencia un bajo desempeño puesto que se alcanzó solo 3,120,639 de soles de una meta de 6,000,000 de soles, representando el 52% de avance y respecto al número de operaciones se logró desembolsar 27 créditos de una meta de 56, representando solo un avance del 48%. En aspectos generales, se desembolsaron un total de 82 operaciones o créditos de una meta de 140, reflejando un avance de 59% y en monto desembolsado se alcanzó 10,721,139 soles de una meta de 15,000,000 de soles, mostrando un 71% de avance al cierre de abril 2023.

Podemos evidenciar que, de ambos segmentos, Provincias es donde se tiene una gestión comercial más débil tanto en monto desembolsado y número de operaciones, y es necesario aplicar acciones en este segmento. De esta forma, el cuadro de síntesis comercial nos permite identificar rápidamente a dónde se deben apuntar las estrategias para mejorar ambos indicadores o KPI´s clave. Las acciones a tomar para mejorar el desempeño en el segmento Provincias se mencionaron líneas arriba, como parte del planeamiento comercial en ALVCOM.

Dentro del nuevo Backlog se agregaron otras pestañas que contienen indicadores importantes para realizar un seguimiento, con mayor detalle, a los supervisores y asesores de venta (ABN´s). En ese sentido, se cuenta con una nueva tabla dinámica (cuadro) segmentada por Supervisor, ABN, monto desembolsado y número de operaciones, a continuación, se muestra la tabla en mención:

Cuadro N° 9

Cuadro informativo Supervisor / ABN ALVCOM, abril del 2023

(Soles y unidades)

	1. DESEMBOLSADO	
Supervisor / ABN	Monto	Número de operaciones
ADDLER INGA	**370,000**	**5**
JACKELINE MUÑOZ	350,000	4
REIDER TAIPE	20,000	1
ALBERTO BERNAL	**100,000**	**1**
ERIKA PINTO	100,000	1
ANDRE ZUÑIGA	**1,150,000**	**7**
ANGELA RAMIREZ	600,000	3
JUAN AGUIRRE	200,000	1
PEDRO NANO	300,000	2
PEPE AYALA	50,000	1
BENSON WONG	**300,000**	**2**
LAURA WONG	300,000	2
DANIEL CARMEN	**1,209,500**	**13**
ABRAHAM SILVERA	390,000	5
FLOR CHEGNE	259,500	3
MICHAEL MUÑICO	430,000	3
PAMELA SAAVEDRA	130,000	2
DAVID SOLORZANO	**100,000**	**1**
RONALD ARAUCO	100,000	1
EDITH ESPINOZA	**1,100,000**	**7**
ABIGAIL JARA	300,000	1
DORIS CASTRO	100,000	1
LUIS RAMIREZ	100,000	1
YAJAIRA MAYME	600,000	4
ELIZABETH CONDORI.	**235,000**	**1**
ELIZABETH CONDORI	235,000	1
GERMAN BATTISTINI	**260,000**	**2**
ERICKA DE LA CRUZ	260,000	2
GLORIA RODRIGUEZ	**585,000**	**5**
GLORIA RODRIGUEZ	385,000	3
JESSICA MAMANI	100,000	1
SERGIO ALVAREZ	100,000	1
JONATHAN MELO	**400,000**	**3**
JOE LAZON ORMEÑO	150,000	2
VICTOR VEGA	250,000	1
JUAN CARLOS SOPLIN	**150,000**	**1**
KAREN MOLLAN	150,000	1
LEONEL GASTULO	**200,000**	**2**
JULIO LEYTON	200,000	2
LUIS CUYATE	**100,000**	**1**
EDISON ARADIEL	100,000	1
LUIS JOYA	**200,000**	**1**
KLEIMER LEJABO	200,000	1
OFELIO CALLE	**222,000**	**3**
VILMA TICONA HUAN	222,000	3
PAULO TEJERINA	**3,396,000**	**23**
DIEGO DIAZ	100,000	1
ENRIQUE VASQUEZ	460,000	4
GABRIEL CALLAHUALP	50,000	1
ISABEL JULIA	466,000	4
JHON SERRANO	200,000	1
MARDELLI AGUILAR	500,000	3
MARINA SOTELO	280,000	2
MELISSA BRAVO	1,340,000	7
ROBERTO RODRIGUEZ	**150,639**	**1**
ROBERTO RODRIGUEZ	150,639	1
VANESSA CUBAS	**493,000**	**3**
LUIS ALIAGA	443,000	2
MARILUZ SANCHEZ	50,000	1
Total general	**10,721,139**	**82**

Fuente: Elaboración propia

En las reuniones que se realizaban al final del día para revisar el avance de los equipos comerciales, se hacía hincapié en monitorear qué supervisores y sobre todo qué asesores realizaban desembolsos por lo que era importante contar con el cuadro anterior mostrado, además de identificar a los ABN´s que desembolsaban créditos, también llamados ABN´s productivos, podemos visualizar los montos y número de operaciones (créditos) desembolsadas por ellos a fin de tener mayor detalle de sus desempeños.

De esta información presentada, permite contar con nuevos KPI los cuales son relevantes para el seguimiento de la gestión comercial del área PYME o Banca Negocios, por consiguiente, se tiene un nuevo cuadro con nuevos indicadores o KPI´s, mostrándose en seguida:

Cuadro 8

KPI´s de Recursos Humanos de avance ALVCOM, abril del 2023

(Unidades y porcentaje)

KPI [1]	AVANCE
ABN PRODUCTIVOS [2]	41
ABN ACTIVOS [3]	106
PRODUCTIVIDAD BN [4]	38.7%

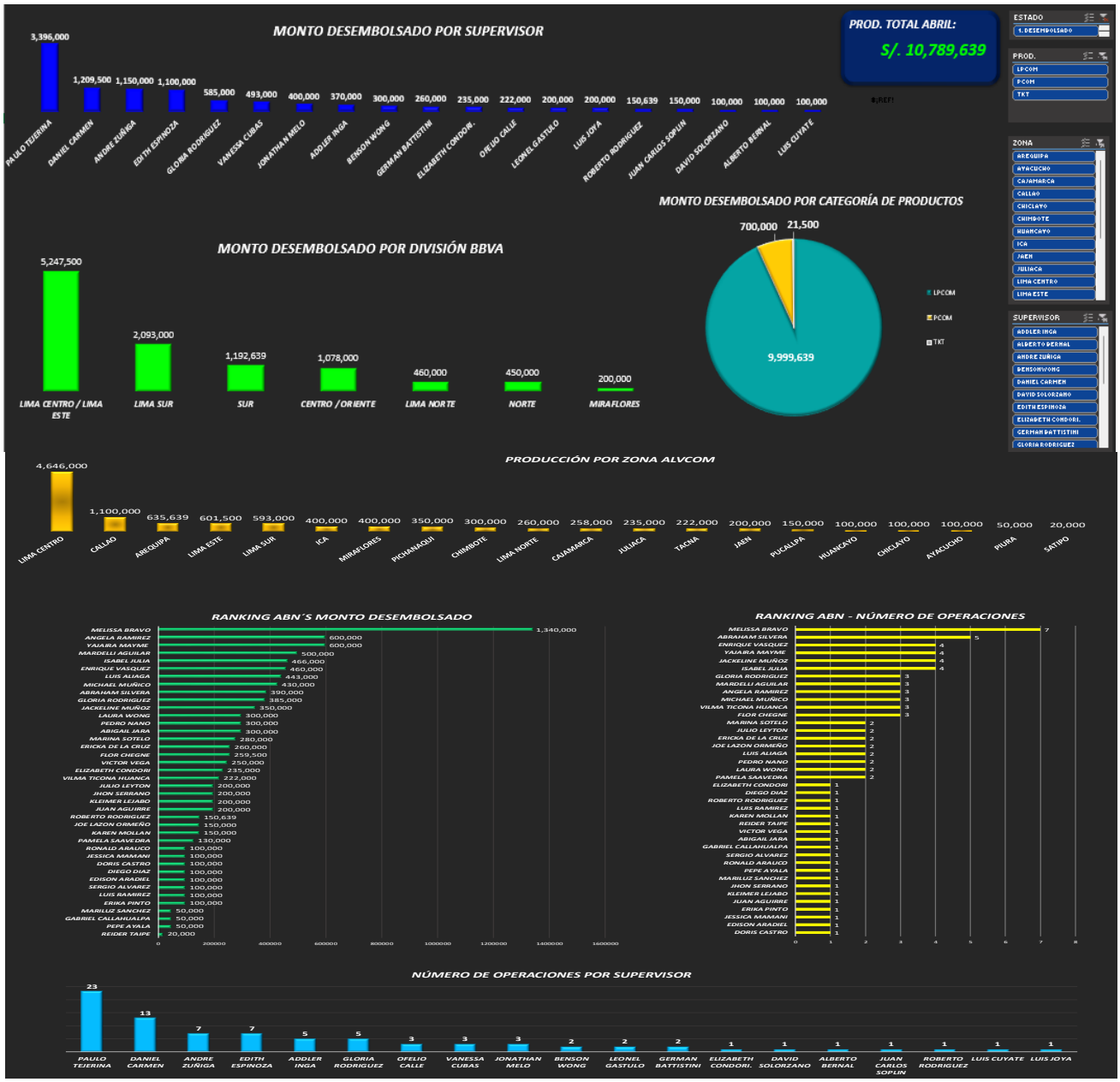
[1] KPI: Key Performance Indicator o Indicador Clave de Rendimiento: métrica cuantitativa que muestra el progreso de un equipo o empresa hacia los objetivos empresariales más importantes.
[2] ABN Productivos: Número de Asesores Banca Negocios o vendedores que realizaron por lo menos un desembolso.
[3] ABN Activos: Número total de Asesores Banca Negocios o vendedores que tiene ALVCOM.
[4] Productividad BN: Productividad total Banca Negocios o PYME en porcentaje de ALVCOM.
Fuente: Elaboración propia

En este nuevo cuadro se muestra el avance de indicadores como “ABN productivos” el cual refleja la cantidad de asesores que han realizado por lo menos una venta o desembolsado un crédito. “ABN activos” hace referencia a la cantidad total de Asesores Banca Negocio que ALVCOM cuenta como su fuerza de venta para realizar toda la gestión comercial a nivel nacional para el BBVA y finalmente se muestra al KPI “Productividad BN” (Productividad Banca Negocio), el indica la productividad total del área comercial PYME en ALVCOM, en este caso para el cierre de abril 2023 se tiene un 38.7% y es calculado de la siguiente manera: ABN Productivos / ABN Activos. Según la estrategia comercial establecida en ALVCOM, la productividad para considerarse eficiente mínimo tenía que alcanzar el 40%, y como se visualiza para abril del 2023, la productividad alcanzada estuvo cerca de lograr ese porcentaje establecido. En ese sentido, se tenía que implementar estrategias enfocadas en el recurso humano dedicado a las ventas, y como acciones a realizar se realizaron: capacitaciones constantes a ABN y supervisores, incentivos monetarios (bonos extras en soles por alcanzar metas) y no monetarios (vales de consumo, actividades de recreación trimestralmente, entre otros), reclutamiento eficiente de nuevos ABN.

Finalmente, dentro del archivo de Backlog comercial, en una nueva pestaña, se construyó un dashboard el cual permite visualizar diversos indicadores y ranking´s de toda el área comercial con el fin de contar con información dinámica y práctica en la gestión de los equipos comerciales. En ese sentido, se muestra a continuación el dashboard elaborado y se procederá a explicar cada componente:

Gráfico N° 6

Dashboard de gestión comercial PYME – Banca Negocio, abril del 2023

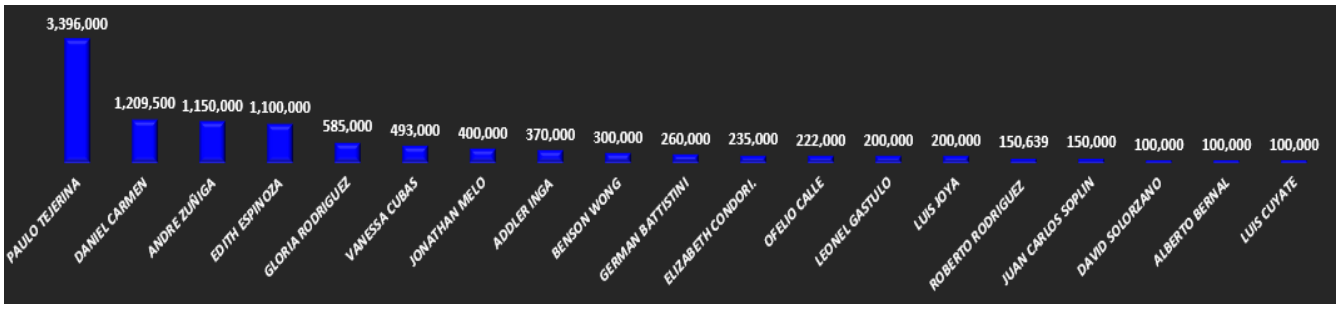


Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7

Monto desembolsado por supervisor, abril del 2023

(Soles)



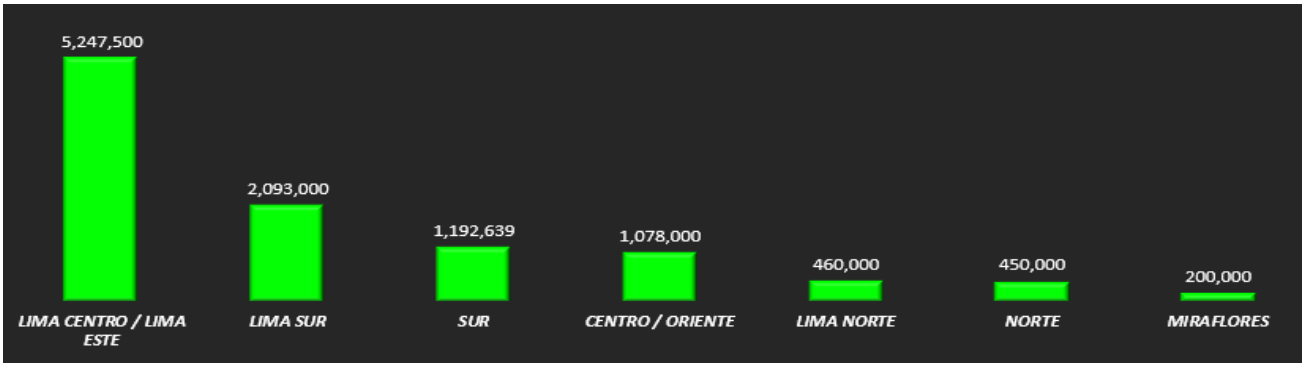
Elaboración: Propia

En la gráfica anterior y como parte del dashboard, nos muestra de mayor a menor a los supervisores y sus montos desembolsados al cierre de abril 2023, permitiendo así visualizar su desempeño durante el mes de gestión comercial, en esta ocasión tenemos en primer lugar a Paulo Tejerina, quien saca una marcada diferencia respecto a los demás supervisores.

Gráfico N° 8

Monto desembolsado por División BBVA, abril del 2023

(Soles)



Elaboración: Propia

En la gráfica anterior y como parte del dashboard, nos muestra de mayor a menor los montos desembolsados en las divisiones establecidas por el BBVA, identificando así que en Lima Centro / Lima Este se concentra la mayor colocación de créditos o desembolsos de operaciones y adicionalmente permite visualizar que en las divisiones Lima Norte, Norte y Miraflores, se encuentran los menores montos desembolsados, debiendo aplicar estrategias para aumentar la producción sobre todo en esas divisiones.

Gráfico N° 9

Monto desembolsado por Zona ALVCOM, abril del 2023

(Soles)



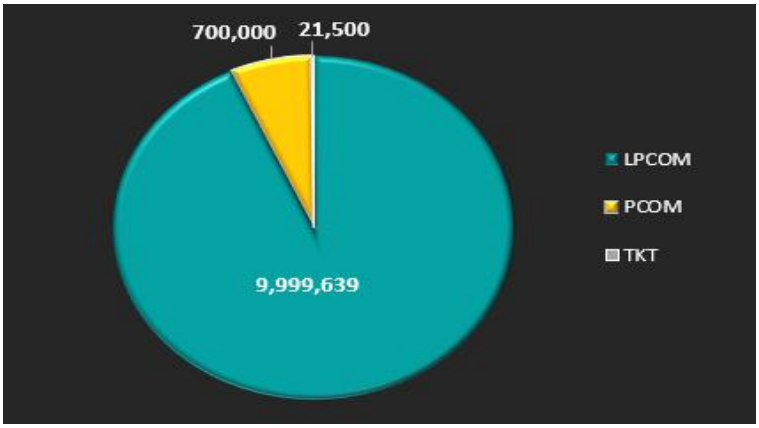
Elaboración: Propia

En la gráfica anterior y como parte del dashboard, nos muestra de mayor a menor los montos desembolsados en las zonas establecidas por ALVCOM y en donde se encuentran sus equipos asesores vente o ABN, identificando así que en Lima Centro, Callao y Arequipa se concentra la mayor colocación de créditos o desembolsos de operaciones, sobre todo en Lima Centro y adicionalmente permite visualizar que en las zonas de Chiclayo, Ayacucho, Piura y Satipo se encuentran los menores montos desembolsados, debiendo aplicar estrategias para aumentar la producción en estas zonas, cabe resaltar que la mayoría de zonas cuentan con montos desembolsados similares, arrojando que se debe realizar una desconcentración de desembolsos fuera de Lima Centro.

Gráfico N° 10

Monto desembolsado por categoría de productos PYME BBVA, abril del 2023

(soles)



[1] LPCOM: Línea de Préstamo Comercial de Capital de Trabajo.

[2] PCOM: Préstamo Comercial de Capital de Trabajo.

[3] TKT: Tarjeta de Capital de Trabajo.

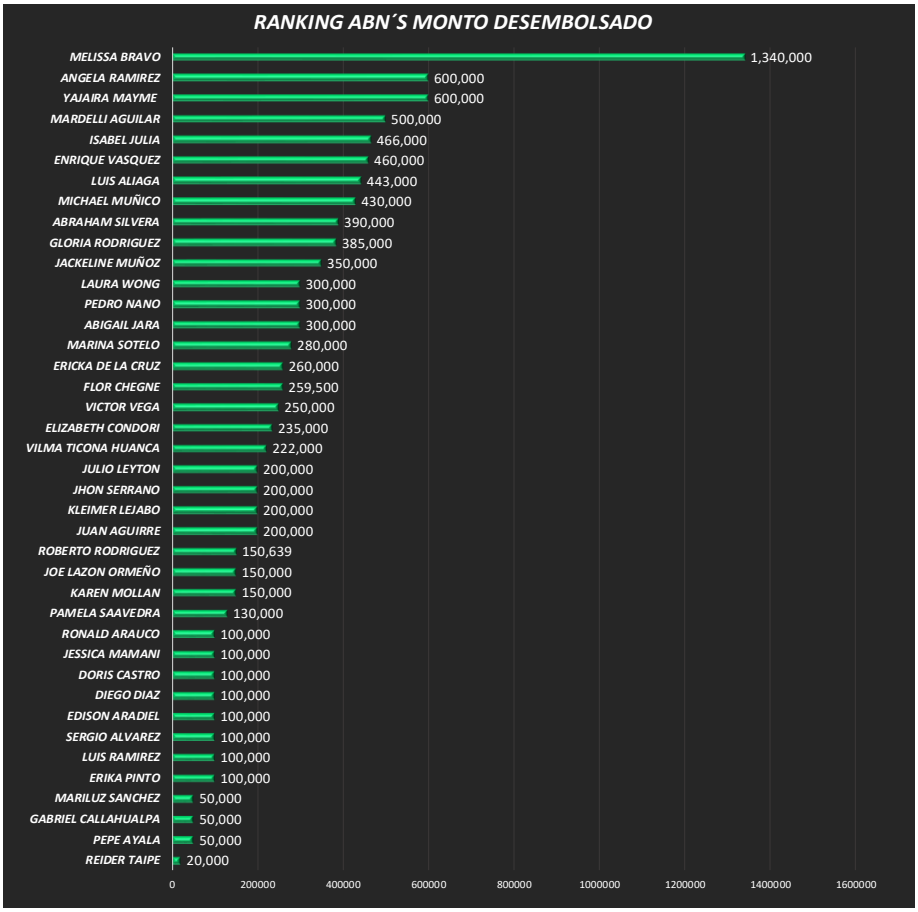
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior y como parte del dashboard, nos muestra los montos desembolsados por tipo de producto, evidenciando que abrumadoramente el producto que más se desembolsa el LPCOM (Línea de Préstamo Comercial) de Capital de Trabajo, en segundo lugar tenemos al PCOM (Préstamo Comercial) y suma menor cuantía casi imperceptible a la TKT (Tarjeta Capital de Trabajo), mostrando que se debe realizar un mayor trabajo en promover más estos dos últimos productos y también a los que faltan como el Leasing y subrogación.

Gráfico N° 11

Ranking de ABN por monto desembolsado, abril del 2023

(soles)

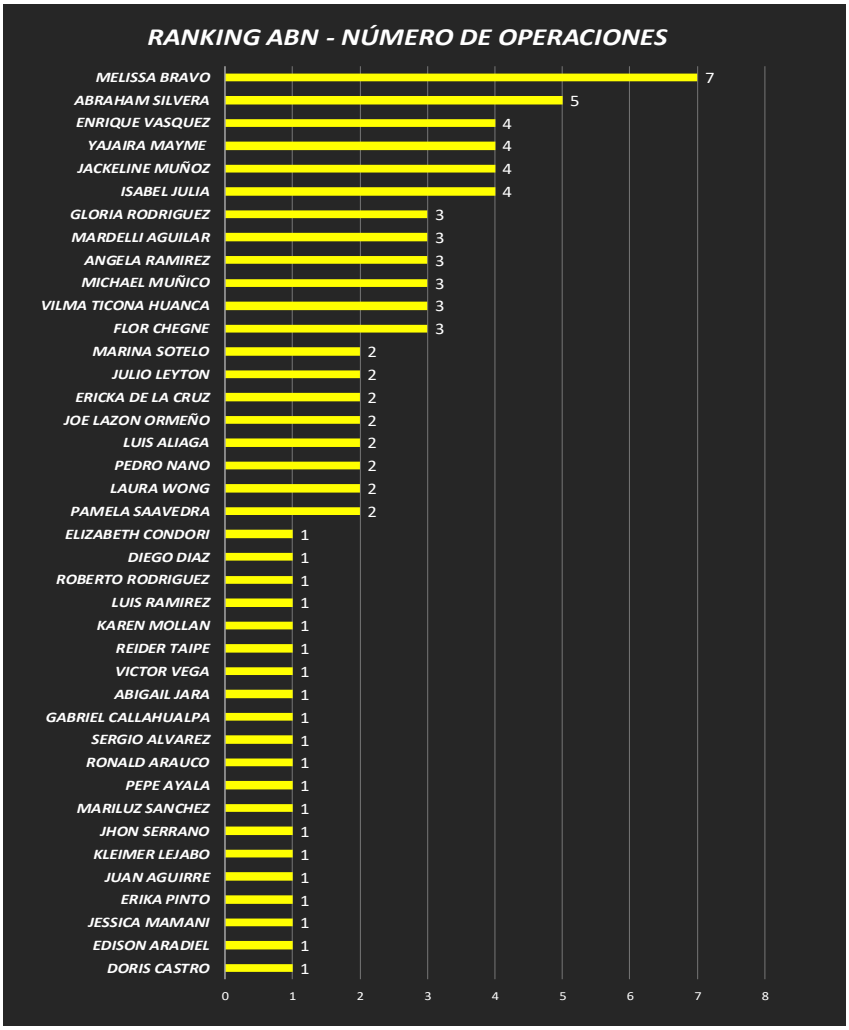


Elaboración: Propia

En la gráfica anterior y como parte del dashboard, nos muestra los montos desembolsados por cada Asesor Banca Negocios (ABN) en forma escalonada de mayor a menor, generando un ranking de los mejores vendedores PYME en ALVCOM, en el primero lugar se tiene a la asesora Melissa Bravo con 1,340,000 soles desembolsados en abril del 2023. Esta gráfica es importante puesto que permite identificar a los asesores con mejores desempeños.

Gráfico N° 12

Ranking de ABN por número de operaciones, abril del 2023



Elaboración: Propia

En la gráfica anterior y como parte del dashboard, nos muestra la cantidad de operaciones desembolsadas por cada Asesor Banca Negocios (ABN) en forma escalonada de mayor a menor, generando un ranking de los asesores de ventas productivos. En esta ocasión para abril del 2023, el primer lugar nuevamente se lo lleva la asesora Melissa Bravo con 7 créditos desembolsados. El seguimiento al número de operaciones por cada asesor es relevante puesto que, como parte de la política PYME de ALVCOM, la mínima cantidad de créditos que un ABN debe desembolsar es 3, así alcanzar la meta establecida por la empresa.

Gráfico N° 13

Ranking de supervisores por número de operaciones, abril del 2023



Elaboración: Propia

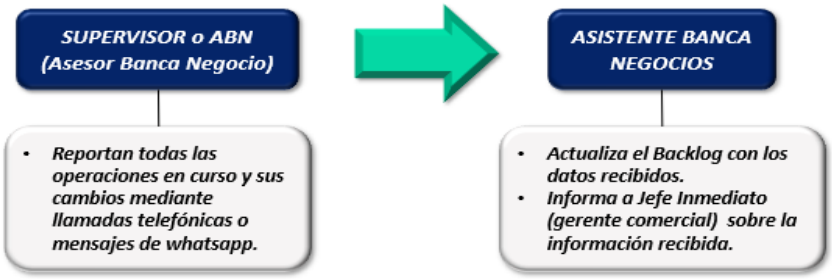
En la gráfica anterior y como parte del dashboard, nos muestra la cantidad de operaciones desembolsadas por supervisor o Supervisor Banca Negocios (SBN) en forma escalonada de mayor a menor, generando un ranking, en el cual, para esta ocasión, el primer lugar se lo lleva Paulo Tejerina con 23 operaciones, supervisor asignado en Lima Centro. Este gráfico es relevante puesto que nos muestra qué supervisores, además de los montos desembolsados, cuentan con mayor número de unidades o número de créditos desembolsados, así como la eficiencia de su trabajo direccionando a su equipo comercial a cargo.

3.2.2 Seguimiento de operaciones crediticias

Durante el transcurso del mes, en el área comercial y habiendo mencionado en líneas arriba la vital importancia de realizar un seguimiento a la gestión de los equipos comercial y finalizado la construcción de la reportería necesaria para llevarlo a cabo, se procede a realizar el seguimiento o monitoreo de las operaciones en curso, es decir, llevar control estricto de los créditos que vienen trabajando los asesores de venta o ABN´s bajo la dirección de sus respectivos supervisores. A continuación, se muestra la situación inicial en cuanto al seguimiento de créditos en el área comercial de ALVCOM:

Figura N° 4

Proceso de seguimiento de operaciones versión inicial ALVCOM



Elaboración: Propia

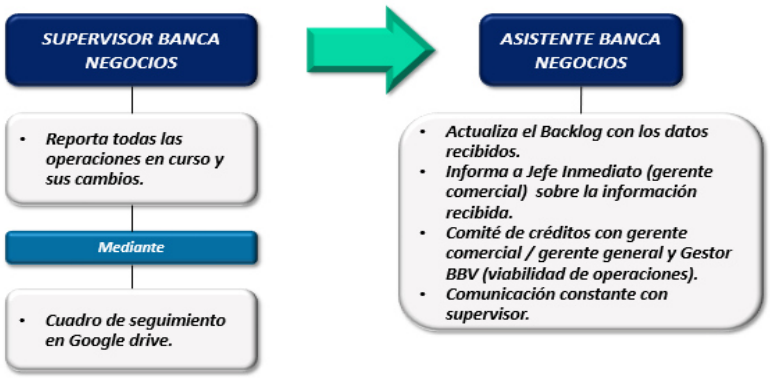
Inicialmente el proceso de seguimiento de créditos en el área comercial PYME o Banca Negocios estaba definido por una circuito simple de reporte de datos, en primer lugar se tenían a dos actores: el supervisor y el Asesor Banca Negocios, los cuales durante el mes trabajan las operaciones desde la documentación requerida por el BBVA como parte de la evaluación crediticia a un cliente, hasta operaciones que han sido desembolsadas, denegadas o desestimadas así como todos los cambios que conciernen a ellas, por ejemplo: una operación que se encontraba en evaluación por el área de Riesgos del BBVA y luego salía como Aprobada, este suceso representaba un cambio en el estado de una operación lo cual debía ser reportado, en ese sentido y como tercer actor participaba el Asistente Banca Negocios (siendo mi posición en ALVCOM) quien era el encargado de recopilar toda la información brindada por los supervisores y ABN´s respecto a las operaciones en curso mediante llamadas telefónicas o mensajes de WhatsApp para luego actualizar el Backlog con todos los datos nuevos (en esta fase se usaba el Backlog versión inicial), luego de esta actualización se reportaba al jefe inmediato (gerente comercial) sobre todo los cambios o nuevas operaciones en curso, de esta forma el gerente comercial contaba con toda la información sobre la gestión comercial.

La forma en cómo venían siendo reportadas las operaciones hasta cierto punto era práctica, sin embargo, habían desfases en la comunicación o reporte de las nuevas operaciones o cambios en las que se venían trabajando, debido a que los supervisores y ABN´s no tenían una hora o fecha establecida para el reporte de esta información y muchas veces las omitían por descuido y esperaban a que el gerente comercial o el Asistente Banca Negocios busquen contactarlos constantemente para saber sobre el estado de las operaciones, este retraso en la obtención de información respecto a la gestión comercial impedían la toma decisiones acertadas respecto al avance en el área, como por ejemplo no saber en qué zonas o divisiones se debía poner mayor atención para desembolsar créditos ya que según

el Backlog no se realizaban desembolsos, cuando en determina zona o división tenía un ritmo de avance de desembolso importante. Es por esta razón, la cual fue identificada por mi persona, que se planteó un cambio en la forma de reportar las operaciones en curso, en ese sentido se muestra a continuación el nuevo proceso:

Figura N° 5

Proceso de seguimiento de operaciones versión final ALVCOM



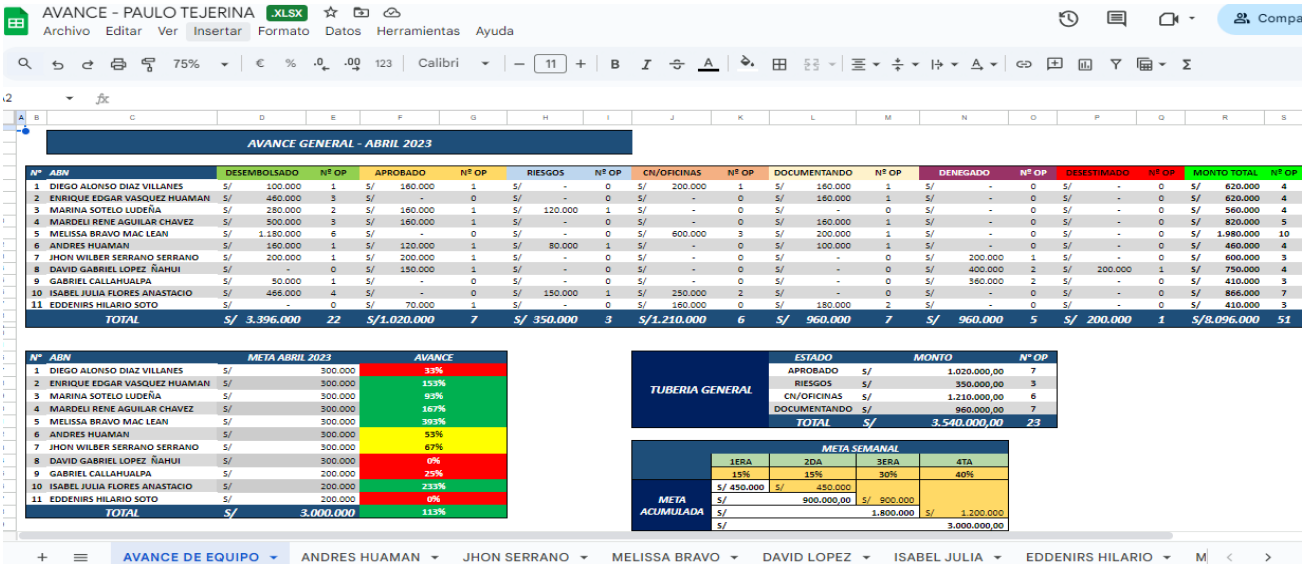
Elaboración: Propia

Para esta nueva forma de realizar el seguimiento de las operaciones en curso, en primer lugar, se definió a la persona encargada de reportar toda la información respecto a los nuevos créditos o cambios en estos, se eligió al supervisor para realizar esta tarea, así mismo, se instauró como normativa en el área comercial y como parte de las funciones del supervisor en su contrato laboral, el reportar todas las operaciones que venía trabajando con sus ABN´s a cargo. En Segundo lugar, se creó un tipo de formato de seguimiento similar al Backlog en una nueva herramienta: Google sheets, la cual a continuación se muestra:

Cuadro N° 10

Formato de Avance por supervisor ALVCOM, abril del 2023

(soles, unidades y porcentajes)



N°	ABN	DESEMBOLSADO	Nº OP	APROBADO	Nº OP	RIESGOS	Nº OP	CN/OFICINAS	Nº OP	DOCUMENTANDO	Nº OP	DENEGADO	Nº OP	DESESTIMADO	Nº OP	MONTO TOTAL	Nº OP
1	DIEGO ALONSO DIAZ VILLANES	S/ 100.000	1	S/ 160.000	1	S/ -	0	S/ 200.000	1	S/ 160.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 620.000	4
2	ENRIQUE EDGAR VASQUEZ HUAMAN	S/ 460.000	3	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 160.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 620.000	4
3	MARINA SOTELO LUDEÑA	S/ 280.000	2	S/ 160.000	1	S/ 120.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 560.000	4
4	MARDELI RENE AGUILAR CHAVEZ	S/ 500.000	3	S/ 160.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 160.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 820.000	5
5	MELISSA BRAVO MAC LEAN	S/ 1.180.000	6	S/ -	0	S/ -	0	S/ 600.000	3	S/ 200.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 1.980.000	10
6	ANDRES HUAMAN	S/ 160.000	1	S/ 120.000	1	S/ 80.000	1	S/ -	0	S/ 100.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 460.000	4
7	JHON WILBER SERRANO SERRANO	S/ 200.000	1	S/ 200.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 200.000	1	S/ -	0	S/ 600.000	3
8	DAVID GABRIEL LOPEZ ÑAHUI	S/ -	0	S/ 150.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 400.000	2	S/ 200.000	1	S/ 750.000	4
9	GABRIEL CALLAHUALPA	S/ 50.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 360.000	2	S/ -	0	S/ 410.000	3
10	ISABEL JULIA FLORES ANASTACIO	S/ 466.000	4	S/ -	0	S/ 150.000	1	S/ 250.000	2	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 866.000	7
11	EDDENIRS HILARIO SOTO	S/ -	0	S/ 70.000	1	S/ -	0	S/ 160.000	0	S/ 180.000	2	S/ -	0	S/ -	0	S/ 410.000	3
	TOTAL	S/ 3.396.000	22	S/1.020.000	7	S/ 350.000	3	S/1.210.000	6	S/ 960.000	7	S/ 960.000	5	S/ 200.000	1	S/8.096.000	51

N°	ABN	META ABRIL 2023	AVANCE
1	DIEGO ALONSO DIAZ VILLANES	S/ 300.000	33%
2	ENRIQUE EDGAR VASQUEZ HUAMAN	S/ 300.000	153%
3	MARINA SOTELO LUDEÑA	S/ 300.000	93%
4	MARDELI RENE AGUILAR CHAVEZ	S/ 300.000	167%
5	MELISSA BRAVO MAC LEAN	S/ 300.000	393%
6	ANDRES HUAMAN	S/ 300.000	53%
7	JHON WILBER SERRANO SERRANO	S/ 300.000	67%
8	DAVID GABRIEL LOPEZ ÑAHUI	S/ 300.000	0%
9	GABRIEL CALLAHUALPA	S/ 200.000	25%
10	ISABEL JULIA FLORES ANASTACIO	S/ 200.000	233%
11	EDDENIRS HILARIO SOTO	S/ 200.000	0%
	TOTAL	S/ 3.000.000	113%

TUBERIA GENERAL	ESTADO	MONTO	N° OP
	APROBADO	S/ 1.020.000,00	7
	RIESGOS	S/ 350.000,00	3
	CN/OFICINAS	S/ 1.210.000,00	6
	DOCUMENTANDO	S/ 960.000,00	7
	TOTAL	S/ 3.540.000,00	23

META SEMANAL	1ERA	2DA	3ERA	4TA
	15%	15%	30%	40%
META ACUMULADA	S/ 450.000	S/ 450.000		
	S/	900.000,00	S/ 900.000	
	S/		1.800.000	S/ 1.200.000
	S/			3.000.000,00

Elaboración: Propia

El formato de Avance se creó con la finalidad permitir una mejora en el proceso de seguimiento de operaciones. Para esta ocasión se tomó como ejemplo al formato de avance del supervisor Paulo Tejerina y sus ABN a cargo. El archivo contiene varias pestañas, donde la primera "Avance de Equipo" contiene diferentes cuadros los cuales muestran información cuantitativa relevante de cada ABN que conforman un equipo comercial clasificados por estados, porcentajes de avance respecto a sus metas y la "Tubería" con la que cuenta el equipo en su conjunto, brindando una visualización de la gestión comercial detalladamente en esta primera pestaña. Por consiguiente, se comentará con mayor detenimiento cada cuadro mostrado:

Cuadro N° 11

Componente "a" del Formato de Avance por supervisor ALVCOM, abril del 2023

(soles y unidades)

N°	ABN	DESEMBOLSADO	Nº OP	APROBADO	Nº OP	RIESGOS	Nº OP	CN/OFICINAS	Nº OP	DOCUMENTANDO	Nº OP	DENEGADO	Nº OP	DESESTIMADO	Nº OP	MONTO TOTAL	Nº OP
1	DIEGO ALONSO DIAZ VILLANES	S/ 100.000	1	S/ 160.000	1	S/ -	0	S/ 200.000	1	S/ 160.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 620.000	4
2	ENRIQUE EDGAR VASQUEZ HUAMA	S/ 460.000	3	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 160.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 620.000	4
3	MARINA SOTELO LUDEÑA	S/ 280.000	2	S/ 160.000	1	S/ 120.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 560.000	4
4	MARDELI RENE AGUILAR CHAVEZ	S/ 500.000	3	S/ 160.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 160.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 820.000	5
5	MELISSA BRAVO MAC LEAN	S/ 1.180.000	6	S/ -	0	S/ -	0	S/ 600.000	3	S/ 200.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 1.980.000	10
6	ANDRES HUAMAN	S/ 160.000	1	S/ 120.000	1	S/ 80.000	1	S/ -	0	S/ 100.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ 460.000	4
7	JHON WILBER SERRANO SERRANO	S/ 200.000	1	S/ 200.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 200.000	1	S/ -	0	S/ 600.000	3
8	DAVID GABRIEL LOPEZ ÑAHUI	S/ -	0	S/ 150.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 400.000	2	S/ 200.000	1	S/ 750.000	4
9	GABRIEL CALLAHUALPA	S/ 50.000	1	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 360.000	2	S/ -	0	S/ 410.000	3
10	ISABEL JULIA FLORES ANASTACIO	S/ 466.000	4	S/ -	0	S/ 150.000	1	S/ 250.000	2	S/ -	0	S/ -	0	S/ -	0	S/ 866.000	7
11	EDDENIRS HILARIO SOTO	S/ -	0	S/ 70.000	1	S/ -	0	S/ 160.000	0	S/ 180.000	2	S/ -	0	S/ -	0	S/ 410.000	3
	TOTAL	S/ 3.396.000	22	S/1.020.00	7	S/ 350.000	3	S/1.210.000	6	S/ 960.000	7	S/ 960.000	5	S/ 200.000	1	S/8.096.000	51

Elaboración: Propia

El cuadro anterior nos permite visualizar de forma práctica el desempeño de los ABN (Asesores Banca Negocios) durante el mes, clasificados por cada estado dentro del proceso de otorgamiento de créditos, con sus respectivos montos y número de operaciones. Tanto el supervisor y el Asistente Banca Negocios pueden hacer el seguimiento y poner foco en los ABN que no cuentan con algún desembolso u operación trabajada para buscar apoyarlos en su gestión.

Cuadro N° 12

Componente "b" del Formato de Avance por supervisor ALVCOM, abril del 2023

(soles y unidades)

	META SEMANAL			
	1ERA	2DA	3ERA	4TA
	15%	15%	30%	40%
META ACUMULADA	S/ 450.000	S/ 450.000		
	S/	900.000,00	S/ 900.000	
	S/		1.800.000	S/ 1.200.000
	S/			3.000.000

Elaboración: Propia

El cuadro anterior se agregó con el fin de tener cuantitativamente las metas en montos a desembolsar por cada semana para todo el equipo comercial. Se asignaron diferentes pesos porcentuales para cada una de ellas, basado al ritmo mensual de desembolso, por consiguiente en las dos primeras semanas se busca desembolsar el 15% del total de la meta mensual del equipo (s/ 3,000,000) arrojando s/ 450,000 para ambas, con un meta acumulada de s/ 900,000; para la tercera semana se asignó un 30% reflejado en s/900,000 y una meta acumulada de s/ 1,800,000; para la última semana (lapso donde desembolsan la mayoría de las operaciones) se asignó un 40% del total de la meta, buscando desembolsar s/ 1,200,000 y alcanzar la meta establecida para todo el equipo. En la medida que avanza el equipo en monto desembolsado, el supervisor y el Asistente Banca Negocios monitorean el desempeño del equipo para cada semana en base a las metas indicadas.

Cuadro N° 13

Componente "c" del Formato de Avance por supervisor ALVCOM, abril del 2023

(soles y unidades)

N°	ABN	META ABRIL 2023		AVANCE
1	DIEGO ALONSO DIAZ VILLANES	S/	300.000	33%
2	ENRIQUE EDGAR VASQUEZ HUAMAN	S/	300.000	153%
3	MARINA SOTELO LUDEÑA	S/	300.000	93%
4	MARDELI RENE AGUILAR CHAVEZ	S/	300.000	167%
5	MELISSA BRAVO MAC LEAN	S/	300.000	393%
6	ANDRES HUAMAN	S/	300.000	53%
7	JHON WILBER SERRANO SERRANO	S/	300.000	67%
8	DAVID GABRIEL LOPEZ ÑAHUI	S/	300.000	0%
9	GABRIEL CALLAHUALPA	S/	200.000	25%
10	ISABEL JULIA FLORES ANASTACIO	S/	200.000	233%
11	EDDENIRS HILARIO SOTO	S/	200.000	0%
	TOTAL	S/	3.000.000	113%

Elaboración: Propia

El cuadro anterior es muy importante puesto que contiene los avances en porcentaje respecto a la meta de monto a desembolsar para cada ABN (Asesor Banca Negocios) del equipo, en esta ocasión se tienen a 11 asesores los cuales en su mayoría han realizado por lo menos un desembolso crediticio y sus respectivos porcentajes de avance se encuentran semaforizados[11], de entre ellos destacan las asesoras Melissa Bravo con un 393% de avance e Isabel Flores con un 233% de avance respecto a su meta. Así mismo, nos muestra la meta total del equipo en monto por desembolsar y a lado, su avance alcanzado en porcentaje respecto a su meta, siendo para abril del 2023 el equipo del supervisor Paulo Tejerina sobrepasó su meta alcanzando un 113%.

Cuadro N° 14

Componente "d" del Formato de Avance por supervisor ALVCOM, abril del 2023

(soles y unidades)

	ESTADO		MONTO	N° OP
TUBERIA GENERAL	APROBADO	S/	1.020.000,00	7
	RIESGOS	S/	350.000,00	3
	CN/OFICINAS	S/	1.210.000,00	6
	DOCUMENTANDO	S/	960.000,00	7
	TOTAL	S/	3.540.000,00	23

Elaboración: Propia

[11] La semaforización para el cuadro N°11 en los Avances de cada ABN los rangos son los siguientes: 0% - 49% es rojo, 50% - 79% es amarillo y 80% - 100% o más es verde.

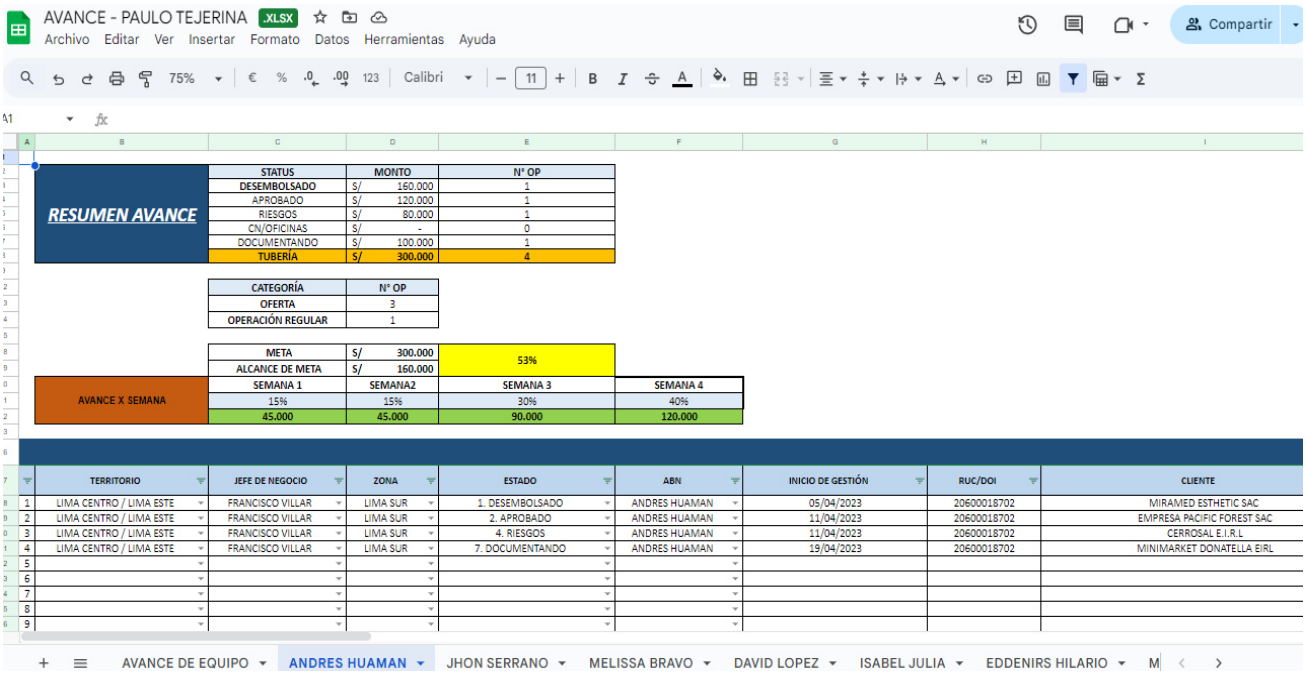
Finalmente como último componente tenemos al cuadro anterior el cual nos muestra en monto y número de operaciones, los totales para cada tipo de estado: Aprobado, Riesgos, CN/Oficinas y Documentando, los cuales en su conjunto conforman la "Tubería", siendo importante tener conocimiento del monto y número de operaciones totales de esta a fin de implementar acciones que lleven a generar mayor "tubería" es decir si el monto total es bajo (menor al de la meta mensual del equipo) se debe incentivar la búsqueda intensiva de nuevas operaciones, mediante mayor prospección de clientes o entrega de mayor cantidad de base de datos de campañas crediticias (como soluciones prácticas) a los ABN y así tener mayores posibilidades de desembolso.

Como parte del proceso para realizar un mejor seguimiento de operaciones, los datos obtenidos (mediante fórmulas anidadas) en esta primera pestaña "Avance Equipo" provienen de las pestañas contiguas, estas poseen los nombres de los ABN que conforman el equipo y en cada una de ellas se encuentran sus propios cuadros de seguimiento de operaciones de forma específica, a continuación, se tomó como ejemplo al ABN Andrés Huamán, el cual se muestra a continuación:

Cuadro N° 15

Formato de Avance por supervisor ALVCOM, abril del 2023

(soles y unidades)



Elaboración: Propia

Dentro de esta pestaña exclusiva de un ABN, en esta ocasión pertenece al asesor Andrés Huamán, se pueden visualizar diversos componentes los cuales a continuación se explican con mayor detenimiento:

Cuadro N° 16

Resumen de avance por ABN (Asesor Banca Negocio) ALVCOM, abril del 2023

(soles y unidades)

RESUMEN AVANCE	STATUS	MONTO	N° OP
	DESEMBOLSADO	S/ 160.000	1
	APROBADO	S/ 120.000	1
	RIESGOS	S/ 80.000	1
	CN/OFICINAS	S/ -	0
	DOCUMENTANDO	S/ 100.000	1
	TUBERÍA	S/ 300.000	4

Elaboración: Propia

El cuadro anterior contiene de manera simplificada los diferente estados del proceso de otorgamiento de crédito con sus respectivos montos en soles y número o cantidad de operaciones, mostrando la sumatoria total de montos y operaciones, reflejando el avance en la tubería (solo para el caso del ABN se considera adicionalmente el estado "Desembolsado") del asesor, para el caso de Andrés Huamán para abril del 2023 tiene un avance en tubería de s/ 300,000 en 4 operaciones distribuidas de la siguiente manera: 1 operación desembolsada, 1 operación aprobada, 1 operaciones en evaluación del área de riesgos y 1 operación siendo documentada.

Cuadro N° 16

Avance por tipo o categoría de operaciones ABN (Asesor Banca Negocio) ALVCOM, abril del 2023

(unidades)

CATEGORÍA	N° OP
OFERTA	3
OPERACIÓN REGULAR	1

Elaboración: Propia

El cuadro anterior contiene datos específicos sobre el tipo de operación que el asesor viene trabajando, como se mencionó en notas al pie en la página 22, existen dos tipos o categorías de operaciones:

Campaña u oferta y operación regular. Se buscó plasmar un cuadro para visualizar esta información y determinar qué tipo de operación el asesor trabaja e impulsar una búsqueda intensiva del tipo de operación que tiene poca cantidad, para el caso de este asesor en abril del 2023 trabajó 3 operaciones de oferta y 1 operación regular, percatándonos que necesita impulsar

la búsqueda de operaciones regulares, lo cual también beneficia al asesor para asegurar desembolsos de montos elevados (se han presentado casos de s/ 350,000 hasta s/ 1,500,000) en el mediano y largo plazo puesto que una operación regular tiene un plazo promedio de atención (evaluación y aprobación o denegación de operación) por parte del BBVA de 5 a 7 días, a veces hasta más dependiendo de su complejidad por el tipo de producto, por ejemplo, un Leasing o Activo Fijo: mueble o inmueble. Esta dificultad radica principalmente por la mayor cantidad de documentos requeridos, se muestra a continuación un cuadro con el listado de documentos solicitados al cliente:

Cuadro N° 17

Check list (documentación requerida) para evaluación de operaciones regulares

DOCUMENTOS GENERALES	
Régimen General / Mype	Última DJ Anual SUNAT (adjuntar seis primeras páginas), constancia de presentación y nivel de accionariado.
	Reporte Tributario con terceros o Facturas/boletas de venta de los 3 últimos meses (incluyendo el mes anterior) con cuadro Resumen.
Régimen Especial (RER)	Reporte Tributario con terceros o Facturas/boletas de venta de los 3 últimos meses (incluyendo el mes anterior) con cuadro Resumen.
Régimen Único Simplificado (RUS)	Reporte Tributario con terceros o Facturas/boletas de venta de los 3 últimos meses (incluyendo el mes anterior) con cuadro Resumen.
En caso de Entrevista Virtual de Riesgos: Proformas, notas de venta, libros internos, guías de remisión.	
Informe Comercial (antigüedad menor a 1 año, firmado por el cliente) https://sites.google.com/a/bbva.com/formularios-back-office-peru/system/app/pages/search?scope=search-site&q=e1901	
Declaración confidencial de patrimonio documentada (antigüedad menor a 1 año, firmada por el cliente) https://docs.google.com/a/bbva.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=YmJ2YS5jb218Zm9yDXVsYXJpb3MtYmFjay1vZmZpY2UtcGVydXxneDozMmM1Z	
Opcional: Cronograma de pagos de OB de deudas actuales y voucher de última cuota	
Para clientes con patrimonio adjuntar: Sustento de patrimonio vía HR-PU, SUNARP, COFOPRI, compraventa o búsqueda registral, si la propiedad está hipotecada a favor del BBVA no aplica	
Para clientes nuevos adjuntar: (Es aquel que no mantiene ni ha mantenido productos activos en 1 año) Copia Literal del negocio	
Para clientes con locales o almacenes alquilados adjuntar: Contratos de alquiler según corresponda	
Para persona natural con negocio (PNN) adjuntar: Ficha RUC vigente	
Siempre que se consideren ingresos de empresas vinculadas en la evaluación adjuntar: - DJ Anual SUNAT de las vinculadas - Reporte Tributario con terceros (max. 5 días de antigüedad) o Facturas/boletas de venta de los 3 últimos meses (incluyendo el mes anterior) con cuadro Resumen	
Para compra de deuda adjuntar: Cronogramas de deudas comerciales de otros bancos y sustento del destino del financiamiento	
Para importaciones o exportaciones adjuntar: Invoice, CDI, entre otros	
Para financiamiento de largo plazo adjuntar: - Si es bien mueble * Bien nuevo: adjuntar proforma con una antigüedad menor a tres meses * Bien de segundo uso: adjuntar tarjeta de propiedad y Proforma - Si es bien inmueble adjuntar HR-PU, copia literal o minuta de compraventa - Si es para construcción adjuntar presupuesto detallado firmado por ingeniero o arquitecto colegiado	
Flujo de caja para propuestas de LP (no requiere firma del contador, no adjuntar si el cliente es evaluado con visita)	
Fotos de activos de uso productivo para el negocio (almacén, maquinarias, vehículos, fachada, entre otros)	

Fuente: Centro de Negocios PYME - BBVA

Otra dificultad para el trabajo de una operación regular es la presentación de garantías ya sean líquidas o hipotecarias, respecto a la primera muchos clientes tardan en concretarla puesto que no tienen la suficiente liquidez a disposición y respecto a la segunda, su constitución implica gastos en tiempo y dinero de trámites en notaría. Es importante también resaltar que el límite máximo para otorgar un crédito sin garantía es hasta s/ 300,000, montos mayores se requieren garantías como las mencionadas en líneas arriba. Por otro lado, las operaciones de oferta o campaña, tiene en promedio un plazo de atención de 1 a 2 días por parte del banco, siendo el tipo de operación que mayormente trabajan los asesores por la rapidez en la obtención de una respuesta, en ocasiones se han realizado desembolsos de créditos en un mismo día y se debe principalmente que para este tipo de operación existen las campañas u ofertas Aprobadas y Pre-Aprobadas, ambas solicitan al cliente una pequeña cantidad de documentos para su desembolso, a continuación se muestran los documentos requeridos:

Cuadro N° 18

Check list (documentación requerida) para evaluación de operaciones de Campaña Aprobadas

Flujo: Aprobadas	
Formalización	• Informe Comercial (vigente según Norma). Formato Único E1901
	• Declaración Confidencial de Patrimonio documentada (vigente según Norma)
	• Para clientes PJ nuevos adjuntar Copia Literal (1)
	• Ficha PIC con importe y producto (print de pantalla de ser necesario)
	• DNI de los participantes (titular de la propuesta, cónyuges, representante legal y fiadores)
	• Reporte de crédito web sancionado a nivel de Campaña

(1) *Cliente nuevo es aquel que no mantiene ni ha mantenido productos activos en 1 año.*

Fuente: Guía de Campañas del Centro de Negocios PYME - BBVA

Cuadro N° 19

Check list (documentación requerida) para evaluación de operaciones de Campaña Pre-Aprobadas

Flujo: Pre-ofertadas	
Evaluación	• Última DJ Anual SUNAT (Adjuntar seis primeras páginas), constancia de presentación y nivel de accionariado.
	• Reporte Tributario para Terceros (vigente) (1)
	• Informe Comercial (vigente según Norma). Formato Único E1901
	• Declaración Confidencial de Patrimonio documentada (vigente según Norma)
	• Ficha PIC con importe y producto (print de pantalla de ser necesario)

(1) *Verificar el RTT a través del código QR. Documento debe encontrarse vigente al momento de la evaluación.*

Fuente: Guía de Campañas del Centro de Negocios PYME - BBVA

Cuadro N° 20

Avance menta semanal por ABN (Asesor Banca Negocios) ALVCOM, abril del 2023

	META	S/ 300.000	53%	
	ALCANCE DE META	S/ 160.000		
AVANCE X SEMANA	SEMANA 1	SEMANA2	SEMANA 3	SEMANA 4
	15%	15%	30%	40%
	45.000	45.000	90.000	120.000

Elaboración: Propia

El cuadro anterior y componente de la pestaña para el ABN (Asesor Banca Negocios) se creó con la finalidad de revisar el avance semanal del asesor, para cada una se asignaron pesos con los mismos porcentajes asignados al avance semanal para todo el equipo comercial al cual pertenece el asesor, así como también se determina su meta a desembolsar en el mes, en este caso es s/ 300,000, adicionalmente se tiene el avance de meta, siendo para abril del 2023 el asesor Andrés Huamán alcanzó desembolsar s/160,000 lo que representa un avance del 53% respecto a su meta y la cual se encuentra semaforizado[12] en color amarillo, resaltando un desempeño regular y por lo que se debe reforzar su gestión para el siguiente mes, mediante mayores capacitaciones, entrega de bases de datos, entre otras acciones.

Cuadro N° 21

Avance menta semanal por ABN (Asesor Banca Negocios) ALVCOM, abril del 2023

	TERRITORIO	JEFE DE NEGOCIO	ZONA	ESTADO	ABN	INICIO DE GESTIÓN	RUC/DOI	CLIENTE
1	LIMA CENTRO / LIMA ESTE	FRANCISCO VILLAR	LIMA SUR	1. DESEMBOLSADO	ANDRES HUAMAN	05/04/2023	20600018702	MIRAMED ESTHETIC SAC
2	LIMA CENTRO / LIMA ESTE	FRANCISCO VILLAR	LIMA SUR	2. APROBADO	ANDRES HUAMAN	11/04/2023	20600018702	EMPRESA PACIFIC FOREST SAC
3	LIMA CENTRO / LIMA ESTE	FRANCISCO VILLAR	LIMA SUR	4. RIESGOS	ANDRES HUAMAN	11/04/2023	20600018702	CERROSAL E.I.R.L
4	LIMA CENTRO / LIMA ESTE	FRANCISCO VILLAR	LIMA SUR	7. DOCUMENTANDO	ANDRES HUAMAN	19/04/2023	20600018702	MINIMARKET DONATELLA EIRL
5								

TOTAL (S/)	CATEGORÍA	OFICINA	DISTRITO CLIENTE	GIRO DE NEGOCIO PRINCIPAL	PROD.	SUBPROD.	FECHA DE ACTUALIZACIÓN BL	FECHA DE DESEMBOLSO	COMENTARIO
160.000,00	OFERTA	CAMANA	SJL	SERVICIOS	LPCOM	CAP. TRAB.	05/04/2023	10/04/2023	DESEMBOLSADO
120.000,00	OFERTA	CAMANA	EL AGUSTINO	COMERCIO	LPCOM	CAP. TRAB.	11/04/2023		OPERACION APROBADA
80.000,00	OPERACIÓN REGULAF	CAMANA	CERCADO DE LIMA	SERVICIOS	PCOM	CAP. TRAB.	18/04/2023		EVALUACIÓN EN ÁREA DE RIESGOS
100.000,00	OFERTA	CAMANA	CERCADO DE LIMA	COMERCIO	LPCOM	CAP. TRAB.			PROCESO DE DOCUMENTACIÓN

Elaboración: propia (se encuentra dividido en 2 partes para su adaptación al presente documento).
Fuente: área comercial ALVCOM.

[12] La semaforización para el cuadro N°11 en los Avances de cada ABN los rangos son los siguientes: 0% - 49% es rojo, 50% - 79% es amarillo y 80% - 100% o más, es verde.

En el cuadro anterior, podemos evidenciar el último componente de la pestaña de un ABN (Asesor Banca Negocios) este cuadro es el más importante de todo el archivo puesto que los datos que son registrados por el supervisor sirven para completar la información del avance semanal del ABN y de los datos numéricos en la pestaña "Avance Equipo", en concordancia a lo mencionado líneas arriba, el supervisor es el único encargado de realizar el registro en esta pestaña y las otras que pertenecen a sus asesores que tiene cargo, resultando indispensable para el seguimiento en la gestión de todo su equipo.

Los datos a registrar por el supervisor contienen índices iguales a las del Backlog Comercial mencionado en páginas anteriores. Luego de su debido registro por el supervisor, el Asistente Banca Negocios ingresa continuamente durante el día a los formatos de avance de cada supervisor revisando que se encuentren registrados los datos y para verificar si efectivamente se encuentran trabajando las operaciones agregadas, el Asistente Banca Negocios realiza contacto con los asesores que vienen trabajando dichos créditos así corroborar, también se comunica con el Gestor de Negocios BBVA quien, dependiendo del estado en el que se encuentra la operación, cuenta con documentación o información acerca del cliente presentado por el asesor y el cual que viene siendo evaluando.

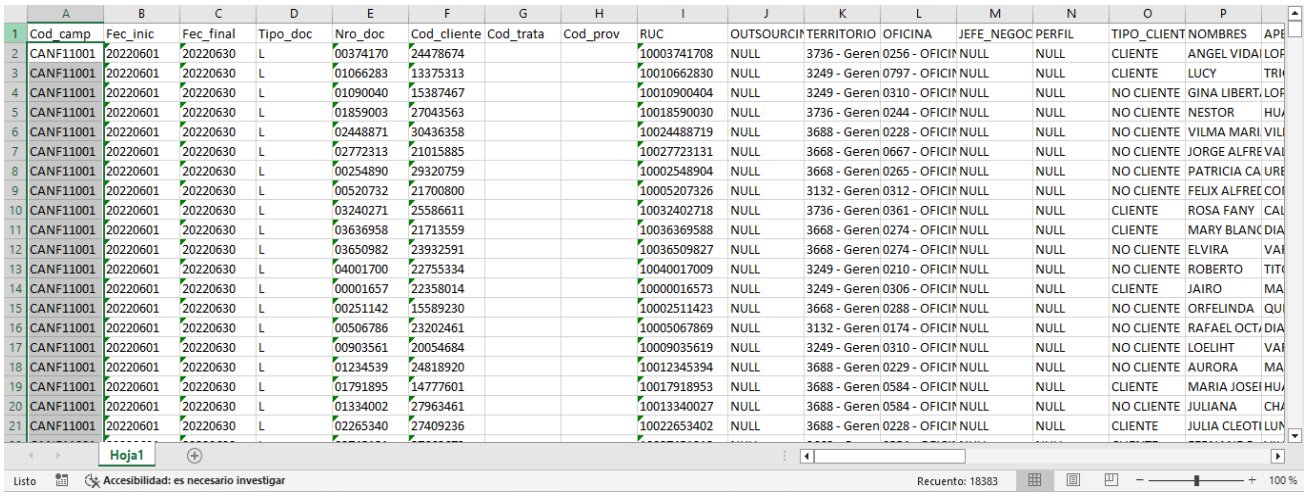
Finalmente, en cuanto se haya registrado los datos en esta pestaña y corroborado la veracidad de la información y habiendo realizado este mismo procedimiento para todos formatos de avance de todos los supervisores del área PYME, el Asistente Banca Negocios procede a actualizar el Backlog Comercial con toda la data reportada por los supervisores, aplicando una macro el cual permite optimizar procesos repetidos y así contar con información actualizada en todo momento. Esta mejora en la implementación de un nuevo proceso para el seguimiento de operaciones y reportería del Backlog, permitió rápidamente al área comercial ser mucho más dinámica y contar con información ágil para la toma de decisiones.

3.2.3 Distribución, análisis de bases de datos de campañas BBVA y consolidación del Feedback

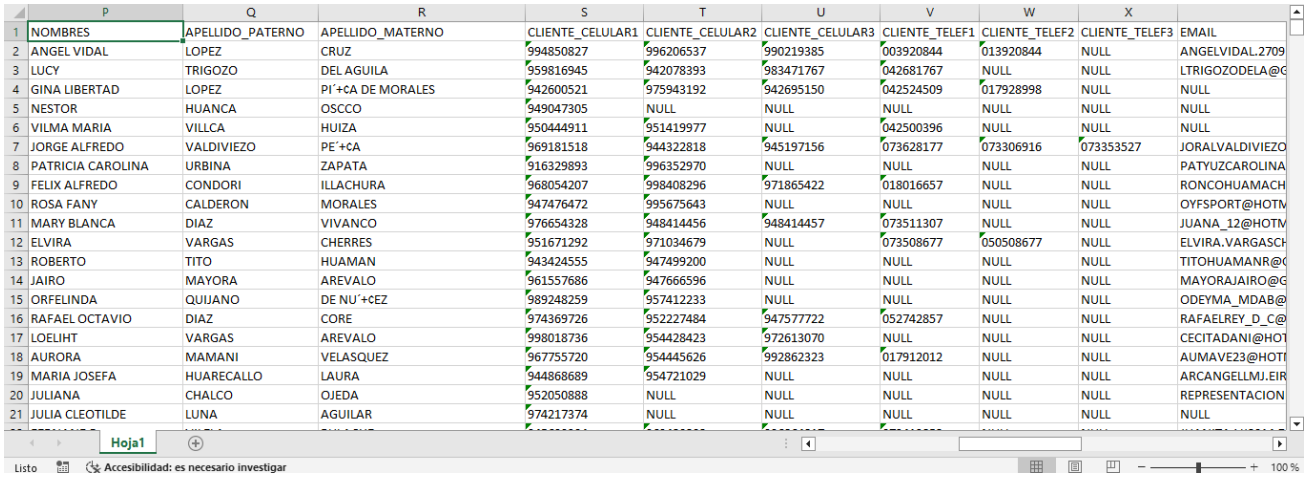
En base a lo explicado anteriormente respecto al envío de base de datos de campañas por parte de BBVA a ALVCOM, se identificó que se debía realizar un control de la gestión de estas bases de datos puesto que la distribución de la misma entre todos los equipos comerciales era "rústica", es decir, consistía en que una vez recepcionada la base de datos, ya sea cualquiera de los 2 tipos de base: "Centro de Negocios" que llegaba el primer día de cada mes o "Red de Oficinas" que llegaba el 15 de cada mes, se procedía a su distribución tomando en cuenta la localización de los equipos comerciales, a continuación se muestra la base de datos que era enviada por BBVA:

Cuadro N° 22

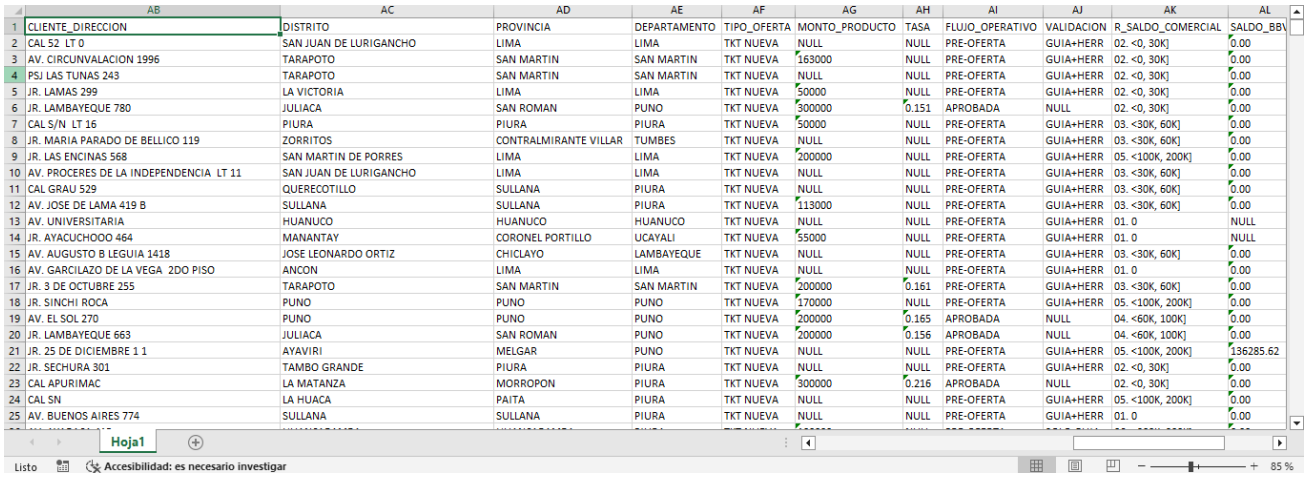
Base de datos "Red de Oficinas" BBVA, junio del 2022



Cod_camp	Fec_inic	Fec_final	Tipo_doc	Nro_doc	Cod_cliente	Cod_trata	Cod_prov	RUC	OUTSOURCIN	TERRITORIO	OFICINA	JEFE_NEGOC	PERFIL	TIPO_CLIENT	NOMBRES	APE
CANF11001	20220601	20220630	L	00374170	24478674			10003741708	NULL	3736 - Geren	0256 - OFICIN	NULL	NULL	CLIENTE	ANGEL VIDA	LOP
CANF11001	20220601	20220630	L	01066283	13375313			10010662830	NULL	3249 - Geren	0797 - OFICIN	NULL	NULL	CLIENTE	LUCY	TRI
CANF11001	20220601	20220630	L	01090040	15387467			10010900404	NULL	3249 - Geren	0310 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	GINA LIBERT	LOP
CANF11001	20220601	20220630	L	01859003	27043563			10018590030	NULL	3736 - Geren	0244 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	NESTOR	HUA
CANF11001	20220601	20220630	L	02448871	30436358			10024488719	NULL	3688 - Geren	0228 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	VILMA MARI	VIL
CANF11001	20220601	20220630	L	02772313	21015885			10027723131	NULL	3668 - Geren	0667 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	JORGE ALFRE	VAL
CANF11001	20220601	20220630	L	00254890	29320759			10002548904	NULL	3668 - Geren	0265 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	PATRICIA CA	URE
CANF11001	20220601	20220630	L	00520732	21700800			10005207326	NULL	3132 - Geren	0312 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	FELIX ALFRE	COI
CANF11001	20220601	20220630	L	03240271	25586611			10032402718	NULL	3736 - Geren	0361 - OFICIN	NULL	NULL	CLIENTE	ROSA FANY	CAL
CANF11001	20220601	20220630	L	03636958	21713559			10036369588	NULL	3668 - Geren	0274 - OFICIN	NULL	NULL	CLIENTE	MARY BLANC	DIA
CANF11001	20220601	20220630	L	03650982	23932591			10036509827	NULL	3668 - Geren	0274 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	ELVIRA	VAR
CANF11001	20220601	20220630	L	04001700	22755334			10040017009	NULL	3249 - Geren	0210 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	ROBERTO	TIT
CANF11001	20220601	20220630	L	00001657	22358014			10000016573	NULL	3249 - Geren	0306 - OFICIN	NULL	NULL	CLIENTE	JAIRO	MA
CANF11001	20220601	20220630	L	00251142	15589230			10002511423	NULL	3668 - Geren	0288 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	ORFELINDA	QUI
CANF11001	20220601	20220630	L	00506786	23202461			10005067869	NULL	3132 - Geren	0174 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	RAFAEL OCT	DIA
CANF11001	20220601	20220630	L	00903561	20054684			10009035619	NULL	3249 - Geren	0310 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	LOELIHT	VAR
CANF11001	20220601	20220630	L	01234539	24818920			10012345394	NULL	3688 - Geren	0229 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	AURORA	MA
CANF11001	20220601	20220630	L	01791895	14777601			10017918953	NULL	3688 - Geren	0584 - OFICIN	NULL	NULL	CLIENTE	MARIA JOSE	HUA
CANF11001	20220601	20220630	L	01334002	27963461			10013340027	NULL	3688 - Geren	0584 - OFICIN	NULL	NULL	NO CLIENTE	JULIANA	CHA
CANF11001	20220601	20220630	L	02265340	27409236			10022653402	NULL	3688 - Geren	0228 - OFICIN	NULL	NULL	CLIENTE	JULIA CLEOT	LUN



NOMBRES	APELLIDO_PATERNO	APELLIDO_MATERNO	CLIENTE_CELULAR1	CLIENTE_CELULAR2	CLIENTE_CELULAR3	CLIENTE_TELEF1	CLIENTE_TELEF2	CLIENTE_TELEF3	EMAIL
ANGEL VIDAL	LOPEZ	CRUZ	994850827	996206537	990219385	003920844	013920844	NULL	ANGELVIDAL.2709
LUCY	TRIGOZO	DEL AGUILA	959816945	942078393	983471767	042681767	NULL	NULL	LTRIGOZODELA@G
GINA LIBERTAD	LOPEZ	PI´+CA DE MORALES	942600521	975943192	942695150	042524509	017928998	NULL	NULL
NESTOR	HUANCA	OSCCO	949047305	NULL	NULL	NULL	NULL	NULL	NULL
VILMA MARIA	VILLCA	HUIZA	950444911	951419977	NULL	042500396	NULL	NULL	NULL
JORGE ALFREDO	VALDIVIEZO	PE´+CA	969181518	944322818	945197156	073628177	073306916	073353527	JORALVALDIVIEZO
PATRICIA CAROLINA	URBINA	ZAPATA	916329893	996352970	NULL	NULL	NULL	NULL	PATYUZCAROLINA
FELIX ALFREDO	CONDORI	ILLACHURA	968054207	998408296	971865422	018016657	NULL	NULL	RONCOHUAMACH
ROSA FANY	CALDERON	MORALES	947476472	995675643	NULL	NULL	NULL	NULL	OYFSPORT@HOTM
MARY BLANCA	DIAZ	VIVANCO	976654328	948414456	948414457	073511307	NULL	NULL	JUANA_12@HOTM
ELVIRA	VARGAS	CHERRES	951671292	971034679	NULL	073508677	050508677	NULL	ELVIRA.VARGASCH
ROBERTO	TITO	HUAMAN	943424555	947499200	NULL	NULL	NULL	NULL	TITOHUAMANR@G
JAIRO	MAYORA	AREVALO	961557686	947666596	NULL	NULL	NULL	NULL	MAYORAJAIRO@G
ORFELINDA	QUIJANO	DE NU´+CEZ	989248259	957412233	NULL	NULL	NULL	NULL	ODEYMA_MDAB@
RAFAEL OCTAVIO	DIAZ	CORE	974369726	952227484	947577722	052742857	NULL	NULL	RAFAELREY_D_C@
LOELIHT	VARGAS	AREVALO	998018736	954428423	972613070	NULL	NULL	NULL	CECITADANI@HOT
AURORA	MAMANI	VELASQUEZ	967755720	954445626	992862323	017912012	NULL	NULL	AUMAVE23@HOTI
MARIA JOSEFA	HUARECALLO	LAURA	944868689	954721029	NULL	NULL	NULL	NULL	ARCANGELLMJ.EIR
JULIANA	CHALCO	OJEDA	952050888	NULL	NULL	NULL	NULL	NULL	REPRESENTACION
JULIA CLEOTILDE	LUNA	AGUILAR	974217374	NULL	NULL	NULL	NULL	NULL	NULL



	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL
1	CLIENTE_DIRECCION	DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO	TIPO_OFERTA	MONTO_PRODUCTO	TASA	FLUJO_OPERATIVO	VALIDACION	R_SALDO_COMERCIAL	SALDO_BB
2	CAL 52 LT 0	SAN JUAN DE LURIGANCHO	LIMA	LIMA	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	02. <0, 30K]	0.00
3	AV. CIRCUNVALACION 1996	TARAPOTO	SAN MARTIN	SAN MARTIN	TKT NUEVA	163000	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	02. <0, 30K]	0.00
4	PSJ LAS TUNAS 243	TARAPOTO	SAN MARTIN	SAN MARTIN	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	02. <0, 30K]	0.00
5	JR. LAMAS 299	LA VICTORIA	LIMA	LIMA	TKT NUEVA	50000	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	02. <0, 30K]	0.00
6	JR. LAMBAYEQUE 780	JULIACA	SAN ROMAN	PUNO	TKT NUEVA	300000	0.151	APROBADA	NULL	02. <0, 30K]	0.00
7	CAL S/N LT 16	PIURA	PIURA	PIURA	TKT NUEVA	50000	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	03. <30K, 60K]	0.00
8	JR. MARIA PARADO DE BELLICO 119	ZORRITOS	CONTRALMIRANTE VILLAR	TUMBES	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	03. <30K, 60K]	0.00
9	JR. LAS ENCINAS 568	SAN MARTIN DE PORRES	LIMA	LIMA	TKT NUEVA	200000	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	05. <100K, 200K]	0.00
10	AV. PROCERES DE LA INDEPENDENCIA LT 11	SAN JUAN DE LURIGANCHO	LIMA	LIMA	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	03. <30K, 60K]	0.00
11	CAL GRAU 529	QUERECOTILLO	SULLANA	PIURA	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	03. <30K, 60K]	0.00
12	AV. JOSE DE LAMA 419 B	SULLANA	SULLANA	PIURA	TKT NUEVA	113000	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	03. <30K, 60K]	0.00
13	AV. UNIVERSITARIA	HUANUCO	HUANUCO	HUANUCO	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	01. 0	NULL
14	JR. AYACUCHOOO 464	MANANTAY	CORONEL PORTILLO	UCAYALI	TKT NUEVA	55000	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	01. 0	NULL
15	AV. AUGUSTO B LEGUIA 1418	JOSE LEONARDO ORTIZ	CHICLAYO	LAMBAYEQUE	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	03. <30K, 60K]	0.00
16	AV. GARCILAZO DE LA VEGA 2DO PISO	ANCON	LIMA	LIMA	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	01. 0	0.00
17	JR. 3 DE OCTUBRE 255	TARAPOTO	SAN MARTIN	SAN MARTIN	TKT NUEVA	200000	0.161	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	03. <30K, 60K]	0.00
18	JR. SINCHI ROCA	PUNO	PUNO	PUNO	TKT NUEVA	170000	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	05. <100K, 200K]	0.00
19	AV. EL SOL 270	PUNO	PUNO	PUNO	TKT NUEVA	200000	0.165	APROBADA	NULL	04. <60K, 100K]	0.00
20	JR. LAMBAYEQUE 663	JULIACA	SAN ROMAN	PUNO	TKT NUEVA	200000	0.156	APROBADA	NULL	04. <60K, 100K]	0.00
21	JR. 25 DE DICIEMBRE 1 1	AYAVIRI	MELGAR	PUNO	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	05. <100K, 200K]	136285.62
22	JR. SECHURA 301	TAMBO GRANDE	PIURA	PIURA	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	02. <0, 30K]	0.00
23	CAL APURIMAC	LA MATANZA	MORROPON	PIURA	TKT NUEVA	300000	0.216	APROBADA	NULL	02. <0, 30K]	0.00
24	CAL SN	LA HUACA	PAITA	PIURA	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	05. <100K, 200K]	0.00
25	AV. BUENOS AIRES 774	SULLANA	SULLANA	PIURA	TKT NUEVA	NULL	NULL	PRE-OFERTA	GUIA+HERR	01. 0	0.00

Hoja1

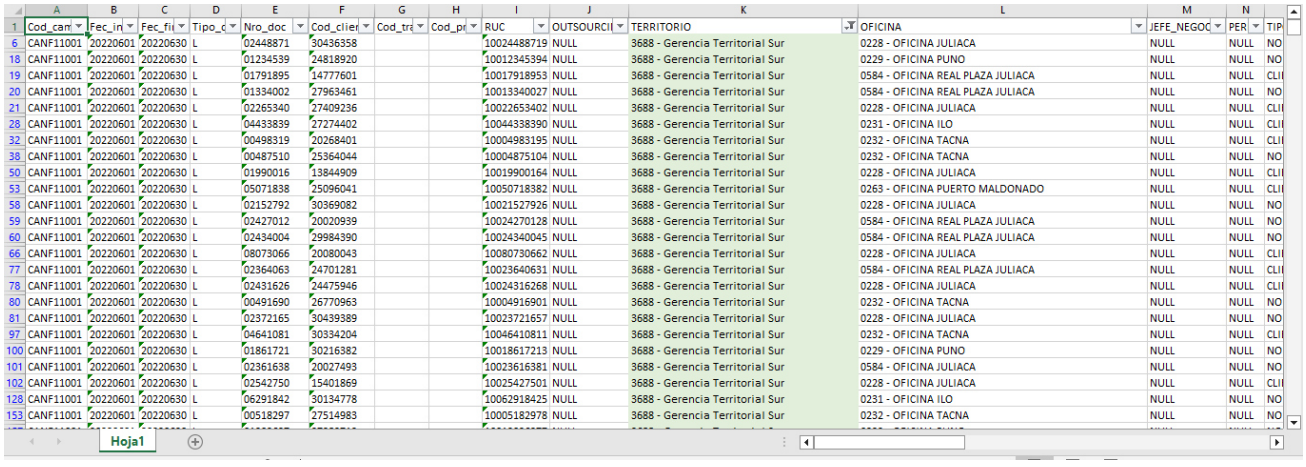
Listo Accesibilidad: es necesario investigar 85 %

Elaboración: propia (se encuentra dividido en 3 partes para su adaptación al presente documento).
Fuente: Centro de Negocios PYME - BBVA

La presente base de datos contiene diversos índices los cuales muestran información relevante sobre los clientes a trabajar (lead), entre ellos destacan: Territorio, RUC, Nombres, Celular, Cliente dirección, Tipo Oferta, Monto Producto, entre otros. Continuando con la explicación de distribución de base de datos, el Asistente Banca Negocios identifica el índice "Territorio" el cual representa la división a la que pertenece el cliente, según este índice se separa la base de datos en divisiones para luego ser entregada a los supervisores los cuales cuenten con equipo comercial en alguna de estas divisiones. Por ejemplo: la supervisora Gloria Rodriguez que se encuentra en la región Arequipa recibía la base de datos de toda la división Sur, en seguida se muestra la base de datos clasificada:

Cuadro N° 23

Base de datos "Red de Oficinas" BBVA clasificada por División Sur, junio del 2022



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
1	Cod_can	Fec_in	Fec_fi	Tipo_c	Nro_doc	Cod_clier	Cod_tra	Cod_pr	RUC	OUTSOURCI	TERRITORIO	OFICINA	JEFE_NEGOC	PER	TIP
6	CANF11001	20220601	20220630	L	02448871	30436358			10024488719	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0228 - OFICINA JULIACA	NULL	NULL	NO
18	CANF11001	20220601	20220630	L	01234539	24818920			10012345394	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0229 - OFICINA PUNO	NULL	NULL	NO
19	CANF11001	20220601	20220630	L	01791895	14777601			10017918953	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0584 - OFICINA REAL PLAZA JULIACA	NULL	NULL	CLI
20	CANF11001	20220601	20220630	L	01334002	27963461			10013340027	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0584 - OFICINA REAL PLAZA JULIACA	NULL	NULL	NO
21	CANF11001	20220601	20220630	L	02265340	27409236			10022653402	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0228 - OFICINA JULIACA	NULL	NULL	CLI
28	CANF11001	20220601	20220630	L	04433839	27274402			10044338390	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0231 - OFICINA ILO	NULL	NULL	CLI
32	CANF11001	20220601	20220630	L	00498319	20268401			10004983195	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0232 - OFICINA TACNA	NULL	NULL	CLI
38	CANF11001	20220601	20220630	L	00487510	25364044			10004875104	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0232 - OFICINA TACNA	NULL	NULL	NO
50	CANF11001	20220601	20220630	L	01990016	13844909			10019900164	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0228 - OFICINA JULIACA	NULL	NULL	CLI
53	CANF11001	20220601	20220630	L	05071838	25096041			10050718382	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0263 - OFICINA PUERTO MALDONADO	NULL	NULL	CLI
58	CANF11001	20220601	20220630	L	02152792	30369082			10021527926	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0228 - OFICINA JULIACA	NULL	NULL	NO
59	CANF11001	20220601	20220630	L	02427012	20020939			10024270128	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0584 - OFICINA REAL PLAZA JULIACA	NULL	NULL	NO
60	CANF11001	20220601	20220630	L	02434004	29984390			10024340045	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0584 - OFICINA REAL PLAZA JULIACA	NULL	NULL	NO
66	CANF11001	20220601	20220630	L	08073066	20080043			10080730662	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0228 - OFICINA JULIACA	NULL	NULL	CLI
77	CANF11001	20220601	20220630	L	02364063	24701281			10023640631	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0584 - OFICINA REAL PLAZA JULIACA	NULL	NULL	CLI
78	CANF11001	20220601	20220630	L	02431626	24475946			10024316268	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0228 - OFICINA JULIACA	NULL	NULL	CLI
80	CANF11001	20220601	20220630	L	00491690	26770963			10004916901	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0232 - OFICINA TACNA	NULL	NULL	NO
81	CANF11001	20220601	20220630	L	02372165	30439389			10023721657	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0228 - OFICINA JULIACA	NULL	NULL	NO
97	CANF11001	20220601	20220630	L	04641081	30334204			10046410811	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0232 - OFICINA TACNA	NULL	NULL	CLI
100	CANF11001	20220601	20220630	L	01861721	30216382			10018617213	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0229 - OFICINA PUNO	NULL	NULL	NO
101	CANF11001	20220601	20220630	L	02361638	20027493			10023616381	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0584 - OFICINA JULIACA	NULL	NULL	NO
102	CANF11001	20220601	20220630	L	02542750	15401869			10025427501	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0228 - OFICINA JULIACA	NULL	NULL	CLI
128	CANF11001	20220601	20220630	L	06291842	30134778			10062918425	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0231 - OFICINA ILO	NULL	NULL	NO
153	CANF11001	20220601	20220630	L	00518297	27514983			10005182978	NULL	3688 - Gerencia Territorial Sur	0232 - OFICINA TACNA	NULL	NULL	NO

Hoja1

Fuente: Centro de Negocios PYME - BBVA

Una vez realizada esta clasificación (para cada división), se procedía enviar mediante correo electrónico a cada supervisor para el inicio de trabajo de sus respectivas bases en conjunto a sus asesores. Esta forma de distribución no aprovechaba la información de los demás indicadores que había en toda la base de datos, habiendo identificado ese punto importante, mi persona se abocó a mejorar la distribución de bases de datos, por lo que en primer lugar se inició con el análisis de la base de datos de campañas enviada por el BBVA, para ello se aplicaron diversas tablas dinámicas provenientes de la base para segmentar e identificar las fortalezas de la misma, en ese sentido hizo una clasificación en base a los índices: división, departamento y oficina, cabe resaltar cada cliente tenía asignada una oficina en donde debía ser atendido y su monto de crédito a desembolsar, de esta forma se identificó a los clientes que estuvieran asignados a oficinas cercanas a donde se encontraran los supervisores, por ejemplo: la supervisora Gloria Rodriguez con su equipo comercial se encontraban en la misma capital de la región: Arequipa, por lo que con apoyo del documento "Ubicación de oficinas BBVA a nivel nacional" y en conversión previa con la supervisora, se identificaba qué oficinas BBVA se encontraban cerca de su ubicación, entre estas destacan las siguientes oficinas: Cayma, Arequipa, Mall Aventura Plaza Arequipa, entre otras; a continuación se muestra la segmentación realizada para el caso de la supervisora Gloria Rodriguez:

Cuadro N° 23

Base de datos "Red de Oficinas" BBVA clasificada por División Sur, junio del 2022

DEPARTAMENTO	AREQUIPA	
TERRITORIO	3688 - Gerencia Territorial Sur	
Etiquetas de fila	**MONTO**	**N° OP**
0226 - OFICINA PARQUE INDUSTRIAL	6,800,003	134
0223 - OFICINA CAYMA	3,976,003	93
0220 - OFICINA AREQUIPA	4,856,002	77
0764 - OFICINA MALL AVENTURA PLAZA AREQUIPA	4,191,002	74
0225 - OFICINA CAMANA - AREQUIPA	2,574,001	59
0222 - OFICINA MIRAFLORES - AREQUIPA	1,722,001	54
0763 - OFICINA PEDREGAL	1,359,001	42
0778 - OFICINA CERRO COLORADO	1,340,001	36
0717 - OFICINA JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO	2,427,001	32
0221 - OFICINA SAN CAMILO	1,415,000	20
0908 - OFICINA YANAHUARA	436,000	11
0222 - OFICINA AREQUIPA	341,000	7
0205 - OFICINA TINTAYA	60,000	4
0584 - OFICINA REAL PLAZA JULIACA	600,000	3
0229 - OFICINA PUNO	68,000	3
0976 - OFICINA LAS BAMBAS	169,000	2
0200 - OFICINA CUZCO	61,000	2
0621 - OFICINA MOQUEGUA	57,000	2
0231 - OFICINA ILO	100,000	2
Total general	**32,552,016**	**657**

Fuente: Centro de Negocios PYME - BBVA

De esta forma podemos visualizar rápidamente los montos de las campañas y número de leads detalladamente a fin de tener conocimiento de la potencialidad de las ofertas a trabajar, en esta ocasión para la región Arequipa en donde se encuentra la supervisora Gloria Rodriguez, contamos con un monto total de s/ 32,552,016 en 657 operaciones.

Por otro lado, se creó una nueva tabla dinámica la cual profundiza más en la data de las campañas, es importante tener en cuenta los productos financieros que se encuentran en la base de datos a fin de saber qué productos se van a trabajar por parte de los equipos comerciales y sobre todo focalizar el trabajo de determinados productos, en ese sentido se creó una tabla dinámica, la cual se muestra a continuación:

Cuadro N° 24

Base de datos "Red de Oficinas" BBVA clasificada por oficinas y productos financieros, junio del 2022

DEPARTAMENTO	AREQUIPA	
TERRITORIO	3688 - Gerencia Territorial Sur	
Etiquetas de fila	**MONTO**	**N° OP**
0223 - OFICINA CAYMA	**3,976,003**	**93**
LPCOM NVA	2,566,000	47
PCOM CP	1,004,000	22
TKT NUEVA	406,000	9
SUBRO CP	3	15
0220 - OFICINA AREQUIPA	**4,856,002**	**77**
LPCOM NVA	2,634,000	37
PCOM CP	1,050,000	19
TKT NUEVA	707,000	8
LINEA COMEX	465,000	2
SUBRO CP	2	11
0764 - OFICINA MALL AVENTURA PLAZA AREQUIPA	**4,191,002**	**74**
LPCOM NVA	2,092,000	34
PCOM CP	1,517,000	18
TKT NUEVA	532,000	6
LINEA COMEX	50,000	1
SUBRO CP	2	15
0225 - OFICINA CAMANA - AREQUIPA	**2,574,001**	**59**
LPCOM NVA	1,616,000	26
PCOM CP	662,000	17
TKT NUEVA	296,000	6
SUBRO CP	1	10
0222 - OFICINA MIRAFLORES - AREQUIPA	**1,722,001**	**54**
LPCOM NVA	879,000	31
PCOM CP	507,000	11
TKT NUEVA	189,000	4
LINEA COMEX	147,000	1
SUBRO CP	1	7
0763 - OFICINA PEDREGAL	**1,359,001**	**42**
LPCOM NVA	823,000	22
TKT NUEVA	470,000	4
PCOM CP	66,000	11
SUBRO CP	1	4
LEASING 10	0	1
0778 - OFICINA CERRO COLORADO	**1,340,001**	**36**
LPCOM NVA	895,000	25
PCOM CP	311,000	4
TKT NUEVA	134,000	2
SUBRO CP	1	5
0222 - OFICINA AREQUIPA	**341,000**	**7**
LPCOM NVA	341,000	5
SUBRO CP	0	1
TKT NUEVA	0	1
Total general	**20,359,011**	**442**

Fuente: Centro de Negocios PYME - BBVA

Teniendo esta nueva clasificación de la base de datos, se seleccionan solo los productos financieros a trabajar, en este caso se seleccionaron los siguientes productos: LPCOM NVA[13], PCOM CP[14] y TKT NUEVA[15], finalmente la base de datos a compartir con el supervisor queda de la siguiente manera:

Cuadro N° 25

Base de datos "Red de Oficinas" BBVA por oficinas y productos financieros relevantes, junio del 2022

(soles y unidades)

DEPARTAMENTO	AREQUIPA
TERRITORIO	3688 - Gerencia Territorial Sur

Etiquetas de fila	MONTO	N° OP
0223 - OFICINA CAYMA	**3,976,000**	**78**
LPCOM NVA	2,566,000	47
PCOM CP	1,004,000	22
TKT NUEVA	406,000	9
0220 - OFICINA AREQUIPA	**4,391,000**	**64**
LPCOM NVA	2,634,000	37
PCOM CP	1,050,000	19
TKT NUEVA	707,000	8
0764 - OFICINA MALL AVENTURA PLAZA AREQUIPA	**4,141,000**	**58**
LPCOM NVA	2,092,000	34
PCOM CP	1,517,000	18
TKT NUEVA	532,000	6
0225 - OFICINA CAMANA - AREQUIPA	**2,574,000**	**49**
LPCOM NVA	1,616,000	26
PCOM CP	662,000	17
TKT NUEVA	296,000	6
0222 - OFICINA MIRAFLORES - AREQUIPA	**1,575,000**	**46**
LPCOM NVA	879,000	31
PCOM CP	507,000	11
TKT NUEVA	189,000	4
0763 - OFICINA PEDREGAL	**1,359,000**	**37**
LPCOM NVA	823,000	22
TKT NUEVA	470,000	4
PCOM CP	66,000	11
0778 - OFICINA CERRO COLORADO	**1,340,000**	**31**
LPCOM NVA	895,000	25
PCOM CP	311,000	4
TKT NUEVA	134,000	2
0222 - OFICINA AREQUIPA	**341,000**	**6**
LPCOM NVA	341,000	5
TKT NUEVA	0	1
Total general	**19,697,000**	**369**

Fuente: Centro de Negocios PYME - BBVA

Luego de esta selección se procede con la entrega de base de datos filtrada al supervisor mediante correo electrónico para que pueda ser trabajada por todo el equipo comercial. Este procedimiento se realiza el primer día hábil de cada mes, el tiempo en que se realice la distribución también es muy importante puesto que, según el planeamiento comercial del área, las dos primeras semanas son más intensivas en prospección de clientes o búsqueda de nuevas operaciones comparada con otras semanas, para asegurar un correcto desempeño y asegurar los desembolsos para cumplir las metas.

[13] LPCOM NVA: Línea de Préstamo Comercial Nueva.
[14] PCOM CP: Préstamo Comercial de Corto Plazo.
[15] TKT NUEVA: Tarjeta de Capital de Trabajo Nueva

Así mismo, se continúa con el análisis de la base de datos para obtener mayor información e implementar estrategias en el transcurso de del mes que se traduzcan en mayor cantidad de créditos desembolsados. Habiendo realizado la distribución de la base de datos, se generan nuevas tablas dinámicas las cuales se muestran a continuación:

Cuadro N° 26

Base de datos "Red de Oficinas" BBVA clasificada por flujo operativo, junio del 2022

(soles y unidades)

DEPARTAMENTO	AREQUIPA
TERRITORIO	3688 - Gerencia Territorial Sur
OFICINA	(Varios elementos)

Etiquetas de fila	MONTO	N° OP
APROBADA	870,000	10
PRE-OFERTA	19,489,011	432
Total general	**20,359,011**	**442**

Fuente: Centro de Negocios PYME - BBVA

Es importante tener claro la cantidad y monto de las campañas a trabajar, en este caso se realizó una segmentación según el tipo de flujo operativo para operaciones de campaña u oferta, anteriormente se mencionó que pueden ser de dos tipos: Aprobada y Pre-aprobada, conjuntamente con sus respectivos documentos requeridos para la evaluación del crédito, según el cuadro anterior tenemos una marcada diferencia entre ambos tipos, para campañas Aprobadas solo se cuenta con s/870,000 en 10 leads y para campañas Pre-Aprobadas tiene un monto total de s/ 19,489,011 en 432 leads.

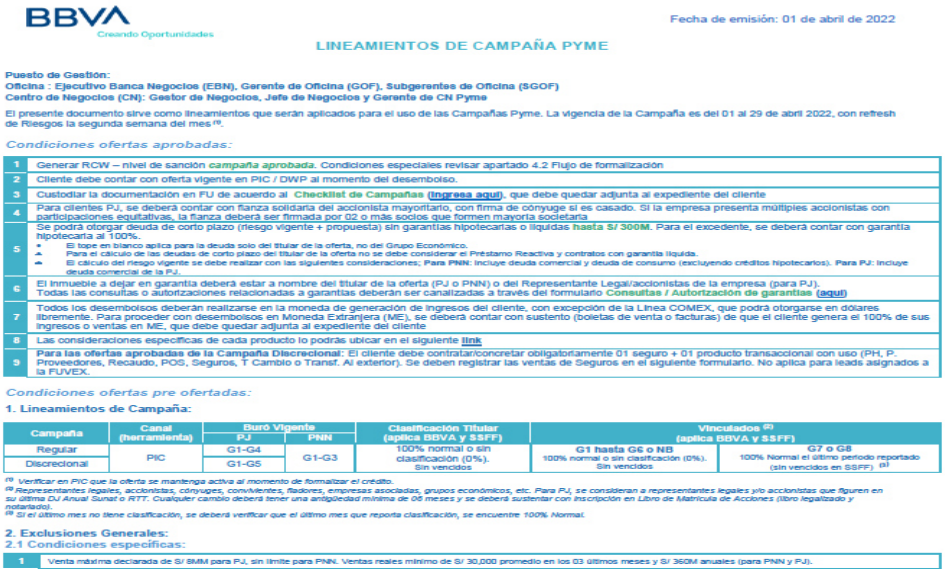
Los asesores al momento de trabajar la base de datos de campañas inicialmente solo se abocaban a prospectar a todos los clientes de la base de campañas sin ninguna tipo de distinción, sin embargo, había la posibilidad de hacer una mejora en la forma de prospectar y como parte de la estrategia comercial impulsada por mi persona en base al análisis de las campañas, se indicó a todos los asesores que en primer lugar deben "atacar" los leads Aprobados puesto que su proceso de desembolso es muy rápido al no requerir una evaluación para brindar un crédito, solo se pide la documentación requerida según política banco al cliente para su futuro desembolso, cabe resaltar previamente el BBVA realizó una evaluación al cliente a través de su área "Client Solution" determinando que se autorice brindar un crédito al cliente;

Por otro lado, las campañas Pre-aprobadas sí requieren de una evaluación detallada del cliente, es decir, pasar un proceso de análisis cualitativo: revisión documentaria, visita al negocio, búsqueda de fortalezas del negocio, etc y análisis cuantitativo traducido principalmente en el análisis financiero del negocio y sus implicancias: Análisis de Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados o Ganancias y Pérdidas), ratios financieros, etc. por lo que el ABN (Asesor Banca Negocios) tiene un periodo en promedio de 2 a 4 días para la evaluación hasta la presentación de la propuesta crediticia de su cliente al BBVA para su revisión y determinación de otorgar el crédito al cliente. Por lo mencionado anteriormente y dentro de la estrategia comercial se planteó que todos los asesores debían considerar como segunda opción el "atacar" las operaciones Pre-Aprobadas de la base de campañas.

Otra estrategia comercial fue realizar una revisión de los leads que contengan las marcas: "SOLO GUIA" y "GUIA + HERRAMIENTA". Estas marcas que vienen dentro del índice "Validación" en la base de datos de campañas, hace referencia al tipo de procedimiento a realizar por parte del Gestor de Negocios del BBVA, es decir, si el lead tiene la marca "SOLO GUIA" el Gestor BBVA al recibir la propuesta crediticia del asesor procede con su evaluación teniendo en cuanto solo los lineamientos establecidos en la guía de campañas BBVA (documento que contiene todas las pautas para la evaluación crediticia de un cliente), a continuación se muestra la parte inicial del documento:

Figura N° 5

Guía de Campañas BBVA, abril del 2022



BBVA
Creando Oportunidades

Fecha de emisión: 01 de abril de 2022

LINEAMIENTOS DE CAMPAÑA PYME

Puesto de Gestión:
Oficina : Ejecutivo Banca Negocios (EBN), Gerente de Oficina (GOF), Subgerentes de Oficina (SGOF)
Centro de Negocios (CN): Gestor de Negocios, Jefe de Negocios y Gerente de CN Pyme

El presente documento sirve como lineamientos que serán aplicados para el uso de las Campañas Pyme. La vigencia de la Campaña es del 01 al 29 de abril 2022, con refresh de Riesgos la segunda semana del mes [1].

Condiciones ofertas aprobadas:

1	Generar RCW – nivel de sanción *campaña aprobada*. Condiciones especiales revisar apartado 4.2 Flujo de formalización
2	Cliente debe contar con oferta vigente en PIC / DWP al momento del desembolso.
3	Custodiar la documentación en FU de acuerdo al **Checklist de Campañas (Ingresa aquí)**, que debe quedar adjunta al expediente del cliente
4	Para clientes PJ, se deberá contar con fianza solidaria del accionista mayoritario, con firma de cónyuge si es casado. Si la empresa presenta múltiples accionistas con participaciones equitativas, la fianza deberá ser firmada por 02 o más socios que formen mayoría societaria
5	Se podrá otorgar deuda de corto plazo (riesgo vigente + propuesta) sin garantías hipotecarias o líquidas **hasta S/ 300M**. Para el excedente, se deberá contar con garantía hipotecaria al 100%. • El tope en blanco aplica para la deuda solo del titular de la oferta, no del Grupo Económico. • Para el cálculo de las deudas de corto plazo del titular de la oferta no se debe considerar el Préstamo Reactiva y contratos con garantía líquida. • El cálculo del riesgo vigente se debe realizar con las siguientes consideraciones; **Para PNN:** Incluye deuda comercial y deuda de consumo (excluyendo créditos hipotecarios). **Para PJ:** Incluye deuda comercial de la PJ.
6	El Inmueble a dejar en garantía deberá estar a nombre del titular de la oferta (PJ o PNN) o del Representante Legal/accionistas de la empresa (para PJ). Todas las consultas o autorizaciones relacionadas a garantías deberán ser canalizadas a través del formulario **Consultas / Autorización de garantías (aquí)**
7	Todos los desembolsos deberán realizarse en la moneda de generación de ingresos del cliente, con excepción de la Línea COMEX, que podrá otorgarse en dólares libremente. Para proceder con desembolsos en Moneda Extranjera (ME), se deberá contar con sustento (boletas de venta o facturas) de que el cliente genera el 100% de sus ingresos o ventas en ME, que debe quedar adjunta al expediente del cliente
8	Las consideraciones específicas de cada producto lo podrás ubicar en el siguiente **link**
9	**Para las ofertas aprobadas de la Campaña Discrecional**: El cliente debe contratar/concretar obligatoriamente 01 seguro + 01 producto transaccional con uso (PH, P. Proveedores, Recaudo, POS, Seguros, T Cambio o Transf. Al exterior). Se deben registrar las ventas de Seguros en el siguiente formulario. No aplica para leads asignados a la FUVEX.

Condiciones ofertas pre ofertadas:

1. Lineamientos de Campaña:

Campaña	Canal (herramienta)	Buró Vigente		Clasificación Titular (aplica BBVA y SSFF)	Vinculados [2] (aplica BBVA y SSFF)	
		PJ	PNN			
Regular	PIC	G1-G4	G1-G3	100% normal o sin clasificación (0%). Sin vencidos	G1 hasta G6 o NB 100% normal o sin clasificación (0%). Sin vencidos	G7 o G8 100% Normal el último periodo reportado (sin vencidos en SSFF) [3]
Discrecional		G1-G5				

[1] Verificar en PIC que la oferta se mantenga activa al momento de formalizar el crédito.
[2] Representantes legales, accionistas, cónyuges, convivientes, fiadores, empresas asociadas, grupos económicos, etc. Para PJ, se consideran a representantes legales y/o accionistas que figuren en su última DJ Anual Sunat o RTT. Cualquier cambio deberá tener una antigüedad mínima de 06 meses y se deberá sustentar con inscripción en Libro de Matrícula de Acciones (libro legalizado y notarizado).
[3] Si el último mes no tiene clasificación, se deberá verificar que el último mes que reporta clasificación, se encuentre 100% Normal.

2. Exclusiones Generales:
2.1 Condiciones específicas:

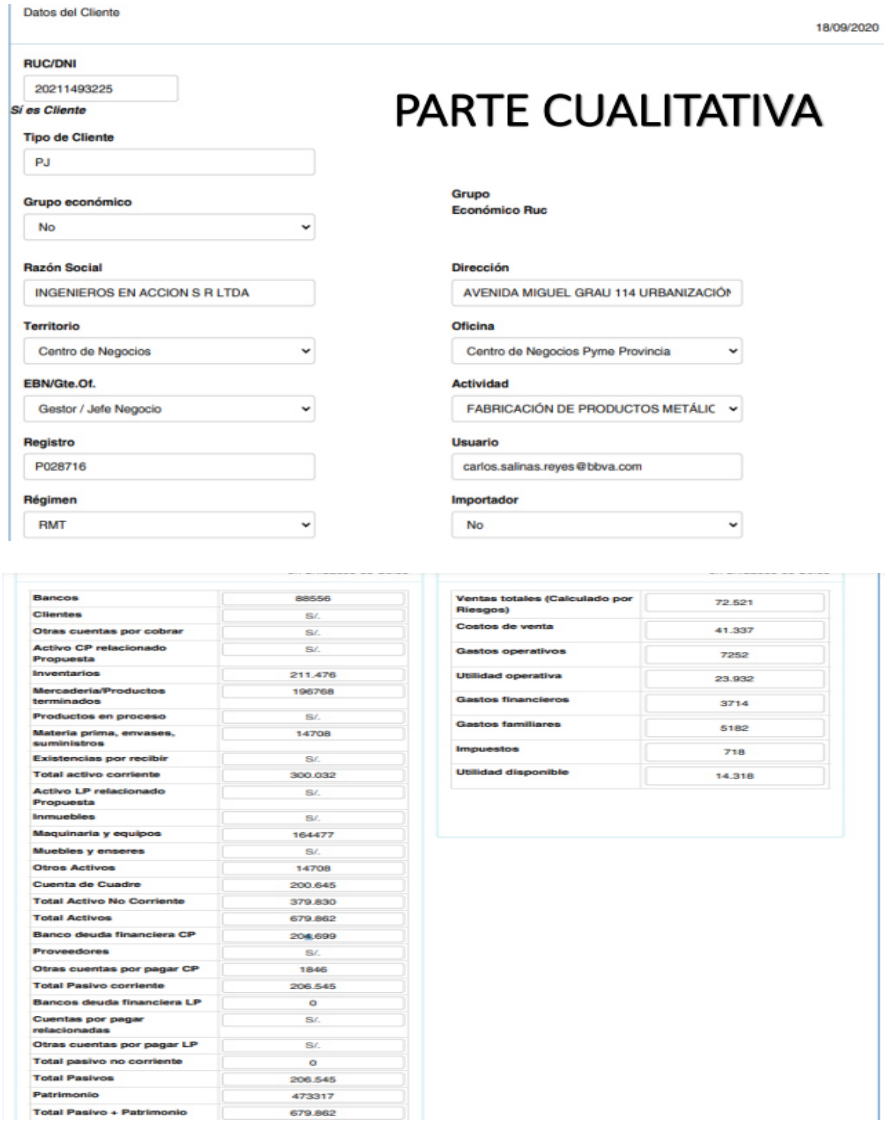
1	Venta máxima declarada de S/ 8MM para PJ, sin límite para PNN. Ventas reales mínimo de S/ 30,000 promedio en los 03 últimos meses y S/ 360M anuales (para PNN y PJ).

Fuente: Centro de Negocios PYME - BBVA

Por otra parte si el lead contiene la marca “GUIA + HERRAMIENTA” quiere decir que el Gestor de Negocios BBVA al realizar la evaluación del cliente además de considerar la guía de campañas, utiliza una herramienta del banco llamada “Calculadora o Formato de Visita Web” el cual es un formato en donde se ingresan datos cualitativos del cliente como régimen SUNAT al que pertenece, actividad que realiza, si pertenece a un grupo económico, etc y datos cuantitativos como los montos de su Estado de Situación Financiera, así como también se ingresan datos de la propuesta del crédito como monto del crédito a brindar, plazo, tasa de interés. A continuación, se muestran partes de la “Calculadora”:

Figura N° 6

Herramienta “Calculadora” BBVA





Fuente: Centro de Negocios PYME – BBVA y se encuentra dividido en 3 partes para su adaptación al presente documento.

La razón principal para utilizar la "Calculadora" radica en que brinda la determinación, previamente ingresado los datos del negocio, si el cliente califica o no para el crédito que viene solicitando, como se puede apreciar en la anterior figura es la parte final de la herramienta en donde presenta el tipo de producto, el monto del crédito y plazo a brindar al cliente, por lo cual luego el Gestor de Negocios BBVA encargado de la evaluación del crédito, le notifica al asesor mencionando la aprobación de la propuesta crediticia calificando para determinado monto y plazo, de esta forma proceder finalmente con el desembolso del crédito en oficina BBVA.

Teniendo en consideración los detalles mencionados en líneas anteriores respecto a las marcas "GUIA" y "GUIA + HERRAMIENTA" se realizó una nueva tabla dinámica clasificando los leads por tipo de marca, a continuación, se muestra:

Cuadro N° 27

Base de datos "Red de Oficinas" BBVA clasificada por flujo operativo, junio del 2022

(unidades)

DEPARTAMENTO	AREQUIPA
TERRITORIO	3688 - Gerencia Territorial Sur
OFICINA	(Varios elementos)

Etiquetas de fila	MONTO	N° OP
APROBADA	**870,000**	**10**
NULL	870,000	10
PRE-OFERTA	**19,489,011**	**432**
GUIA+HERR	15,779,010	391
SOLO GUIA	3,710,001	41
Total general	**20,359,011**	**442**

Fuente: Centro de Negocios PYME – BBVA.

Del anterior cuadro se identificó que en mayor proporción en monto y número de leads, la marca “GUIA + HERRAMIENTA” es la que predomina en la base de campañas para la zona de Arequipa, en ese sentido se indicó como estrategia comercial a los asesores, adicionalmente de considerar el flujo operativo: Aprobado y Pre-Aprobado, también considerar el tipo de marca, para que puedan saber qué leads “atacar” en primer lugar, por lo que empezaron a trabajar los leads, además de ser Aprobado, los que tienen marca “SOLO GUIA” y tomar como segunda opción o prioridad los leas Pre-Aprobados con marca “GUIA + HERRAMIENTA”.

Considerando estas estrategias comerciales, los asesores tienen un mejor panorama de los leads u operaciones a gestionar durante el mes, sin dejar de mencionar que también deben trabajar operaciones de tipo regular, el cual tiene como, ya se mencionó, un procedimiento mucho más amplio de evaluación.

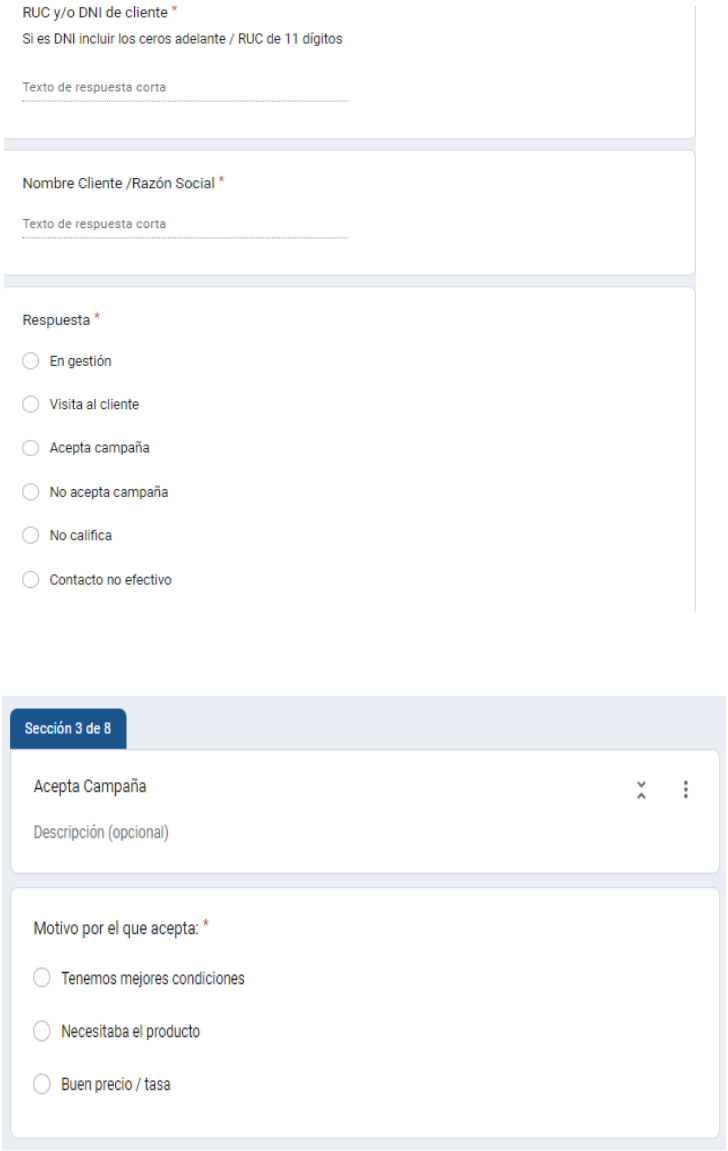
En el transcurso de la gestión de base datos por parte de los asesores, se identificó la importancia de contar con información sobre el resultado de su trabajo especificando utilizando la base de campañas, de esta forma encontrar información que sirva para futuras estrategias comerciales, por este motivo se implementó, a través de mi persona, la creación y consolidación del “Feedback”.

Se determinó utilizar para este caso, crear una encuesta en Google Drive, para lo cual se agregaron diversas preguntas a responder por parte del supervisor quien tiene conocimiento de todas las operaciones que gestionan sus asesores a cargo. A continuación, se muestra la estructura de la encuesta:

Figura N° 7

Feedback de Campañas BBVA – ALVCOM, junio del 2022





Fuente: Área comercial Banca Negocios ALVCOM

El registro de las respuestas en el "Feedback" por parte del supervisor lo realiza para cada operación que sus asesores vienen trabajando, así mismo, se realizan preguntas importantes sobre cuál ha sido el resultado de la gestión de cada lead de la base de datos de campaña, por ejemplo, se realizaron las siguientes preguntas y con posibles respuestas:

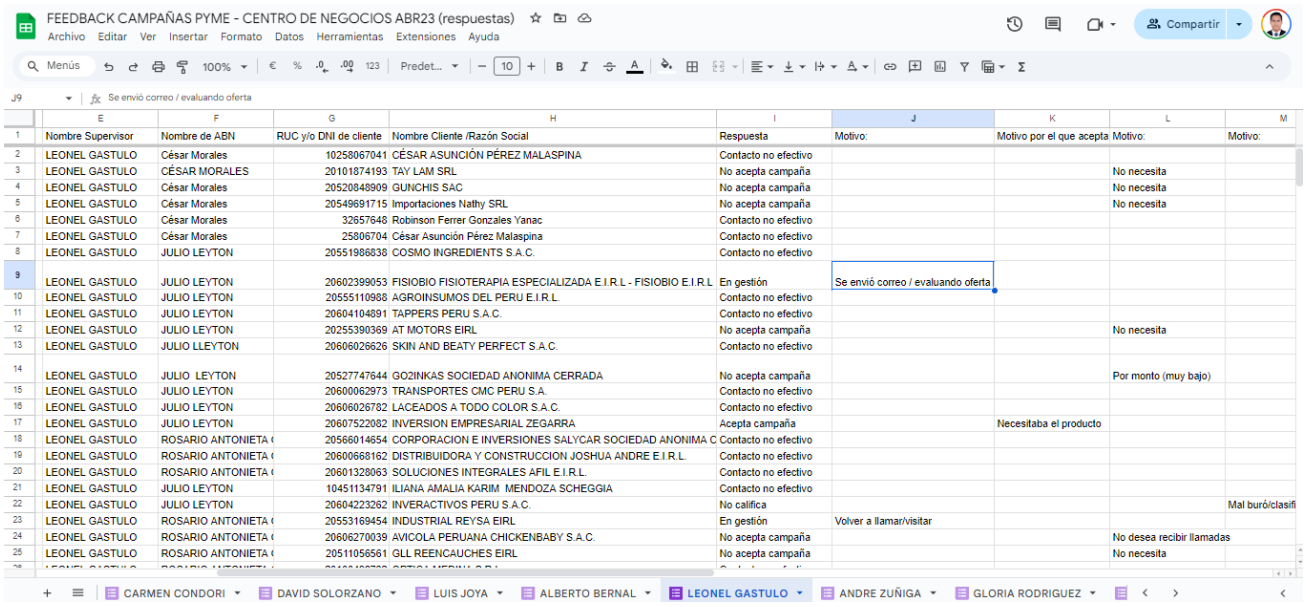
- Nombre Cliente /Razón Social | Respuesta (opción múltiple): En gestión (el asesor actualmente viene trabajando con el cliente), visita al cliente (el asesor realizó una visita al negocio del cliente), acepta campaña (cliente aceptó las condiciones de la campaña: monto, tasa y plazo), no acepta campaña (cliente no está de acuerdo con las condiciones de la campaña), no califica (cliente no cumple con los requisitos mínimos para evaluación) y contacto no efectivo (el asesor intentó contactar al cliente mediante llamadas y mensajes pero no obtuvo una respuesta).

Según el tipo de respuesta registrada se aperturan nuevas opciones de respuesta como, por ejemplo, si registra "acepta campaña" tendrá como nuevas opciones a responder: tenemos mejores condiciones, necesitaba el producto y buen precio / tasa y así sucesivamente para cada respuesta.

Cada respuesta registrada en el Feedback se almacena automáticamente en una pestaña de Google sheets (Excel en Google o en la "nube") hecha para cada supervisor, a continuación, se muestra la pestaña en mención:

Cuadro N° 28

Feedback de Campañas por supervisor ALVCOM, junio del 2022



FEEDBACK CAMPAÑAS PYME - CENTRO DE NEGOCIOS ABR23 (respuestas)

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

Compartir

J9: Se envió correo / evaluando oferta

	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Nombre Supervisor	Nombre de ABN	RUC y/o DNI de cliente	Nombre Cliente /Razón Social	Respuesta	Motivo:	Motivo por el que acepta	Motivo:	Motivo:
2	LEONEL GASTULO	César Morales	10258067041	CÉSAR ASUNCIÓN PÉREZ MALASPINA	Contacto no efectivo				
3	LEONEL GASTULO	CÉSAR MORALES	20101874193	TAY LAM SRL	No acepta campaña			No necesita	
4	LEONEL GASTULO	César Morales	20520848909	GUNCHIS SAC	No acepta campaña			No necesita	
5	LEONEL GASTULO	César Morales	20549691715	Importaciones Nathy SRL	No acepta campaña			No necesita	
6	LEONEL GASTULO	César Morales	32657648	Robinson Ferrer Gonzales Yanac	Contacto no efectivo				
7	LEONEL GASTULO	César Morales	25806704	César Asunción Pérez Malaspina	Contacto no efectivo				
8	LEONEL GASTULO	JULIO LEYTON	20551986838	COSMO INGREDIENTS S.A.C.	Contacto no efectivo				
9	LEONEL GASTULO	JULIO LEYTON	20602399053	FISIOBIO FISIOTERAPIA ESPECIALIZADA E.I.R.L - FISIOBIO E.I.R.L	En gestión	Se envió correo / evaluando oferta			
10	LEONEL GASTULO	JULIO LEYTON	20555110988	AGROINSUMOS DEL PERU E.I.R.L.	Contacto no efectivo				
11	LEONEL GASTULO	JULIO LEYTON	20604104891	TAPPERS PERU S.A.C.	Contacto no efectivo				
12	LEONEL GASTULO	JULIO LEYTON	20255390369	AT MOTORS EIRL	No acepta campaña			No necesita	
13	LEONEL GASTULO	JULIO LLEYTON	20606026626	SKIN AND BEATY PERFECT S.A.C.	Contacto no efectivo				
14	LEONEL GASTULO	JULIO LEYTON	20527747644	GO2INKAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	No acepta campaña			Por monto (muy bajo)	
15	LEONEL GASTULO	JULIO LEYTON	20600062973	TRANSPORTES CMC PERU S.A.	Contacto no efectivo				
16	LEONEL GASTULO	JULIO LEYTON	20606026782	LACEADOS A TODO COLOR S.A.C.	Contacto no efectivo				
17	LEONEL GASTULO	JULIO LEYTON	20607522082	INVERSION EMPRESARIAL ZEGARRA	Acepta campaña		Necesitaba el producto		
18	LEONEL GASTULO	ROSARIO ANTONIETA (	20566014654	CORPORACION E INVERSIONES SALYCAR SOCIEDAD ANONIMA C	Contacto no efectivo				
19	LEONEL GASTULO	ROSARIO ANTONIETA (	20600668162	DISTRIBUIDORA Y CONSTRUCCION JOSHUA ANDRE E.I.R.L.	Contacto no efectivo				
20	LEONEL GASTULO	ROSARIO ANTONIETA (	20601328063	SOLUCIONES INTEGRALES AFIL E.I.R.L.	Contacto no efectivo				
21	LEONEL GASTULO	JULIO LEYTON	10451134791	ILIANA AMALIA KARIM MENDOZA SCHEGGIA	Contacto no efectivo				
22	LEONEL GASTULO	JULIO LEYTON	20604223262	INVERACTIVOS PERU S.A.C.	No califica				Mal buró/clasifi
23	LEONEL GASTULO	ROSARIO ANTONIETA (	20553169454	INDUSTRIAL REYSA EIRL	En gestión	Volver a llamar/visitar			
24	LEONEL GASTULO	ROSARIO ANTONIETA (	20606270039	AVICOLA PERUANA CHICKENBABY S.A.C.	No acepta campaña			No desea recibir llamadas	
25	LEONEL GASTULO	ROSARIO ANTONIETA (	20511056561	GLL REENCAUCHES EIRL	No acepta campaña			No necesita	

CARMEN CONDORI | DAVID SOLORZANO | LUIS JOYA | ALBERTO BERNAL | LEONEL GASTULO | ANDRE ZUÑIGA | GLORIA RODRIGUEZ

Fuente: Área comercial Banca Negocios ALVCOM

Existen varias pestañas con los nombres de cada supervisor, al ingresar se tienen diferentes celdas que contienen información y respuestas del Feedback obtenidas en forma automática al responder las preguntas. Finalmente, el Asistente Banca Negocios realiza una revisión en cada pestaña de los supervisores a fin corroborar que se encuentren registrados todos los datos y si en acaso alguna pestaña se encuentra vacía inmediatamente se comunica con el supervisor y le indica que debe realizar el registro del Feedback y en caso de no hacerlo hay una penalidad la cual consiste en no compartirle base de datos de campañas al siguiente mes, de esta forma el supervisor se encuentra alineado en cumplir con el registro del Feedback.

Una vez verificado el registro del Feedback para todos los supervisores, el Asistente Banca Negocios realiza la consolidación de todos los registros en una sola pestaña, formando una nueva base de datos y a continuación, se muestra:

Cuadro N° 29

Feedback de Campañas BBVA – ALVCOM consolidado, junio del 2022

	E	F	G	H	I	J
1	Nombre Supervisor	Nombre de ABN	RUC y/o DNI de cliente	Nombre Cliente /Razón Social	Respuesta	Motivo:
50	JUAN CARLOS SOPLIN	karen mollan	20603817711	ambientales	Acepta campaña	
51	JUAN CARLOS SOPLIN	ANDRES ARMAS HERNANDEZ	20393432315	REPRESENTACIONES VACU EIRL	No acepta campaña	
52	JUAN CARLOS SOPLIN	JUAN CARLOS SOPLIN	73077229	CARLOS DAHUA VALVERDE	No acepta campaña	
53	JUAN CARLOS SOPLIN	ANDRES ARMAS HERNANDEZ	20600027566	COMERCIALIZADORA E INVERSIONES LIZETH S.A.C	No acepta campaña	
54	JUAN CARLOS SOPLIN	ANDRES ARMAS HERNANDEZ	20393668432	ZELADA & ASOCIADOS E.I.R.L	No acepta campaña	
55	JUAN CARLOS SOPLIN	DAVID QUEVEDO ISUIZA	20600921445	MULTIVENTAS SERVICIOS GENERALES SHOCO S.A.C.	En gestión	Volver a llamar/visitar
56	JUAN CARLOS SOPLIN	DAVID QUEVEDO ISUIZA	20602632726	ALMACEN CORDOVA S.R.L.	Contacto no efectivo	
57	JUAN CARLOS SOPLIN	DAVID QUEVEDO ISUIZA	20602569943	GM SOLUCIONES E.I.R.L.	No acepta campaña	
58	JUAN CARLOS SOPLIN	DAVID QUEVEDO ISUIZA	20393296624	ZAPATERÍA LUIS E.I.R.L.	Contacto no efectivo	
59	JUAN CARLOS SOPLIN	JUAN CARLOS SOPLIN MERA	5954146	PABLO EDUARDO LEYVA AVILA	No acepta campaña	
60	JUAN CARLOS SOPLIN	ANDRES ARMAS HERNANDEZ	20393782481	COMERCIALIZADORA LA PAREJA SAC	No acepta campaña	
61	JUAN CARLOS SOPLIN	ANDRES ARMAS HERNANDEZ	20393593246	FABICENTER SAC	En gestión	Espera de documentos
62	DAVID SOLORZANO	MICHAEL LIZARRAGA	20568958846	A&A TOTOS PIZZA EIRL	No acepta campaña	
63	DAVID SOLORZANO	RONALD ARAUCO DEL PINO	20487206921	INVERSIONES MARCO SANTA CRUZ S.A.C.	Contacto no efectivo	
64	DAVID SOLORZANO	RONALD ARAUCO DEL PINO	20604591750	SERVICIOS MULTIPLES L & O SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - SERVICIOS MULTIPLES L & O S.A.C	Contacto no efectivo	
65	DAVID SOLORZANO	RONALD ARAUCO DEL PINO	20568290918	CORPORACI´+ON K & R PLASTIREY S.A.C.	Acepta campaña	
66	DAVID SOLORZANO	RONALD ARAUCO DEL PINO	20486293692	COMERCIAL ESPLANA EIRL	No acepta campaña	
67	DAVID SOLORZANO	RONALD ARAUCO DEL PINO	20486461234	COMPAÑÍA LA ALBORADA SAN PEDRO E.I.R.L.	No acepta campaña	
68	DAVID SOLORZANO	RONALD ARAUCO DEL PINO	20487251985	CONTABILIDAD AUDITORIA, SISTEMAS, INNOVACION Y CONOCIMIENTO SOCIEDAD ANONIMA	No acepta campaña	
69	DAVID SOLORZANO	RONALD ARAUCO DEL PINO	20485917285	CENTRO DE RADIOLOGIA ESPECIALIZADA PABEL EIRL	No acepta campaña	
70	DAVID SOLORZANO	RONALD ARAUCO DEL PINO	20605524045	RECREO RESTAURANTE TURISTICO LOS ALAMOS DE HUANCAYO E.I.R.L.	Contacto no efectivo	
71	DAVID SOLORZANO	MICHAEL LIZARRAGA	20541580841	DOBLES COMUNICACIONES S.R.L.	No acepta campaña	
72	DAVID SOLORZANO	RONALD ARAUCO DEL PINO	10207024967	JULIO SEBASTIAN RODRIGUEZ MOYA	No acepta campaña	
73	DAVID SOLORZANO	RONALD ARAUCO DEL PINO	10200307416	TEODORA VELASQUEZ PAUCAR	Contacto no efectivo	

FEEDBACK CONSOLIDADO

Fuente: Área comercial Banca Negocios ALVCOM

De las respuestas obtenidas en el Feedback se procede a realizar el análisis de la información, para ello principalmente el Asistente Banca Negocios se enfoca en revisar la cantidad de leads reportados para tipo de respuesta, el cual se muestra:

Cuadro N° 30

Resumen cuantitativo de Feedback base de datos de Campañas BBVA – ALVCOM, junio del 2023

(Unidades y porcentaje)

RESPUESTA	N° LEADS	PESO
No acepta campaña	489	46.18%
Contacto no efectivo	249	23.51%
En gestión	198	18.70%
Visita al cliente	85	8.03%
Acepta campaña	22	2.08%
No califica	16	1.51%
Total general	**1059**	**100.00%**

Fuente: Área comercial Banca Negocios ALVCOM

Los resultados arrojados por la tabla dinámica, para este caso de Feedback de abril del 2023, arrojó que de todos los datos registrados o clientes trabajados (1059 leads) el 46.18% no acepta la campaña, es decir no están de acuerdo con las condiciones en monto, plazo y tasa de interés del producto financiero, seguido del contacto no efectivo con un 23.51%, reflejando que 249 clientes no pudieron ser contactados para ofrecerles las condiciones de la campaña y solo un 2.08% aceptó las condiciones de campaña, es decir, 22 clientes fueron evaluados para otorgarle un crédito.

Con la información presentada, es importante conocer el nivel de detalle de estas respuestas, por ello se profundiza más en cada una de ellas, como ejemplo se tomará la respuesta "No acepta Campaña" para identificar la causa de no aceptar el producto financiero, por lo que a continuación se muestra una nueva tabla dinámica:

Cuadro N° 31

Resumen cuantitativo detallado Feedback base de datos de Campañas BBVA – ALVCOM, junio del 2022

(Unidades y porcentaje)

RESPUESTA	N° LEADS	PESO
No acepta campaña	**489**	**46.18%**
No necesita	388	36.64%
Requiere menor tasa	38	3.59%
No desea recibir llamadas	21	1.98%
Requiere mayor plazo	18	1.70%
Solo trabaja con un banco (fidelizado)	11	1.04%
Desea otro producto	8	0.76%
Mala experiencia con BBVA (detractor)	3	0.28%
Por monto (muy bajo)	2	0.19%
Contacto no efectivo	**249**	**23.51%**
(en blanco)	249	23.51%
En gestión	**198**	**18.70%**
(en blanco)	198	18.70%
Visita al cliente	**85**	**8.03%**
(en blanco)	85	8.03%
Acepta campaña	**22**	**2.08%**
(en blanco)	22	2.08%
No califica	**16**	**1.51%**
(en blanco)	16	1.51%
Total general	**1059**	**100.00%**

Fuente: Área comercial Banca Negocios ALVCOM

Se evidencia que la razón principal por la que los clientes no aceptan las campañas es porque no necesitan un crédito para sus negocios (388 clientes de todos los que no aceptan) representado por un 36.64% del total de leads correspondientes a esa categoría de respuesta. Existen diversas razones por las que un cliente no necesita un crédito, las más concurrentes son las siguientes: no tienen la suficiente liquidez para pagar las cuotas de un posible crédito, no tiene un plan de inversión a corto o medio plazo por lo que no es relevante endeudarse o simplemente no desea endeudarse o sobreendeudarse. El segundo motivo por el que no aceptan las campañas, está definido porque requieren una menor tasa de interés (3.59% del total de leads correspondientes a esa categoría de respuesta) a la que el asesor ofrece como condición de la campaña, es decir, la tasa de interés ofertada al cliente es alta o este último la considera alta (el costo de financiamiento del crédito es caro) y como tercera razón del porqué los clientes no aceptan la campaña, radica en que "No desean recibir llamadas" (1.98% del total de leads correspondientes a esa categoría de respuesta), esto se debe a la desconfianza que tiene el cliente, muchos de ellos prefieren acercarse personalmente a la entidad financiera para solicitar un crédito y es razonable puesto que en la actualidad la criminalidad ha aumentado y delincuentes se hacen pasar por funcionarios o asesores de bancos o cajas.

Culminado el proceso de análisis del Feedback para cada categoría de respuesta identificando los casos más resaltantes en ellas, se procede a implementar soluciones específicas como parte y en continuidad de la estrategia comercial planteada por mi persona. Para el presente caso del Feedback de abril del 2023, la categoría de respuesta "No necesita" se aplicaron las siguientes soluciones:

- Para la respuesta detallada "No necesita", se planteó mejorar el speech o discurso del asesor al momento de contactar al cliente (ya sea mediante llamada telefónica, WhatsApp o visita presencial al negocio) puesto que muchas veces el asesor directamente menciona las condiciones del producto (monto, tasa y plazo) al cliente y este último en cuanto escucha ello para evitar el contacto simplemente responden que no requieren el crédito. Identificando este patrón, se propuso la mejora del speech del asesor y de esta forma superar la negatividad del cliente, realizando una breve presentación y llevando a este a interesarse por el producto o creándole la necesidad de contar con un crédito.

- Para la respuesta detallada "Requiere menor tasa", se planteó a parte de mejorar el speech del asesor, mencionar al cliente la posibilidad de rebajar la tasa de la campaña y ofrecerle otros productos financieros como una subrogación (compra de deuda) a fin de traer la mayor cantidad de créditos al BBVA.

- Para la respuesta detallada “No desea recibir llamadas”, se planteó que el asesor, a pesar de la desconfianza del cliente, logre pactar una reunión con este a fin de visitarlo presencialmente y mostrar su identificación como asesor representante del BBVA, así como también la entrega de productos de merchandising como lapiceros o cuaderno de apuntes con la finalidad de crear un lazo de confianza con los clientes y ofrecerles los productos financieros del banco.
- Para la respuesta detallada “Requiere mayor plazo”, se planteó que el asesor, al momento de abordar al cliente, mencione la posibilidad de un aumento en el plazo del crédito de manera que el cliente se muestre con mayor interés por el crédito. Luego del desembolso del crédito y acordando realizar un prepago por un monto mayor al de la cuota, se puede solicitar el aumento del plazo del crédito.
- Para la respuesta detallada “solo trabaja con un banco”, se planteó que el asesor debe lograr convencer al cliente de ser un socio estratégico del BBVA, así como también mencionar todos los beneficios con los que cuenta siendo cliente BBVA: descuentos en restaurantes, montos y tasa de interés mejores para futuras negociaciones, etc. Es decir, no solo centrarse en la tasa de interés, sino convencer al cliente mediante otros beneficios.

Las soluciones descritas en anteriores líneas, nos muestra que es muy importante el trabajo del asesor sobre todo en el instante de abordaje al cliente, por ende la prospección y futuro desembolso del crédito depende mucho de cómo se lleva a cabo la negociación entre el cliente y el asesor, por ello y a partir del análisis explicado, se puso mucho énfasis en la capacitación de asesores, no solamente en aspectos cuantitativos de evaluación financiera sino también en la relación comercial con sus actuales y futuros clientes, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de créditos desembolsados, obtener comisiones más altas y a su vez permitir que ALVCOM como empresa logre sus metas y mejore su posicionamiento en el mercado de FUVEX (Fuerzas de Venta Externa) u outsourcing.

En el primer día hábil de cada mes se realiza la creación del feedback para cada supervisor y el análisis de los datos registrados por ellos, se llevan a cabo los viernes de cada de semana, con la motivación de encontrar patrones en las respuestas y realizar un debido monitoreo a la gestión de base de datos de campañas trabajada por los asesores, lo que conlleva a realizar una óptima toma de decisiones.

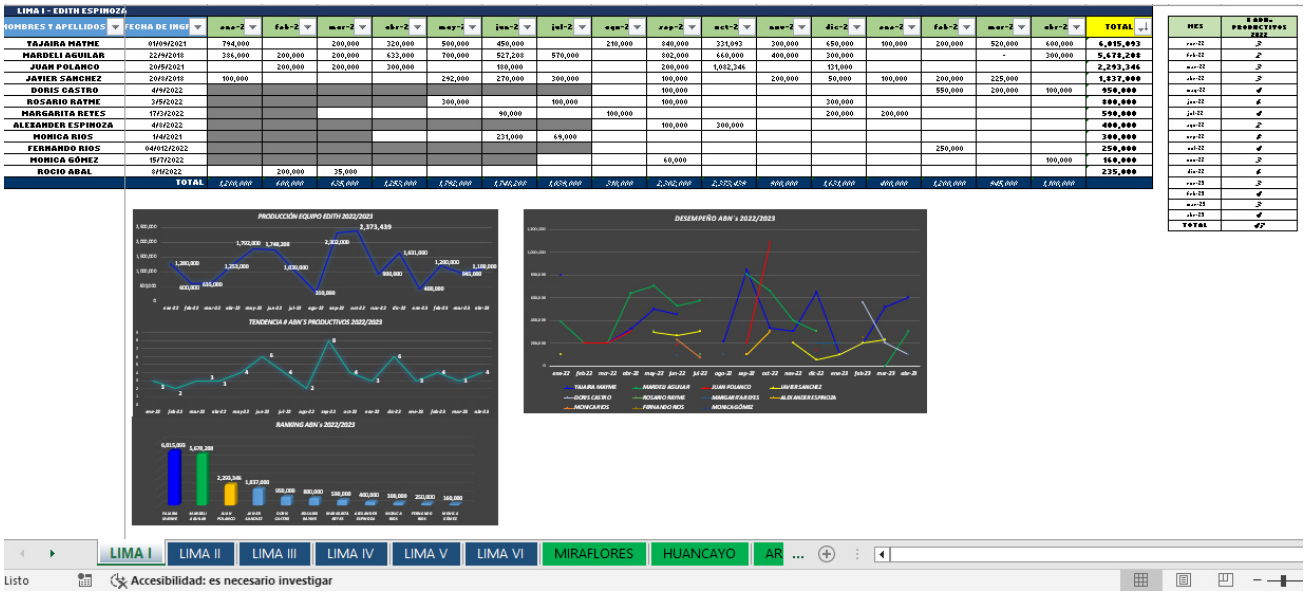
3.2.4 Análisis de producción por equipos comerciales

En cuanto al seguimiento de los equipos comerciales, se consideró relevante la creación de un esquema de seguimiento a cada equipo y el desempeño de sus respectivos ABN (Asesores Banca Negocios), para ello se determinó realizar en Excel un dashboard el cual permita al Asistente Banca Negocios, al Gerente Comercial y Gerente General, visualizar el avance con indicadores estadísticos de los asesores de manera mensual, de esta forma hallar los patrones de comportamiento en sus desempeños y llevar un control estricto de los asesores que se encuentran bajo o no tienen algún desembolso crediticio.

Para llevar a cabo este análisis de la producción por cada equipo comercial se procedió en la construcción de un dashboard, para lo cual se consideró indicadores importantes como: monto desembolsado, número de ABN´s productivos y realizar un ranking de asesores respecto a sus montos desembolsados y sus respectivas tendencias de desempeño en el tiempo. A continuación, se muestra el dashboard construido:

Gráfico N° 14

Dashboard de gestión comercial PYME por equipo comercial – Banca Negocio, 2022 / 2023



Fuente: Elaboración propia

Se desarrollo en un solo archivo de Excel, aperturar diferentes pestañas con la zonificación ALVCOM para sus equipos comerciales, por ejemplo, la pestaña “Lima I” pertenece al equipo de la supervisora Edith Espinoza, “Lima II” pertenece al equipo del supervisor Daniel Carmen y así sucesivamente para todos los supervisores a nivel nacional, para la explicación del dahboard se toma como ejemplo la pestaña de la supervisora Edith Espinoza.

El dashboard contiene diferentes componentes: un cuadro estadístico de producción por ABN, una gráfica de tendencia de producción total por equipo, gráfica de tendencia de número de ABN´s (Asesores Banca Negocios) productivos, ranking de ABN´s en base a sus montos desembolsados y una gráfica de tendencia de desempeño de ABN´s en el tiempo. A continuación, se explicará cada componente:

Cuadro N° 32

Resumen cuantitativo de montos desembolsados por asesor ALVCOM, 2022 / 2023

(Soles)

LIMA I - EDITH ESPINOZA																		
NOMBRES Y APELLIDOS AB	FECHA DE INGRESO	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	TOTAL
YAJAIRA MAYME	01/09/2021	794,000		200,000	320,000	500,000	450,000		210,000	840,000	331,093	300,000	650,000	100,000	200,000	520,000	600,000	**6,015,093**
MARDELI AGUILAR	22/9/2018	386,000	200,000	200,000	633,000	700,000	527,208	570,000		802,000	660,000	400,000	300,000			-	300,000	**5,678,208**
JUAN POLANCO	20/5/2021		200,000	200,000	300,000		180,000			200,000	1,082,346		131,000					**2,293,346**
JAVIER SANCHEZ	20/8/2018	100,000				292,000	270,000	300,000		100,000		200,000	50,000	100,000	200,000	225,000		**1,837,000**
DORIS CASTRO	4/9/2022									100,000					550,000	200,000	100,000	**950,000**
ROSARIO RAYME	3/5/2022					300,000		100,000		100,000			300,000					**800,000**
MARGARITA REYES	17/3/2022						90,000		100,000				200,000	200,000				**590,000**
ALEXANDER ESPINOZA	4/8/2022									100,000	300,000							**400,000**
MONICA RIOS	1/4/2021						231,000	69,000										**300,000**
FERNANDO RIOS	04/012/2022														250,000			**250,000**
MONICA GÓMEZ	15/7/2022									60,000							100,000	**160,000**
ROCIO ABAL	8/1/2022		200,000	35,000														**235,000**
TOTAL		*1,280,000*	*600,000*	*635,000*	*1,253,000*	*1,792,000*	*1,748,208*	*1,039,000*	*310,000*	*2,302,000*	*2,373,439*	*900,000*	*1,631,000*	*400,000*	*1,200,000*	*945,000*	*1,100,000*	

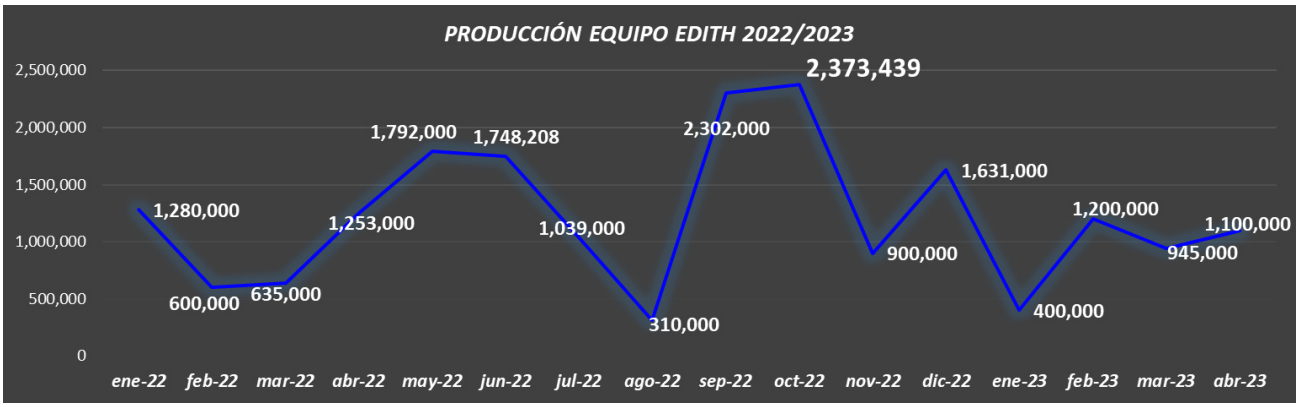
Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior y como parte del dashboard, tenemos un resumen estadístico en el tiempo para los años 2022 y 2023 respecto a todos los asesores que pertenecen al equipo comercial dirigido por la supervisora Edith Espinoza, esta información es obtenida a través del Backlog comercial que previamente fue explicado. Esta información en el tiempo nos muestra cuantitativamente el desempeño de los asesores, es importante realzar este seguimiento puesto que permite visualizar rápidamente qué ABN (Asesor Banca Negocio) se encuentra con 0 créditos desembolsados, considerándose ABN improductivo, una vez identificado se realiza un trabajo de acompañamiento especial por parte de su supervisor, gerente comercial y Asistente Banca Negocios mediante reuniones semanales de capacitación, escucha activa al asesor e incentivos no monetarios como vales de consumo por alcanzar determinada cantidad en colocación de créditos.

Gráfico N° 15

Tendencia cuantitativa de monto total desembolsado mensual por equipo ALVCOM, 2022 / 2023

(Soles)



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, se visualiza la tendencia en cuanto a los montos desembolsados mensuales por el equipo de la supervisora Edith Espinoza durante el 2022 y parte del 2023, de modo que en se muestra irregularidad en cuanto los montos desembolsados, cuando se debe contar con una regularidad en desembolsos mensualmente. Para revisar el caso de la supervisora y como parte de la estrategia comercial planteado por mi persona, se incentivó reuniones cada 2 días con los supervisores que se encuentren con cierta irregularidad en el desempeño de su equipo, para profundizar las causas de un bajo desempeño y "atacar" los problemas inmediatamente, uno de los problemas más comunes se encontró que los asesores no se dedicaban al 100% al trabajo de colocación de créditos, y se debe a que un ABN (Asesor Banca Negocios) en ALVCOM trabaja bajo esquema de comisiones, es decir, no se encuentran planilla y mientras mayor cantidad de desembolsos realice, mayor será la comisión del asesor, sin embargo, algunos asesores tenían otros trabajos por lo que no se dedican a la gestión de prospección y colocación de créditos en su totalidad, para ello se dispuso contar solo con los asesores que estuvieran comprometidos en trabajar y dedicarse al negocio de colocación de productos financieros con ALVCOM.

Gráfico N° 16

Tendencia número de ABN´s (Asesores Banca Negocios) productivos ALVCOM, 2022 / 2023

(Unidades)



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, se visualiza la tendencia en cuanto al número de asesores productivos, es decir, asesores que por lo menos realizaron un desembolso de un crédito en el mes. Se consideró relevante agregar esta gráfica de tendencia como parte del seguimiento estricto del desempeño en el equipo de los supervisores, en cuanto a la estrategia comercial, esta gráfica sirvió para determinar que mínimo el equipo de la supervisora Edith debe contar con 4 ABN´s productivos (el cálculo se basó en el promedio del número de asesores productivos en 2022 y parte del 2023).

Gráfico N° 17

Ranking ABN´s productivos por equipo basado en monto total desembolsado ALVCOM, 2022 / 2023

(Soles)



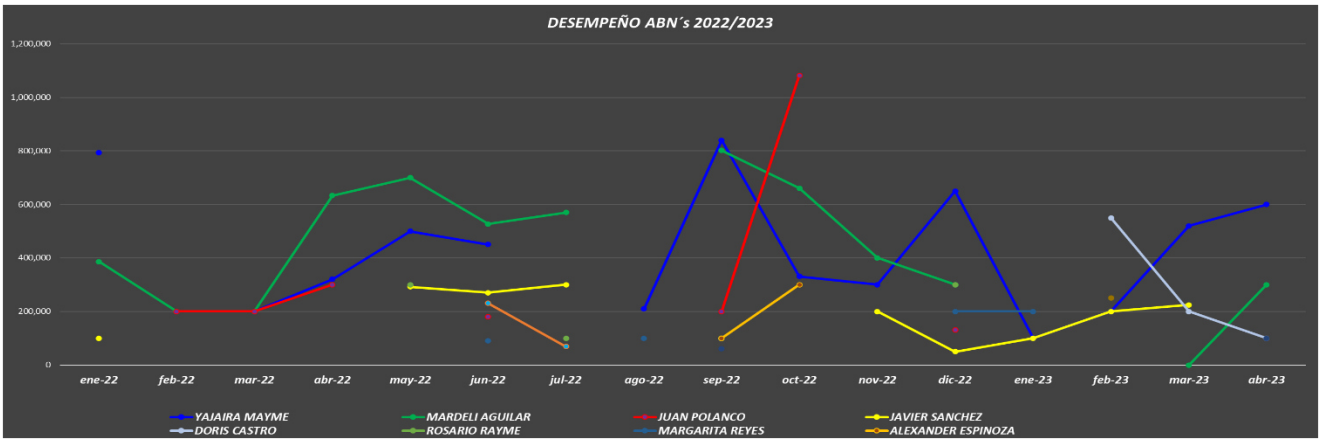
Fuente: Elaboración propia

Se consideró muy importante tener la relación de los asesores con mayor productividad de los equipos comerciales en el tiempo, en este caso para el 2022 y parte del 2023, con la finalidad de darle reconocimiento al asesor con mejor desempeño en los equipos, para el caso de la supervisora Edith Espinoza, en primer lugar se encuentra la asesora Yajaira Mayme con s/ 6,015,093 en monto total desembolsado para el periodo mencionado, en segundo lugar y bastante cerca de alcanzar el primer puesto, está la asesora Mardelli Aguilar con un monto total desembolsado de s/5,678,208 y en tercer lugar, con cierta diferencia respecto a las dos asesoras anteriores, se encuentra el asesor Juan Polanco con un total de s/2,293,346 en monto total desembolsado. Finalmente, el reconocimiento al mejor asesor de cada equipo consiste en brindarle diplomas de reconocimiento, vales de consumo o bonos monetarios de s/100 hasta s/300.

Gráfico N° 18

Tendencia de desempeño por ABN (Asesor Banca Negocios) ALVCOM, 2022 / 2023

(Soles)



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, se puede visualizar la tendencia de manera conjunta para cada asesor para el 2022 y parte del 2023, es importante también contar con este tipo de tendencia para visualizar a los asesores con mejor desempeño en el tiempo e identificar rápidamente una regularidad en la gestión de colocación de créditos. Las tendencias mostradas se basan en los créditos desembolsados en cada mes para el periodo en mención.

Con la implementación de este dashboard de seguimiento para cada equipo comercial, se empezó a tener un mayor control en el desempeño de los asesores, así como también permitió una mejor toma de decisiones para alcanzar las metas establecidas en el área comercial.

3.2.5 Filtro de base de datos BBVA mediante sistemas banco

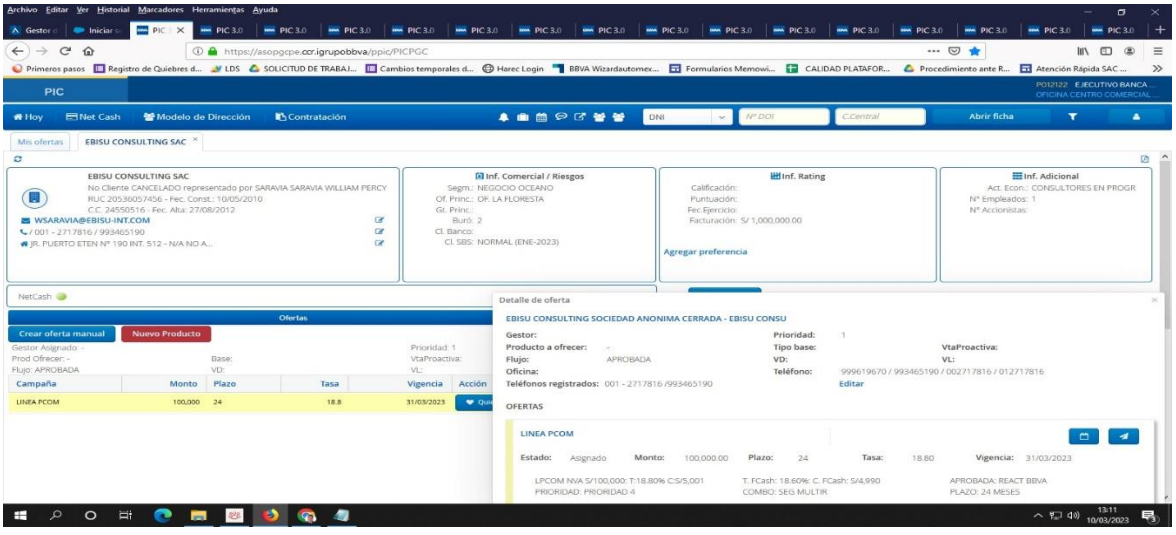
En la gestión comercial para colocar créditos de productos financieros BBVA y como ya se comentó en líneas anteriores, se manejaban bases de datos de campañas crediticias los cuales eran trabajados por los asesores de cada equipo comercial, en ese sentido, ALVCOM cuenta con bases de datos de campaña pasadas o históricas u otra base de datos que la empresa consigue por su cuenta mediante la adquisición de base de datos a otras entidades financieres, y para saber si los clientes de estas bases de datos cuentan con alguna campaña crediticia actualizada, realicé una propuesta al gerente comercial para ser el encargado de filtrar a los clientes mediante sistemas del banco BBVA con la finalidad de obtener la mayor cantidad posible de casos que cuenten con campaña lo que se traduce en una mayor posibilidad de desembolsos crediticios.

Para llevar a cabo los filtros acudía a diverses sedes del Centro de Negocio del BBVA ubicados en San Borja, Los Olivos y Santa Anita, y conjuntamente con el gerente comercial se organizaba una programación de los días en que asistiría a dichas sedes para realizar los filtros de bases de datos. En ese sentido y a continuación se detalla el procedimiento de filtrado.

El BBVA cuenta con 2 sistemas importantes para la obtención de filtros de clientes, el primero llamado “PIC” y el segundo llamado “Central de Información”, en ambas plataformas se filtran a los clientes en donde podemos obtener información básica el cual nos indique si pre-califica o no para un crédito, así como también nos indica si cuenta con alguna campaña crediticia, a continuación, se muestra el “PIC”:

Figura N° 8

Plataforma de filtros “PIC” BBVA



Fuente: Centro de Negocios BBVA

Mediante el RUC de la empresa o el DNI de la persona natural con negocio, se puede proceder a realizar el filtro en el PIC, como se puede visualizar en la figura anterior, en la parte superior derecha de coloca el número de DNI o RUC, según sea el caso, nos aparece diversos datos siendo los más importantes los siguientes: en el primer recuadro ubicado en el margen izquierdo, se obtiene el nombre del cliente, RUC o DNI, "C.C" es la abreviatura de Código Central (código especial que el BBVA asigna a todos los clientes), dirección del negocio, correo electrónico y número de teléfono, en el segundo recuadro denominado "Inf. Comercial / Riesgos" contiene información crucial que determina la pre-calificación del cliente para un futuro crédito, en la categoría "Gt. Principal" al lado de este término debe encontrarse vacío (como lo es en el ejemplo anterior) caso contrario si aparece el nombre y apellido de una persona (funcionario BBVA) quiere decir que el cliente se encuentra carterizado (cliente que anteriormente ha sido atendido por el BBVA y le han otorgado algún producto financiero), cabe resaltar, por política crediticia del BBVA, ALVCOM no podía gestionar o trabajar con empresas o personas naturales con negocio que anteriormente hayan obtenido algún producto del banco, es decir, ALVCOM solo podía gestionar clientes totalmente nuevos para el banco.

Otra categoría en el PIC es "Buró", este hace referencia a un indicador banco de riesgo el cual le asigna al cliente un número (entre 1 a 8) y según la guía de campañas, para otorgarle un crédito el cliente debe contar con un Buró de 1 y máximo 5, si cuenta con Buró 6, 7 u 8, inmediatamente no califican para un crédito. El buró principalmente refleja la probabilidad de un cliente de caer en impago en su crédito. Otra categoría importante en el segundo recuadro, es "CL.SBS", el cual hace referencia a la calificación SBS (Superintendencia de Banca y Seguros) que otorga a las empresas o personas naturales con negocio y pueden ser de 5 tipos: "Normal", "CPP" (Con Problemas Potenciales), "Deficiente", "Dudoso" y "Pérdida". Es determinante también esta categoría puesto que según la guía de campañas BBVA, el cliente debe contar con clasificación 100% Normal.

En la parte inferior del PIC, se encuentra detallada la oferta o campaña que el cliente cuenta, para el ejemplo anterior se visualiza en un rectángulo de color amarillo los datos de la campaña: Producto financiero (Línea Pcom), el monto del crédito (s/ 100,000), plazo (24 meses) y tasa de interés (18.8%), así mismo para saber con mayor detalle la campaña se profundiza mediante el botón "Quiero" y nos apertura un nuevo cuadro, el cual se encuentra en el margen inferior derecha del PIC, en este cuadro nos muestra nuevamente el nombre del cliente, el tipo de flujo operativo, en este caso es Aprobada, así como también la vigencia de la campaña que normalmente dura todo un mes y otros casos adicionales nos muestra también la marca si es "GUIA" o "GUIA + HERRAMIENTA".

Realizado todo el proceso descrito, se puede determinar si el cliente cuenta con campaña crediticio no. Así mismo, hay caso en que en el PIC no se puede visualizar el buró del cliente por lo que solo para esos casos se utiliza una segunda plataforma: Central de información, y se muestra a continuación:

Figura N° 9

Plataforma de filtros "Central de Información" BBVA



Fuente: Centro de Negocios BBVA

En esta nueva plataforma, se busca al cliente mediante su RUC o DNI, según sea el caso y principalmente es para obtener dos datos importantes: el Buró del cliente y el porcentaje de calificación SBS que otorga a un cliente. Para el ejemplo de la figura anterior, en la parte superior nos arroja el término "Grupo de Riesgo G3*Buen" el cual representa al buró, en este caso es 3 para el cliente Industrias Aceros Joshua y CIA S.A.C. Por otro lado, se puede verificar en la parte inferior de la plataforma, las deudas, obligaciones y garantías en soles utilizados por el cliente en los últimos meses, ubicándonos en el mes más reciente, se verifica que el cliente cuenta con una calificación SBS "Nor" que significa "Normal" al 100%, de esta forma podemos corroborar que el cliente se encuentra pre-calificando para el crédito puesto que cumple con los requisitos que solicita el BBVA.

Finalmente, la entrega de estos filtros, se realizaba mediante el envío de pantallazos mediante WhatsApp a los asesores o supervisores que requerían, puesto que en tiempo real se comunicaban con mi persona para filtrar a un cliente, y en caso de las bases de datos, se realizaba un compilado en Word de capturas de pantalla para luego ser enviadas por correo al gerente comercial y determine la distribución de los filtros a los supervisores, en base a la ubicación del cliente filtrado.

El proceso descrito anteriormente, permite tener un abanico grande oportunidades de desembolso, como se mencionó en páginas anteriores, los asesores prefieren trabajar créditos de campaña (Aprobadas y Pre aprobadas) por la rapidez en que son atendidos y no requieren muchos documentación, en ese sentido se planteó como estrategia comercial realizar el filtro de base de datos de manera constante en alguna de las sedes del Centro de Negocios BBVA (3 veces por semana) para encontrar mayores casos de clientes a los cuales se le pueda ofrecer condiciones especiales en productos financieros BBVA.

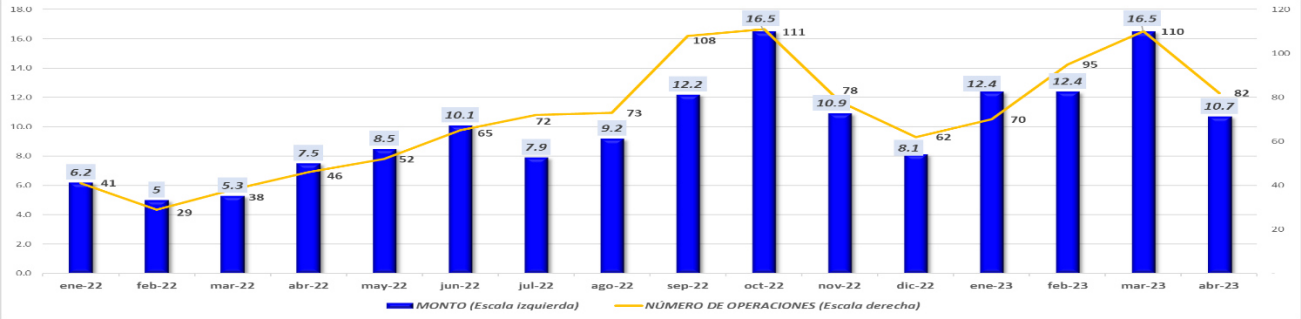
3.2.6 Resultados ALVCOM 2022-2023 con aporte del Asistente Banca Negocios

En el presente documento se ha descrito ampliamente las funciones realizadas por mi persona en la empresa ALVCOM, desde la implementación de reportería estratégica, análisis de datos y aplicación de estrategias, todas ellas con la finalidad de mejorar, organizar y estructurar el área comercial PYME, así mismo es importante mencionar que gracias la implementación de todo lo descrito anteriormente por mi persona en el área comercial de la empresa ALVCOM permitió que desarrollase un mejor performance en su desempeño, alcanzado picos de desembolsos históricos nunca antes registrado. Para visualizar a detalle esta mejora, a continuación, se muestra algunas estadísticas del área en el tiempo:

Gráfico N° 19

Evolución de la producción en desembolso y número de operaciones ALVCOM, 2022 / 2023

(millones de soles y unidades)

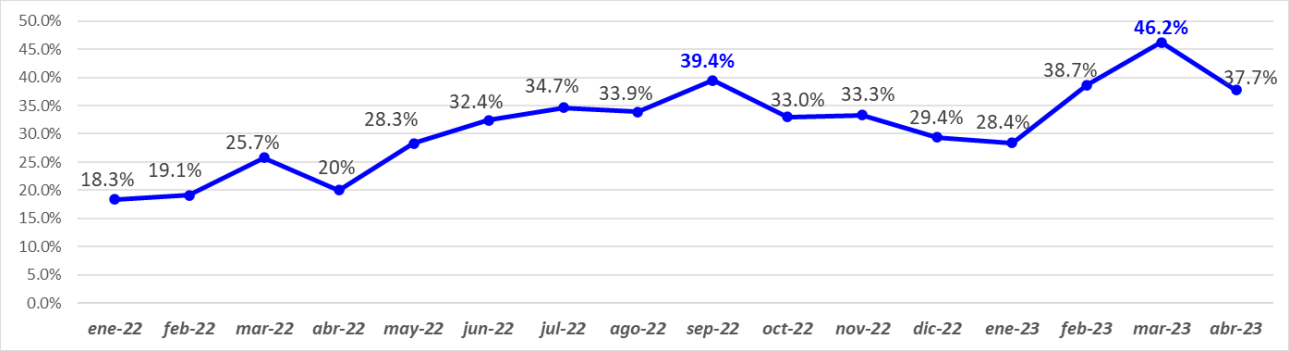


Fuente: Área comercial ALVCOM

Gráfico N° 20

Productividad PYME ALVCOM, 2022 / 2023

(porcentaje)



Fuente: Área comercial ALVCOM

Podemos visualizar en primer lugar en el gráfico N° 19 que desde marzo del 2022 ALVCOM empezó una marcada tendencia positiva, creciendo consecutivamente con respecto a desembolsos: 5.3 millones de soles en créditos otorgados y número de operaciones: 38 créditos desembolsados, hasta julio del mismo año en donde el monto desembolsado se redujo a 7.9 millones de soles, sin embargo, el número de operaciones aún continuó creciendo comparado con junio, reflejando que los equipos comerciales intensificaron en desembolsar una mayor cantidad de créditos el ritmo de trabajo aumentó, sin embargo, para aquel mes los asesores desembolsaron créditos de montos relativamente pequeños siendo el ticket promedio aproximado equivalente a s/ 109,000, para luego continuar creciendo hasta alcanzar un registro histórico en el área, desembolsando 16.5 millones de soles con 111 operaciones o créditos otorgados a diversos clientes, demostrando que todo el trabajo realizado previamente por mi persona, resultó exitosa.

Una estadística adicional para corroborar el éxito de la implementación de las estrategias comerciales y reporterías explicadas en el presente documento, es la medición de la productividad en general del área comercial respecto a los ABN´s (Asesores Banca Negocios), para el cálculo de este índice se realizó se la siguiente forma: Número de ABN´s productivos / Número de ABN´s activos.

Este índice o KPI, refleja el desempeño de los asesores que desembolsan al menos un crédito respecto del total de asesores contratos por el área, es decir cuanto mayor sea el porcentaje, indica que el uso del recurso humano (asesores) mejora o se optimiza en el tiempo.

En el gráfico N° 20, se aprecia que desde marzo del 2022 hasta setiembre del mismo año se tuvo una marcada mejora en la productividad pasando de un 25.7% a 39.40% respectivamente, para luego nuevamente descender hasta enero del 2023 con 28.4% y nuevamente tomar la senda de crecimiento hasta marzo del mismo año, alcanzando el pico más alto de productividad desde la implementación todas las mejoras en el área, con un 46.2% de productividad en el área PYME.

3.3 Funciones – Gestor Operativo PYME (BBVA)

Luego de potenciar mis habilidades y ganar importante experiencia en el sector bancario, se dio la oportunidad de poder laborar directamente para el BBVA, de esta forma para mayo del 2023 se apertura una convocatoria para ocupar el puesto de Gestor Operativo PYME para el Centro de Negocios, la razón de la apertura de este nuevo puesto se debió al continuo crecimiento del área PYME básicamente por el aumento de créditos desembolsados por las empresas que trabajan para el banco o Fuerzas de Ventas Externas (FUVEX) entre las que se encuentra ALVCOM SAC, sin embargo, aún habían detalles que pulir respecto al seguimiento de las operaciones.

Teniendo en cuenta este preámbulo, al ingresar a laborar al BBVA se presentó un gran reto puesto que no solo era realizar un seguimiento a solo una empresa como era el caso de ALVCOM, sino también a otras 6 adicionales quienes en su conjunto forman la fuerza de venta del banco. Como mencioné en páginas anteriores, el BBVA mantiene dos áreas, la primera de ella es la Red de Oficinas que están conformadas por todas las oficinas y sus respectivos gerentes y ejecutivos de negocios a nivel nacional; y por otro lado, está el área de Centro de Negocios PYME, el cual está conformado solo por un gerente PYME, jefes de negocios, gestores de negocios y las empresas outsourcing (7 en total) encargados de realizar la venta de productos financieros, es en esta última área donde realicé mis labores como Gestor Operativo durante medio año y a continuación explico con mayor detenimiento mis funciones, así como también la problemática surgida y soluciones planteadas:

3.3.1 Organización de la dotación de vendedores banca PYME

En el área comercial banca PYME del Centro de Negocios BBVA contaban con la información de los montos totales desembolsados así como también el número de operaciones puesto que los Gestores de Negocios BBVA al realizar las aprobaciones de propuestas crediticias hechas por asesores de las FUVEX, y luego de realizar un seguimiento a sus clientes para saber si lograron desembolsar el crédito, continuaban por enviar sus reportes al gerente PYME, sin embargo, se desconocía qué asesores de las FUVEX realizaban los desembolsos.

Por otro lado, también se desconocían a todos los asesores con los que las FUVEX contaba para realizar la colocación de créditos, por ende mi persona plateó realizar una identificación y organización de todos los asesores de las 7 empresas que trabajan para el BBVA con la finalidad de saber la potencialidad de todo los equipos de venta, así como también aplicar estrategias para el aumento de desembolsos el cual beneficie al banco con mayores ingresos. En ese sentido, en primer lugar, se procedió a realizar el contacto con cada una de las empresas mediante sus Back Office o Asistente de Banca Negocios, para solicitar el envío de la dotación[16]. Como segundo paso a seguir, se envió un formato en Excel de cómo registrar la información respecto a la dotación para cada FUVEX, luego como tercer paso se recepciona los formatos debidamente registrados con la información de cada asesor y supervisor en las empresas; y por último se procedió a realizar la consolidación de todos los datos en una sola base, con la finalidad de realizar su respectivo análisis.

El envío de la dotación por parte de las FUVEX se acordó sea de manera mensual para ir revisando los cambios que se vayan dando en el tiempo y según dependiendo del contexto, solicitar a las FUVEX mayor contratación de asesores de venta. Considerando esta información, a continuación, se muestra la base de datos consolidad de la dotación FUVEX Banca PYME BBVA:

Cuadro N° 33

Dotación FUVEX Banca PYME – BBVA, junio 2023

FUVEX	ARGO_FU	NOMBRE_ABN	DNI ABN	NOMBRE DEL SUPERVISOR	DNI SUPERVISOR	JEFE_NEGOC	DIVISION	OFICINA	ESTAD
ALVCOM	ABN	Ronald Arauco Del Pino	73089045	DAVID ARTURO SOLÓRZANO AVELLANEDA	20102036	JOSE LUIS COLOMA	CENTRO - ORIENTE	0235 - HUANCAYO	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Wendy Rosa Barboza Bermudo	75351108	DAVID ARTURO SOLÓRZANO AVELLANEDA	20102036	JOSE LUIS COLOMA	CENTRO - ORIENTE	0235 - HUANCAYO	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Lucy Magali Alliaga Suarez	74410361	DAVID ARTURO SOLÓRZANO AVELLANEDA	20102036	JOSE LUIS COLOMA	CENTRO - ORIENTE	0266 - C.C. REAL PLAZA HYO	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Ederson Melchor Huincho	73691120	DAVID ARTURO SOLÓRZANO AVELLANEDA	20102036	JOSE LUIS COLOMA	CENTRO - ORIENTE	0235 - HUANCAYO	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Flor Elizabet Chegne Gonzales	48558841	JOSE TOMAY TERAN	46649388	JOSE LUIS COLOMA	CENTRO - ORIENTE	0277 - CAJAMARCA	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Erika Anabel Muñoz Cabrera	72045375	JOSE TOMAY TERAN	46649388	JOSE LUIS COLOMA	CENTRO - ORIENTE	0248 - EL QUINDE	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Jhon Elvis Vela Casternoque	60885884	JUAN CARLOS SOPLIN	80417142	JOSE LUIS COLOMA	CENTRO - ORIENTE	0306 - PUCALLPA	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Luz Albana Carrasco Pinzon	44304146	LUIS ANTONIO JOYA QUISPE	43853288	JOSE LUIS COLOMA	CENTRO - ORIENTE	0281 - JAEN	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Héctor Kleimer Lejabo Vilchérrez	80315070	LUIS ANTONIO JOYA QUISPE	43853288	JOSE LUIS COLOMA	CENTRO - ORIENTE	0281 - JAEN	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Orinson Amasifuentes Paredes	42123616	LUIS ANTONIO JOYA QUISPE	46649388	JOSE LUIS COLOMA	CENTRO - ORIENTE	0310 - TARAPOTO	ACTIVO
ALVCOM	SUPERVISOR	GLORIA MARITZA RODRIGUEZ APAZA	29314109	ALDO ALFREDO AVILA GARCÍA	10000331	MIGUEL JUAREZ	SUR	0220 - AREQUIPA	ACTIVO
ALVCOM	SUPERVISOR	ELIZABETH CONDORI CHOQUEMAMANI	2416794	ALDO ALFREDO AVILA GARCÍA	10000331	MIGUEL JUAREZ	SUR	0584 - REAL PLAZA JULIACA	ACTIVO
ALVCOM	SUPERVISOR	OFELIO CALLE MAMANI	74232559	ALDO ALFREDO AVILA GARCÍA	10000331	MIGUEL JUAREZ	SUR	0232 - TACNA	ACTIVO
ALVCOM	SUPERVISOR	EDGARD ROBERTO RODRIGUEZ PRADO	30961983	ALDO ALFREDO AVILA GARCÍA	10000331	MIGUEL JUAREZ	SUR	0220 - AREQUIPA	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Lady Lizbeth Flores Luque	70144034	ELIZABETH CONDORI CHOQUEMAMANI	2416794	MIGUEL JUAREZ	SUR	0584 - REAL PLAZA JULIACA	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Hilda Pilar Soncco Pumaleque	70814196	ELIZABETH CONDORI CHOQUEMAMANI	2416794	MIGUEL JUAREZ	SUR	0584 - REAL PLAZA JULIACA	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Aissa Orellana Zevallos	40658882	GLORIA MARITZA RODRIGUEZ APAZA	41745725	MIGUEL JUAREZ	SUR	0717 - J.L. BUSTAMANTE Y RIV	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Jessica Elizabeth Mamani Lima	41928158	GLORIA MARITZA RODRIGUEZ APAZA	42156996	MIGUEL JUAREZ	SUR	0223 - CAYMA	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Miluska Steffane Gonzalez Zuñiga Zamora	46965511	GLORIA MARITZA RODRIGUEZ APAZA	42156996	MIGUEL JUAREZ	SUR	0220 - AREQUIPA	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Kevin Paul Figueroa Quintanilla	76453931	GLORIA MARITZA RODRIGUEZ APAZA	42156996	MIGUEL JUAREZ	SUR	0333 - MIRAFLORES	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Zerenith Rosario Valderrama Ellis	29643675	EDGARD ROBERTO RODRIGUEZ PRADO	30961983	MIGUEL JUAREZ	SUR	0220 - AREQUIPA	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Duverly Mamani Huanca	45533673	OFELIO CALLE MAMANI	74232559	MIGUEL JUAREZ	SUR	0232 - TACNA	ACTIVO
ALVCOM	ABN	VILMA TICONA HUANCA	46963084	OFELIO CALLE MAMANI	74232559	MIGUEL JUAREZ	SUR	0232 - TACNA	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Nely Ticona Huanca	47520717	OFELIO CALLE MAMANI	74232559	MIGUEL JUAREZ	SUR	0232 - TACNA	ACTIVO
ALVCOM	ABN	Ruben Tito Catachura Catachura	75833188	OFELIO CALLE MAMANI	74232559	MIGUEL JUAREZ	SUR	0232 - TACNA	ACTIVO
CAMARGO GROUP	SUPERVISOR	Carlos Martín Caro Davila	46912748	LUIS ALBERTO PAREJA TASAYCO	43953467	ARELI GARCIA	LIMA NORTE	0174 - MEGA PLAZA	ACTIVO
CAMARGO GROUP	SUPERVISOR	Karina Aguilar Trujillo	7494723	LUIS ALBERTO PAREJA TASAYCO	7494723	ARELI GARCIA	LIMA NORTE	0396 - COVIDA	ACTIVO
CAMARGO GROUP	ABN	WHERNER ROMAN CABALLERO	41125402	CARLOS MARTÍN CARO DAVILA	46912748	ARELI GARCIA	LIMA NORTE	0174 - MEGA PLAZA	ACTIVO
CAMARGO GROUP	ABN	Alexander Iván Pérez Egusquiza	46636328	CARLOS MARTÍN CARO DAVILA	46912748	ARELI GARCIA	LIMA NORTE	0174 - MEGA PLAZA	ACTIVO
CAMARGO GROUP	ABN	Ivan Aviles Justiniano Primo	46800469	CARLOS MARTÍN CARO DAVILA	46912748	ARELI GARCIA	LIMA NORTE	0174 - MEGA PLAZA	ACTIVO
CAMARGO GROUP	ABN	Exmilder Guevara Rivera	47166311	CARLOS MARTÍN CARO DAVILA	46912748	ARELI GARCIA	LIMA NORTE	0174 - MEGA PLAZA	ACTIVO
CAMARGO GROUP	ABN	Nayda Yussary Aguilar Fuentes	71434264	CARLOS MARTÍN CARO DAVILA	46912748	ARELI GARCIA	LIMA NORTE	0174 - MEGA PLAZA	ACTIVO
CAMARGO GROUP	ABN	Yeshua Estefano Cruz Pizarro	75749554	CARLOS MARTÍN CARO DAVILA	46912748	ARELI GARCIA	LIMA NORTE	0174 - MEGA PLAZA	ACTIVO
CAMARGO GROUP	ABN	OSWALDO RAMIREZ PLAZA	7393988	CARLOS MARTÍN CARO DAVILA	46912748	ARELI GARCIA	MIRAFLORES	0939 - OVALO MIRAFLORES	ACTIVO
CAMARGO GROUP	ABN	Jaime Eleodoro Temple Dueñas	7358276	CARLOS MARTÍN CARO DAVILA	46912748	ARELI GARCIA	MIRAFLORES	0486 - SAN ISIDRO	ACTIVO
CAMARGO GROUP	ABN	Rodrigo Esteban Barzola Lázaro	20655154	CARLOS MARTÍN CARO DAVILA	46912748	ARELI GARCIA	MIRAFLORES	0486 - SAN ISIDRO	ACTIVO
CAMARGO GROUP	ABN	Giulio Alberto Barrueto Pantoni	70457290	CARLOS MARTÍN CARO DAVILA	46912748	ARELI GARCIA	MIRAFLORES	0486 - SAN ISIDRO	ACTIVO

DOTACION

Fuente: Área comercial ALVCOM

[16] Dotación: Conjunto de asesores de venta que trabajan para el BBVA.

La base de datos la dotación PYME BBVA cuenta con 10 índices lo cual nos muestra información puntual de cada asesor y supervisor, está en primer lugar la empresa o FUVEX a los que pertenecen, sus números de DNI, nombres y apellidos completos, Jefe Negocios BBVA con los que trabajan o están asignados, División y oficinas BBVA en las se encuentran asignados y el Estado en el que se encuentran ya sea activo o inactivo. En ese sentido, se procedió a realizar el siguiente análisis, formando las siguientes tablas dinámicas:

Cuadro N° 34

Dotación activa FUVEX Banca PYME – BBVA clasificado por FUVEX, junio 2023

ESTADO	ACTIVO
FUVEX	**CANTIDAD DE ABN**
MASTER CENTER	301
SEF PERU	289
COALITION	182
ALVCOM	112
CAMARGO GROUP	109
COMCORP	47
CERTICOM	26
Total general	**1066**

Fuente: Centro de Negocios PYME BBVA

Del anterior se pudo identificar a las FUVEX que tenían la mayor cantidad de asesores o ABN´s (Asesores Banca Negocios) según el cuadro muestra que para junio del 2023 la empresa Master Center contaba con 301 asesores de venta, en segundo lugar, se encontraba la empresa Sef Perú Holding con 289 asesores ubicados a nivel nacional, en tercer lugar, a la empresa Coalition con 182 asesores y cuarto lugar a ALVCOM con 112 asesores de venta. Es importante resaltar que la mayor cantidad de desembolsos depende de la cantidad de recurso humano que maneje la empresa y que esta sea efectiva, considerando el cuadro N° 2 corrobora esta premisa puesto que a julio del 2024 la empresa Sef Perú Holding se encuentra en primer lugar de colocaciones de créditos BBVA, seguido por Master Center y en tercer lugar se encuentra la empresa Coalition.

Cuadro N° 35

Dotación activa FUVEX Banca PYME – BBVA clasificado por División, junio 2023

ESTADO	ACTIVO
DIVISION BBVA	**Cuenta de NOMBRE_ABN**
NORTE	**245**
SEF PERU	69
MASTER CENTER	67
COALITION	45
CAMARGO GROUP	33
ALVCOM	16
CERTICOM	11
COMCORP	4
LIMA CENTRO	**204**
MASTER CENTER	67
SEF PERU	47
ALVCOM	38
COALITION	26
COMCORP	20
CAMARGO GROUP	5
CERTICOM	1
SUR	**162**
SEF PERU	53
COALITION	32
MASTER CENTER	20
CAMARGO GROUP	16
COMCORP	16
ALVCOM	15
CERTICOM	10
CENTRO - ORIENTE	**159**
SEF PERU	60
MASTER CENTER	46
COALITION	21
ALVCOM	17
CAMARGO GROUP	15
LIMA NORTE	**127**
MASTER CENTER	56
COALITION	31
ALVCOM	18
SEF PERU	12
CAMARGO GROUP	8
COMCORP	2
LIMA ESTE	**79**
MASTER CENTER	25
CAMARGO GROUP	24
COALITION	18
ALVCOM	6
SEF PERU	4
CERTICOM	2
LIMA SUR	**40**
SEF PERU	23
COALITION	8
CAMARGO GROUP	4
MASTER CENTER	3
ALVCOM	1
COMCORP	1
LIMA OESTE	**35**
SEF PERU	19
MASTER CENTER	12
COMCORP	4
MIRAFLORES	**15**
MASTER CENTER	5
CAMARGO GROUP	4
SEF PERU	2
CERTICOM	2
COALITION	1
ALVCOM	1
Total general	**1066**

Fuente: Centro de Negocios PYME BBVA

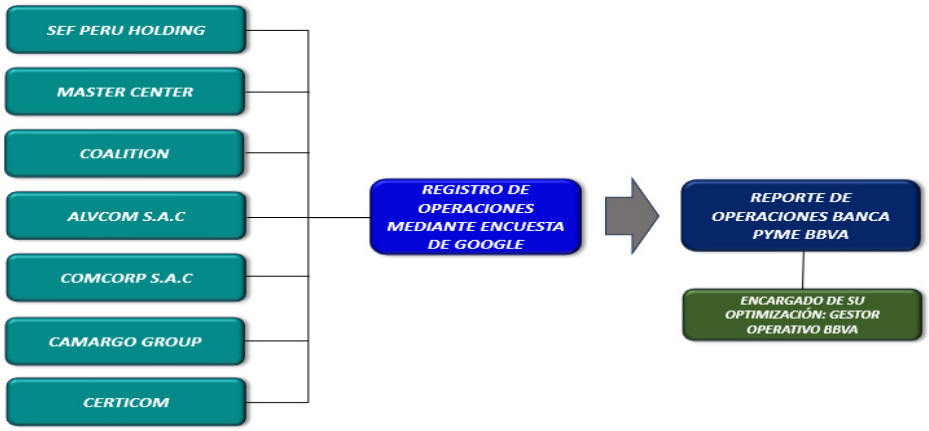
Se planteó la importancia de conocer la cantidad de asesores distribuidos en cada división para identificar las zonas con menor presencia de asesores para luego aplicar alguna estrategia que permite copar las divisiones que se encuentren con menor cantidad de ABN´s y según el cuadro anterior se visualiza que las divisiones Lima Este, Lima Sur, Lima Oeste y Miraflores cuentan con una cantidad menor a 80 asesores de venta entre todas las FUVEX, por lo que mi persona propuso como política de mejora el elevar la cantidad de asesores en las últimas divisiones mencionadas para equiparar y se encuentren alineadas en cantidad de vendedores en todas las divisiones, para lo cual en reuniones con cada una de las FUVEX separadas se solicitó el aumento de cantidad de asesores de manera progresiva en los próximos 3 meses. Con la información recolectada en base a la dotación de las FUVEX permite llevar un mejor control de los asesores y visibilizar las zonas o divisiones en donde falte copar fuerza de venta.

3.3.2 Optimización de reporte de desembolsos y validación de registro

En el área PYME del Centro de Negocios, inicialmente se realizaba el seguimiento a las operaciones mediante el reporte de operaciones en evaluación, aprobadas y desembolsadas por parte de los Gestores de Negocio mediante un envío de correo con dicha información al Gerente PYME para luego este último lo consolide en un solo archivo, sin embargo, esta forma de reporte de operaciones no era óptima puesto que los Gestores de Negocios reportaban los datos de sus operaciones a tiempo por lo que se generaba un retraso en conocer qué operaciones venían siendo gestionadas por las FUVEX, antes esta problemática, mi persona decidió plantear un nuevo circuito de reporte de operaciones utilizando encuestas de Google para cada FUVEX y conocer las operaciones que venían trabajando en tiempo real, de esta forma los Gestores de Negocio se enfocaban totalmente en la evaluación de créditos enviados por los asesores de las FUVEX.

Figura N° 10

Nuevo flujo de reporte de operaciones banca PYME BBVA



Fuente: Centro de Negocios PYME BBVA

En ese sentido, habiendo establecido un nuevo circuito de reporte de operaciones para las FUVEX, se muestra a continuación la base de datos que se forma en base al registro de operaciones de cada una de las empresas externas:

Cuadro N° 36

Resumen de operaciones reportadas por las FUVEX, julio 2023

Codigo Central cliente	Marca temporal	Dirección de correo electrónico	Division	Jefe Negocio	FUVEX	Supervisor
20293979	7/17/2023 17:38:14	fmurillo@sefperuholding.com	Centro Oriente	Jose Luis Coloma	Sef Peru	JUAN GABRIEL HIDALGO ASTETE
20293979	7/24/2023 14:09:22	fmurillo@sefperuholding.com	Centro Oriente	Jose Luis Coloma	Sef Peru	JUAN GABRIEL HIDALGO ASTETE
20923405	8/2/2023 23:12:02	backoffice.pyme.coalition@gmail.com	Sur	MIguel Juarez	Coalition	JACK COTRADO
20923405	7/31/2023 21:21:18	backoffice.pyme.coalition@gmail.com	Sur	MIguel Juarez	Coalition	JACK COTRADO
21370253	7/17/2023 9:47:36	backoffice.pyme.coalition@gmail.com	Lima Norte	Areli Garcia	Coalition	HILTER MUÑOZ
21370253	7/17/2023 17:30:46	backoffice.pyme.coalition@gmail.com	Lima Norte	Areli Garcia	Coalition	HILTER MUÑOZ
21628452	7/12/2023 15:05:12	analistabdcamargogroup@gmail.com	Lima Norte	Areli Garcia	Camargo Group	KARINA AGUILAR
21628452	7/13/2023 11:11:12	analistabdcamargogroup@gmail.com	Lima Norte	Areli Garcia	Camargo Group	KARINA AGUILAR
21912959	7/24/2023 17:49:59	gonzalo.mastercenter@gmail.com	Lima Centro	Francisco Villar	Master Center	Daniel Bryan Carmen Gonzales
21912959	7/24/2023 17:48:10	gonzalo.mastercenter@gmail.com	Lima Centro	Francisco Villar	Master Center	Daniel Bryan Carmen Gonzales
21959254	7/10/2023 16:08:34	fmurillo@sefperuholding.com	Lima Norte	Carlos Salinas	Sef Peru	PILAR ARTEGA ARGOMEDO
21959254	7/10/2023 16:21:32	fmurillo@sefperuholding.com	Norte	Carlos Salinas	Sef Peru	PILAR ARTEGA ARGOMEDO
21959254	7/10/2023 16:06:47	fmurillo@sefperuholding.com	Norte	Carlos Salinas	Sef Peru	PILAR ARTEGA ARGOMEDO
22348457	7/5/2023 16:24:42	gonzalo.27.1997@gmail.com	Lima Centro	Francisco Villar	Master Center	Juan Carlos Herrera Clemente
22348457	7/28/2023 12:01:47	gonzalo.mastercenter@gmail.com	Lima Centro	Francisco Villar	Master Center	Juan Carlos Herrera Clemente
22348457	7/24/2023 22:34:15	gonzalo.27.1997@gmail.com	Lima Centro	Francisco Villar	Master Center	Juan Carlos Herrera Clemente
22485940	7/25/2023 10:50:18	gonzalo.mastercenter@gmail.com	Lima Centro	Francisco Villar	Master Center	Juan Carlos Herrera Clemente
22485940	7/24/2023 9:15:19	gonzalo.mastercenter@gmail.com	Lima Centro	Francisco Villar	Master Center	Juan Carlos Herrera Clemente
22624290	7/24/2023 17:54:07	gonzalo.mastercenter@gmail.com	Lima Centro	Francisco Villar	Master Center	Daniel Bryan Carmen Gonzales
22624290	7/7/2023 14:24:57	gonzalo.mastercenter@gmail.com	Lima Centro	Francisco Villar	Master Center	Daniel Bryan Carmen Gonzales

ABN	DNI ABN	Codigo Workflow ABN	RUC cliente	Importe	Producto	Gestor de Negocio
SONIA EDITH ALARCON FAUSTINO	76513918	PYME_SEF_1123	10225106547	50000	PCOM	Gino Castro
SONIA EDITH ALARCON FAUSTINO	76513918	PYME_SEF_1123	10225106547	50000	TKT	Gino Castro
KAREN ARACAYO CHIPANA	71077618	PYMCOA127	25010328	20000	TKT	Liss CCanccapa
KAREN ARACAYO	71077618	PYMCOA127	25010328	190000	LPCOM	Liss CCanccapa
RODRIGUEZ ZEGARRA SHEYLA ALSHIRA	72481704	PYMCOA018	10739337	40000	PCOM	Keyla Arango
RODRIGUEZ ZEGARRA SHEYLA ALSHIRA	72481704	PYMCOA018	10739337	40000	PCOM	Keyla Arango
ANGEL FAUSTINO	42664447	PYMECAM1689	10258273341	51000	LPCOM	Keyla Arango
ANGEL FAUSTINO	42664447	PYMECAM1689	10258273341	51000	LPCOM	Keyla Arango
Jose Antonio San Martin Ortiz	09935155	PYMEMAS1466	10443451817	0	TKT	Fiorella Soto
Jose Antonio San Martin Ortiz	09935155	PYMEMAS1466	10443451817	100000	LPCOM	Fiorella Soto
ENRIQUE GIL VILCHEZ	17907073	PYME_SEF_33	10425179654	0	TKT	Melissa Escobar
ENRIQUE GIL VILCHEZ	17907073	PYME_SEF_33	10425179654	0	TKT	Melissa Escobar
ENRIQUE GIL VILCHEZ	17907073	PYME_SEF_33	10425179654	215000	PCOM	Melissa Escobar
Jimena Victoria Ruidias Paredes	75359063	PYMEMAS1386	10428987212	0	TKT	Anel Boccolini
Jimena Victoria Ruidias Paredes	75359063	PYMEMAS1386	10428987212	0	TKT	Anel Boccolini
Jimena Victoria Ruidias Paredes	75359063	PYMEMAS1386	10428987212	280000	PCOM	Anel Boccolini
Sergio Eduardo Cuzcano Salinas	73124143	PYMMAS005	10416328949	50000	LPCOM	Anel Boccolini
Sergio Eduardo Cuzcano Salinas	73124143	PYMMAS005	10416328949	200000	TKT	Anel Boccolini
Jose Antonio San Martin Ortiz	09935155	PYMEMAS1466	10452694111	0	TKT	Fiorella Soto
Jose Antonio San Martin Ortiz	09935155	09935155	10452694111	100000	LPCOM	Fiorella Soto

Elaboración: propia (se encuentra dividido en 2 partes para su adaptación al presente documento).
Fuente: Centro de Negocios PYME.

Se puede visualizar que contiene 14 índices clave respecto a las operaciones que las FUVEX van gestionando en el mes, entre los índices que destacan están: Marca temporal, muy importante puesto que para que no haya "robo de operaciones desembolsadas" entre FUVEX se requiere de esta marca, empresa quien realiza el primer registro de desembolso del mismo cliente, se queda con la operación y suma a su avance de meta comercial.

Por otro lado, se tiene un código central el cual sirve para identificar el nombre del cliente, ABN o Asesor Banca Negocios que ha realizado desembolsos crediticios, importe del crédito gestionado y producto financiero que se otorgó al cliente, así como también el Gestor de Negocio BBVA que evaluó el crédito.

Por otro lado, en el banco BBVA existe un área llamada "Control y Gestión Comercial" el cual se encarga de recopilar los datos concernientes a todas las operaciones desembolsadas de los frentes del Centro de Negocios: PYME, Hipotecario, Convenios, etc, esta compilación lo realizan de manera diaria en base a la información disponible de los desembolsos en el sistema banco "IBM 3270" para luego enviar el reporte de avance en un archivo de Excel como base de datos (similar al Backlog que se utiliza en ALVCOM) al Gestor Operativo PYME. Esta forma de llevar un control de las operaciones se estableció en años anteriores, sin embargo, en primer lugar solo se abocaban en compartir la base de datos más no generar reportería o dashboard de seguimientos y en segundo lugar no realizaba el seguimiento de cumplimiento de una cláusula que por política de Centro de Negocio tenía que realizarse y esta cláusula (estipulada en los contratos entre las FUVEX y el BBVA) indicaban que las FUVEX deben reportar su créditos desembolsados al Centro de Negocios en un plazo no mayor a 1 día, es decir, reportar al BBVA el mismo día del desembolso del crédito o máximo al día siguiente, de forma que se organice un monitoreo de operaciones constante y actualizada. Cabe resaltar, no se cumplía esta regla por parte de las FUVEX por lo que en coordinación con el Gerente PYME, mi persona propuso estructurar una reportería específica que permita identificar a las FUVEX que incumplen mes a mes esta cláusula y determinar algún tipo de sanción, como por ejemplo la no entrega de bases de datos de campañas o sanciones monetarias (multas). A continuación, se muestra la base de datos generada por el área de "Control y Gestión Comercial" del BBVA y la modificación realizada para generar la reportería para esta problemática:

Cuadro N° 37

Base de datos de seguimiento de operaciones desembolsadas Banca PYME - Centro Negocios BBVA, julio 2023

CODIGO_CLIENTE	fecha desembolso	PRODUCTO	SUB_PRODUCTO	NUMERO_DOCUMENTO	NOMBRE_CLIENTE_/_RAZON_SOCIAL	NUMERO_CONTRATO	OUTSOURCING
27968877	1/7/2023	PRÉSTAMOS	FAST CASH / CUOTA FIJA	20600313780	GRUPO ELAN SAC	00110437960119560067	COMCORP SAC
31196380	30/6/2023	TKT		20603452004	LUIS CASTRO Y ASOCIADOS AUDITO	00110778500057176O	ALVCOM
26987147	1/7/2023	PRÉSTAMOS	CAPITAL DE TRABAJO/MICROEMPRESA JURIDICA/S. ADICI	20601634881	LIMPIAVIP SRL	00110101960019065 9	ALVCOM
22933158	5/7/2023	PRÉSTAMOS	PRESTAMO MICROMPRESA PERSONA NATURAL/C.FIJA/S.ADIC	10447927506	FONSECA NU#EZ DANITZA ANGELICA	00110332960011907 1	COALITION
31207990	5/7/2023	PRÉSTAMOS	CAPITAL DE TRABAJO	20603067607	WORLD TOOLS CENTER EIRL	00110166960021301 7	SEF PERU HOLDING
30839143	5/7/2023	PRÉSTAMOS	CAPITAL DE TRABAJO/MICROEMPRESA JURIDICA/S. ADICI	20605616934	DECO ENERGY D & J SAC	00110013960008329 3	ALVCOM
31218059	6/7/2023	PRÉSTAMOS	PRESTAMO COMERCIAL PERSONA NATURAL/C.FIJA/S.ADICIO	48041108	SILVIA YANET ELERA HERRERA	00110281960030458 1	MASTER CENTER
31218071	6/7/2023	PRÉSTAMOS	PRESTAMO COMERCIAL PERSONA NATURAL/C.FIJA/S.ADICIO	10439495257	DAYSI CHAMBI CONDORI	00110584960007023 5	CAMARGO GROUP
22384514	6/7/2023	PRÉSTAMOS	PRESTAMO MICROMPRESA PERSONA NATURAL/C.FIJA/S.ADIC	10447605240	ISMAEL BOCANGEL CONDORI	00110203960015846 6	ALVCOM
31206747	6/7/2023	PRÉSTAMOS	CAPITAL DE TRABAJO/MICROEMPRESA JURIDICA/S. ADICI	20600877942	PLANET MOVIL VIP EIRL	00110228960043853 8	COALITION
31217104	6/7/2023	PRÉSTAMOS	CAPITAL DE TRABAJO/MICROEMPRESA JURIDICA/S. ADICI	20493103408	SERVICIOS GENERALES E Y S EIRL	00110387960020195 9	SEF PERU HOLDING
28404024	6/7/2023	PRÉSTAMOS	CAPITAL DE TRABAJO/MICROEMPRESA JURIDICA/S. ADICI	20601702275	E & E RESPUESTOS SERVICIOS GENERALES	00110900960017593 9	MASTER CENTER
31202132	7/7/2023	PRÉSTAMOS	PRESTAMO MICROMPRESA PERSONA NATURAL/C.FIJA/S.ADIC	46245745	ANA RITHA CARRIZALES ORTIZ	00110228960043881 3	COALITION
25703704	7/7/2023	PRÉSTAMOS	PRESTAMO MICROMPRESA PERSONA NATURAL/C.FIJA/S.ADIC	33569218	ERLITA HERRERA NUEZ	00110796960008790 4	COALITION
30299434	7/7/2023	PRÉSTAMOS	PRESTAMO MICROMPRESA PERSONA NATURAL/C.FIJA/S.ADIC	10425219206	SONIA EUGENIA TOLENTINO LOYOLA	00110144960024967 4	MASTER CENTER
24533661	7/7/2023	PRÉSTAMOS	PRESTAMO MICROMPRESA PERSONA NATURAL/C.FIJA/S.ADIC	10437122186	MARIA ESTHER TERRONES TORRES	00110891960008210 0	MASTER CENTER
31203162	7/7/2023	PRÉSTAMOS	CAPITAL DE TRABAJO/MICROEMPRESA JURIDICA/S. ADICI	20606681705	COMERCIAL ILUSION SA C	00110346960011944 2	COALITION
25615646	7/7/2023	PRÉSTAMOS	CAPITAL DE TRABAJO/MICROEMPRESA JURIDICA/S. ADICI	20530036996	VEROMMAG EIRL	00110554960011105 1	CERTICOM
30753824	7/7/2023	PRÉSTAMOS	LOCALES COMERCIALES Y OFICINAS DE NEGOCIOS	20606871326	GRANJA AVICOLA PANTOJA SAC	00110970960011310 2	MASTER CENTER
29514615	8/7/2023	PRÉSTAMOS	PRESTAMO MICROMPRESA PERSONA NATURAL/C.FIJA/S.ADIC	10156937652	MARIA ELIZABETH MUNDO SILVA	00110058960004910 4	MASTER CENTER
31214102	8/7/2023	PRÉSTAMOS	CAPITAL DE TRABAJO/MICROEMPRESA JURIDICA/S. ADICI	20526591756	MEGATRANS EIRL	00110268960023652 6	SEF PERU HOLDING
31004164	8/7/2023	PRÉSTAMOS	PRESTAMO MICROMPRESA PERSONA NATURAL/C.FIJA/S.ADIC	10100959009	FELIPE MUÑA CHAHUAYO	00110234960012249 5	ALVCOM
30720300	10/7/2023	PRÉSTAMOS	FAST CASH / CUOTA FIJA	20455730016	INVERSIONES ENKI EIRL	00110437960196693 3	COALITION

TIPO CIRCUITO	TIPOGES_GESTOR	Importe	Estado	Observación Preliminar	CODIGO_CLIENTE	fecha desembolso	Marca temporal	Diferencia días	DIFERENCIA DIAS
CAMPAÑA CN	GESTIÓN TOTAL	100,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	27968877	1/7/2023	01/07/2023	0	0
CAMPAÑA CN	GESTIÓN TOTAL	5,753	EN VIGOR	CRUCE_BASE_TKT	31196380	4/7/2023	04/07/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	GESTIÓN TOTAL	100,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	26987147	4/7/2023	04/07/2023	0	0
CAMPAÑA CN	GESTIÓN TOTAL	40,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	22933158	5/7/2023	5/7/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	GESTIÓN TOTAL	100,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	31207990	5/7/2023	05/07/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	GESTIÓN TOTAL	300,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	30839143	5/7/2023	05/07/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	DERIVACIÓN A OFICINA	92,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	31218059	6/7/2023	06/07/2023	0	0
CAMPAÑA CN	GESTIÓN TOTAL	100,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	31218071	6/7/2023	06/07/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	DERIVACIÓN A OFICINA	100,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	22384514	6/7/2023	06/07/2023	0	0
CAMPAÑA CN	GESTIÓN TOTAL	100,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	31206747	6/7/2023	06/07/2023	0	0
CAMPAÑA CN	GESTIÓN TOTAL	100,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	31217104	6/7/2023	06/07/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	DERIVACIÓN A OFICINA	250,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	28404024	6/7/2023	06/07/2023	0	0
CAMPAÑA CN	GESTIÓN TOTAL	50,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	31202132	7/7/2023	07/07/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	GESTIÓN TOTAL	50,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	25703704	7/7/2023	07/07/2023	0	0
FLUJO REGULAR	GESTIÓN TOTAL	80,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	30299434	7/7/2023	07/07/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	DERIVACIÓN A OFICINA	130,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	24533661	7/7/2023	07/07/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	GESTIÓN TOTAL	300,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	31203162	7/7/2023	07/07/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	DERIVACIÓN A OFICINA	300,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	25615646	7/7/2023	07/07/2023	0	0
FLUJO REGULAR	DERIVACIÓN A OFICINA	815,735	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	30753824	7/7/2023	07/07/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	DERIVACIÓN A OFICINA	70,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	29514615	8/7/2023	8/7/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	DERIVACIÓN A OFICINA	100,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	31214102	8/7/2023	08/07/2023	0	0
CAMPAÑA BANCO	GESTIÓN TOTAL	292,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	31004164	8/7/2023	08/07/2023	0	0
CAMPAÑA CN	GESTIÓN TOTAL	100,000	EN VIGOR	CRUCE_BASE_PRESTAMOS	30720300	10/7/2023	10/7/2023	0	0

Elaboración: Área de Gestión y Control Comercial BBVA y propia (dividido en 2 partes para su adaptación al presente documento).
Fuente: Centro de Negocios PYME.

El archivo contiene diversos índices con un total de 69, los cuales para mostrarlo en el presente solo se tomó en cuenta la pate inicial y final, en esta última parte se agregaron 5 índices: Código cliente, Fecha de desembolso, Marca Temporal, Diferencia días (Fórmula de Excel) y Diferencia días en formato número. El procedimiento para encontrar los días de atraso en el reporte de operaciones desembolsadas por parte de las FUVEX, se realiza de la siguiente manera:

Utilizando el archivo Excel "Resumen de operaciones reportadas por las FUVEX" se realiza un cruce de datos mediante una fórmula de Excel llamada "Buscar V" aplicada en el archivo "Base de datos de seguimiento de operaciones desembolsadas" para traer la marca temporal registrada de cada crédito desembolsado y registrado en el archivo en mención, el enlace conector usado en la fórmula es el código central de cada operación, con la que finalmente se obtiene la marca temporal y luego se procede a realizar una resta entre las fechas de desembolsos (índice que se muestra en el cuadro N°37) y las marcas temporales, realizado este procedimiento se encuentran los días de atraso en el reporte de desembolsos para luego ser resumidos en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 38

Retraso en días de registro de producción (desembolso de créditos) FUVEX, julio 2023

(Unidades y porcentaje)

FUVEX	RETRASO DE REGISTRO DE PRODUCCIÓN (DÍAS)										N° Operaciones
	0	% del total	1	% del total	2	% del total	3	% del total	≥ 4	% del total	
CERTICOM	18	54.5%	13	39.4%	2	6.1%	0	0%	0	0%	33
COALITION	97	61%	53	33.1%	7	4.4%	1	0.6%	0	0.0%	160
CAMARGO GROUP	15	29%	26	51%	2	4%	0	0%	0	0.0%	51
ALVCOM	45	58%	27	35.1%	3	3.9%	0	0%	0	0.0%	77
SEF PERU HOLDING	64	42.1%	66	43.4%	5	3.3%	1	0.7%	0	0.0%	152
MASTER CENTER	63	39.4%	78	48.8%	2	1.3%	6	3.8%	0	0.0%	160
COMCORP SAC	13	59.1%	8	36.4%	0	0%	1	4.5%	0	0%	22
Total general	315		271		21		9		0		655

Elaboración: propia

Construido el cuadro anterior, se pudieron identificar a las FUVEX que tenían la mayor cantidad de operaciones y días de atraso en el registro reporte de desembolsos al banco, se destaca que la empresa que tiene mayor atraso en registrar sus desembolsos habiendo pasado 2 días es Certicom con un 6.1% (equivale a 2 operaciones) del total de sus créditos desembolsados (33 operaciones), seguido por la empresa Coalition con un 4.4% (equivalente a 7 operaciones) del total de sus créditos desembolsados (160 operaciones) y en tercer lugar tenemos a la empresa Camargo Group con un 4% (equivalente a 2 operaciones) del total de sus créditos desembolsados (51 operaciones). Cabe resaltar, se consideró utilizar porcentaje del total de créditos desembolsados como unidad de medida para comparar entre FUVEX los atrasos en sus registros.

En cuanto se identifica a las empresas que con mayor porcentaje de atraso se procede a notificarlos mediante correo electrónico y solicitando una reunión o comité con los representante de sus respectivas áreas comerciales para analizar la razón del atraso en sus registros, se consideró que si las empresas continúan realizado registros atrasados para el segundo mes consecutivo a la reunión realizada, se le sanciona con la no entrega de bases de campañas BBVA y si nuevamente vuelven a incumplir el registro en sus debido momento y según cláusula de contrato FUVEX – BBVA, deberá pagar una multa equivalente a 5 UIT.

La construcción del cuadro anterior permitió que las empresas al verse expuestas en base al análisis de e información y resaltando las penalidades por incumplimiento, empezaran a ponerse en orden en cuanto a sus registros de operaciones desembolsadas lo que permitió tener mejor control en el seguimiento de los desembolsos y de esta forma generar una reportería eficiente con datos actualizados para una óptima futura toma de decisiones.

3.3.3 Seguimiento de operaciones desembolsadas y notificación de avance a las FUVEX

En base a la explicación en la sección anterior en donde se identificó que debido al envío de la "base de datos de seguimiento de operaciones" por parte del área "Gestión y Control Comercial" y sin contar con una reportería específica al Gestor Operativo PYME, mi persona planteó construir un dashboard en el cual se pueda visualizar rápidamente el avance en montos desembolsados y número de operaciones trabajadas, así mismo, se propuso enviar esta reportería de manera diaria a los representante de las FUVEX o gerentes comercial de sus respectivas área comercial PYME, de esta forma incentivar un espíritu de competencia entre ellas y avanzar con mayor dinamismo en la carrera por alcanzar el primer lugar, cabe resaltar que mientras mayor es la cantidad de desembolsos alcanzados mayor es la cantidad de comisión que reciben. A continuación, se muestra el dashboard implementado:

Gráfico N° 21

Formato de seguimiento avance de desembolsos PYME – Centro de Negocios, setiembre 2023

(soles, unidades y porcentaje)



AVANCE JEFES DE NEGOCIO

	Rango Fecha Desemb				Desemb (S/.)	
	Fecha Inicio	Fecha Fin	Nro Vend Product	Nro Oper	Declarado	Part (%)
Carlos Salinas	01/09/2023	30/09/2023	67	118	13,426,509	26.87%
Francisco Villar	01/09/2023	30/09/2023	71	123	13,285,001	26.59%
José Luis Coloma	01/09/2023	30/09/2023	63	120	10,288,701	20.59%
Miguel Juarez	01/09/2023	30/09/2023	47	81	9,274,996	18.56%
Areli Garcia	01/09/2023	30/09/2023	24	43	3,693,000	7.39%
			272	485	49,968,207	100.00%

AVANCE GESTORES

	Tipo de Gestion				Desemb (S/.)	
	Nro Oper	Derivacion Of.	Nro Oper	Gestion Total	Declarado	Part (%)
Davi's Deza	0	0	48	5,618,002	5,618,002	11.24%
Anel Boccolini	0	0	48	4,692,000	4,692,000	9.39%
Paola Huarsaya	32	3,153,996	42	5,196,000	8,349,996	16.71%
Keyla Arango	7	550,000	36	3,143,000	3,693,000	7.39%
Alberto Dávila	7	622,800	33	3,935,571	4,558,371	9.12%
Fiorella Soto	0	0	27	2,974,999	2,974,999	5.95%
Gino Castro	103	8,857,701	17	1,431,000	10,288,701	20.59%
Melissa Escobar	63	6,783,138	15	2,085,000	8,868,138	17.75%
Liss Canccapa	0	0	7	925,000	925,000	1.85%
	212	19,967,635	273	30,000,572	49,968,207	100.00%

AVANCE x DIVISION

	Rango Fecha Desemb				Desemb (S/.)	
	Fecha Inicio	Fecha Fin	Nro Vend Product	Nro Oper	Declarado	Part (%)
Lima Centro	01/09/2023	30/09/2023	59	105	11,659,001	23.33%
Sur	01/09/2023	30/09/2023	47	81	9,274,996	18.56%
Centro Oriente	01/09/2023	30/09/2023	51	105	8,943,701	17.90%
Norte	01/09/2023	30/09/2023	45	78	8,868,138	17.75%
Lima Sur	01/09/2023	30/09/2023	22	40	4,558,371	9.12%
Lima Norte	01/09/2023	30/09/2023	22	38	3,086,000	6.18%
Lima Este	01/09/2023	30/09/2023	12	18	1,627,000	3.26%
Lima Oeste	01/09/2023	30/09/2023	11	16	1,431,000	2.86%
Miraflores	01/09/2023	30/09/2023	3	4	520,000	1.04%
			272	485	49,968,207	100.00%

AVANCE x FUVEX

	Seguim Meta Compromiso				Desemb (S/.)	
	Meta Comprom	% Avance MC	Nro Vend Product	Nro Oper	Declarado	Part (%)
SEF PERU HOLDING	31,000,000	48.00%	73	139	14,881,447	29.78%
COALITION	27,000,000	44.28%	64	104	11,954,367	23.92%
MASTER CENTER	29,000,000	37.26%	64	121	10,805,004	21.62%
ALVCOM	15,000,000	37.22%	29	55	5,583,389	11.17%
CERTICOM	6,000,000	50.75%	18	31	3,045,000	6.09%
CAMARGO GROUP	6,000,000	33.70%	14	21	2,022,000	4.05%
COMCORP SAC	6,000,000	27.95%	10	14	1,677,000	3.36%
	120,000,000		272	485	49,968,207	100.00%

Elaboración: propia

La construcción de este formato se basó en la necesidad de llevar un seguimiento específico del avance de la producción en el área, mi persona consideró importante separar en 4 ejes el avance desembolsos: Jefes de Negocio, Gestores de Negocio, División y FUVEX. En ese sentido se consideraron índices relevantes para el seguimiento entre ellos: “Meta compromiso” que es la meta que el BBVA le asigna a la FUVEX para alcanzar durante el mes, “% Avance MC (Meta cumplida)” este índice nos permite realizar un comparativo de los avances entre las FUVEX respecto a su meta, “Nro Vend Product” se refiere al número de asesores o ABN´s productivos, es decir, cantidad de asesores de venta que realizaron por lo menos un desembolso crediticio, “Nro Oper” nos indica el número a la cantidad de operaciones desembolsadas en el transcurso del mes, “Declarado” es el monto en soles de créditos desembolsados y declarados por las FUVEX y se tiene al índice “Part. %” el cual indica el porcentaje de participación, ya sea del Jefe de Negocio, Gestor, División o FUVEX, respecto al total desembolsado en el área banca PYME BBVA.

Cabe resaltar que, para el eje de Gestor, se desglosa en dos índices “Derivación of.” y “Gestión Total”, el primero se refiere al monto en soles desembolsados en las oficinas BBVA las cuales no tienen relación con el Centro de Negocios y el segundo índice, se refiere al monto desembolsado debido a la evaluación directa realizada por el Gestor de Negocio, cabe resaltar que se mide al Gestor solo respecto a su avance en “Gestión total” y su respectivo número de operaciones.

Se puede visualizar que para el eje de Jefes de Negocio, el primer lugar pertenece a Carlos Salinas el cual tiene a cargo las divisiones Norte y Lima Sur con un avance a setiembre del 2023 de s/13,426,509 con 118 créditos desembolsados y 67 asesores productivos provenientes de las 7 FUVEX y aportando un 26.87 % de participación, empatado técnicamente con Francisco Villar, encargado de las divisiones de Lima Centro y Lima Este, con un total de s/13,285,001 en 123 operaciones, con 71 asesores productivos y una participación del 26.59% del total desembolsado en todo el área, de igual forma para el mismo periodo en mención.

Con respecto al eje de Gestores, quien se encuentra en los más alto del ranking está el Gestor de Negocio Davi´s Deza, el cual pertenece al equipo del Jefe de Negocio Francisco Villar, con 48 operaciones gestionadas y un monto equivalente s/5,618,002 en monto desembolsado a setiembre del 2023, seguido de la Gestora Anel Boccolini, quien también pertenece al equipo del Jefe de Negocio Francisco Villar, con un total de s/ 4,692,000 en operaciones desembolsadas y también 48 créditos gestionados.

En lo concerniente a las divisiones, el primer lugar se lo lleva la división Lima Centro dirigida por el Jefe de Negocio Francisco Villar, en esta zona para setiembre del 2023 se desembolsó un total de s/11,659,001 en 105 operaciones con 59 asesores o vendedores productivos, representando un aporte del 23.33% del total desembolsado y segundo lugar se encuentra la división Sur dirigida por el Jefe de Negocio Miguel Juarez, siendo para el mismo periodo mencionado un total de s/9,274,996 de monto desembolsado, con 81 operaciones, 47 vendedores productivos provenientes de las FUVEX y una participación de 18.56% respecto al total desembolsado en toda el área.

Finalmente tenemos el cuadro respecto al avance de las FUVEX, este cuadro es uno de los más importantes ya que le interesa a las FUVEX revisarla y contrastar su avance en desembolsos y compararse entre todas las empresas, así aplicar estrategias para alcanzar las metas establecidas internamente. En ese sentido quien se lleva el primer lugar es la empresa Sef Perú Holding para setiembre del 2023 con un avance del 48% respecto a su meta mensual (31 millones de soles) determinado por s/14,881,447 en monto desembolsado, con 139 operaciones, 73 vendedores productivos y una participación de 29.78% respecto al monto desembolsado en toda el área. Luego en segundo lugar se encuentra la empresa Coalition con s/11,954,367 en créditos desembolsados, lo cual representa un 44.28% de avance respecto a su meta (27 millones de soles), en 104 operaciones, 64 vendedores productivos y una participación equivalente a 23.92% respecto al total desembolsado en el área PYME BBVA. Cabe resaltar que las empresas Sef Perú Holding, Master Center y Coalition mayormente pelean por el primer lugar, seguido de ALVCOM que se mantiene constantemente en el cuarto lugar, las otras empresas: Certicom, Camargo Group y Comcorp, se mantienen en la parte baja del ranking.

Teniendo este formato de seguimiento de créditos desembolsados se podían tomar decisiones acertadas respecto a qué Jefe de Negocio, Gestor de Negocio, División o FUVEX presionar con mayor intensidad y encontrar soluciones, como la entrega de bases de datos para mejorar la cantidad de clientes por desembolsar créditos, para mejorar sus desempeños. Así mismo, como ya se mencionó mi persona era el encargado de compartir este avance diariamente, mediante una captura de pantalla, por el grupo de WhatsApp en el cual se encontraban además los representantes de las FUVEX, el gerente PYME BBVA y el sub-gerente comercial: Centro Negocios BBVA, para que también estas dos últimas personas pueden revisar el avance del área PYME.

Capítulo 4: Bases teóricas de la carrera utilizadas en el desempeño laboral

El desempeño laboral como Asistente Banca Negocios y Gestor Operativo PYME, ambos desarrollados en el sector bancario necesitan de conocimientos aplicativos y teóricos provenientes principalmente de ramas como la Informática para Economistas, Economía General I y Microeconomía, teniendo en cuenta esta premisa, el estudio realizado en pregrado en la Universidad Mayor de San Marcos (UNMSM) en el periodo del 2015-I al 2023-I contribuyó a mi formación profesional, sobre todo gracias a las asignaturas en mención, así mismo, permitió que desarrolle habilidades en cuanto a la comprensión del contexto económico nacional y empresarial, manejo de bases de grandes volúmenes de datos y brindándome la oportunidad de insertarme a laborar en una multinacional como es el BBVA.

4.1 Informática para economistas

El manejo de aplicativos o softwares es parte fundamental de la formación como economista para el futuro ejercicio de la carrera en el mercado laboral. Contar con conocimientos de aplicativos, ofimática o softwares permite al estudiante y futuro economista destacar entre muchos otros profesionales puesto que al participar en proceso de selección se compite muchas veces con egresados de carreras como Ingeniería Industrial y Administración, quienes adolecen o tiene una formación básica en herramientas de informática.

Los aplicativos, herramientas de ofimática y *softwares* más utilizados e importantes son Excel para generar cuadros de reportería y dashboard´s, SQL para el manejo de grandes volúmenes de datos y Power BI para la presentación de gráficos dinámicos compatibles con SQL, cabe resaltar el uso de VBA en Excel también es importante ya que permite optimizar el tiempo en procesos repetitivos. En este sentido, la asignatura Informática para Economistas, brindan los tópicos básicos o fundamentales en la mayoría de los mencionados aplicativos o herramienta de ofimática. Cabe resaltar que, para dominar el uso de las herramientas mencionadas, se requiere de mucha práctica en el día a día como profesional.

4.2 Economía General I

La Economía como ciencia social particularmente permite comprender las relaciones entre los agentes económicos, eso implica tener una noción en cómo trabajan conjuntamente los países o las empresas de modo que resulten beneficiadas económico o financieramente y que a su vez también compiten, por ende la asignatura de Economía General I permitió que pueda comprender, desde los inicios de la carrera profesional, los objetivos de una empresa, en mi caso al laborar en el sector bancario, en donde es un segmento que posee mucho dinamismo al contribuir con el crecimiento de las empresas ya establecidas y también emprendedores como son las empresas de régimen PYME (pequeña y mediana empresa) mediante el otorgamiento de créditos, pude entender que, sobre todo en los bancos más grandes del país como BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank, no solo buscan concretar la máxima cantidad de desembolsos crediticos sino también y muy importante alcanzar el mayor copamiento del mercado de créditos a nivel nacional, además de ofrecer productos activos como son los créditos de capital trabajo, intensifican productos pasivos como aperturas de cuentas corrientes o de ahorro ofreciendo tasas de interés competitivas, el cual permite a los bancos mantener o aumentar su portafolio de clientes, traduciéndose en mayores movimientos de dinero en estas entidades financieras y alcanzando mayores utilidades en cada año, de esta forma se ven beneficiadas y encuentran una relación de competencia entre ellos.

Capítulo 5: Evaluación del desempeño profesional

En el presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSPP), se explicaron las funciones principales desempeñadas en los puestos de Asistente Banca Negocios en ALVCOM S.A.C y Gestor Operativo PYME para el BBVA, consistiendo principalmente en realizar el seguimiento o monitoreo de operaciones crediticias en el área PYME para la banca BBVA, así como también la mejora en el uso de bases de datos de campañas BBVA e implementación de reportería para una óptima toma de decisiones.

Se resaltó la contribución del ejercicio profesional de la carrera de Economía en un adecuado desempeño en labores mencionadas. En ese sentido y como parte final del presente documento se abordarán las principales conclusiones del trabajo y se indicarán algunas recomendaciones la mejora en la formación profesional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).

5.1 Conclusiones

Se describen a continuación las principales conclusiones que resultan de este Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP):

- La experiencia profesional adquirida en el sector bancario, es muy importante y enriquecedora, puesto que permite comprender las relaciones de competencia entre los bancos del sistema financiero nacional, así como también las estrategias implementadas por ellos, en este caso del BBVA, para alcanzar sus objetivos y la contratación de empresas externas a ella como parte de su estrategia empresarial, con la finalidad de contribuir a una mayor cantidad de créditos desembolsados.
- Teniendo en cuenta la explicación de las funciones en el presente documento, se puede determinar que el aporte de la carrera de Economía en la UNMSM permite lograr un adecuado desempeño en el ejercicio profesional, mediante formación en asignaturas como Informática para Economistas y Economía General I. De esta forma, los conocimientos adquiridos en ambas me permitieron implementar soluciones a los problemas mencionados en el desarrollo del presente TSP.
- En ese sentido, se logra demostrar que el dominio de los conocimientos adquiridos en el pregrado en la UNMSM formó parte fundamental en mi desarrollo profesional. Así mismo, tengo un gran interés por continuar especializándome en el sector bancario, específicamente en áreas de Riesgo Crediticio, en donde pueda profundizar y utilizar adicionalmente a lo obtenido, otros conocimientos aprendidos en el estudio de la carrera profesional como es la asignatura de Econometría.

5.2 Recomendaciones

En lo que respecta a recomendaciones y para continuar con la formación profesional de futuros estudiantes en pregrado de la carrera de Economía en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), se puede mencionar lo siguiente:

- Es imprescindible mejorar la malla curricular constantemente por lo menos cada 4 o 5 años, puesto que el Economista en la actualidad está muy ligado al uso de herramientas informáticas, ya sea en el sector público y privado, así como también se requiere tener cursos actualizados para tener todo el conocimiento teórico necesario para un mejor desempeño como profesional, para ello recomendaría tomar referencia de otras mallas curriculares de universidades privadas de alta calidad como la Universidad Pacífico o la Universidad Católica del Perú, las cuales son líderes en formación de Economistas en el país.
- Orientar a los estudiantes desde temprana etapa de estudio en pre-grado a conocer los sectores donde pueden desempeñarse laboralmente en el futuro, es muy importante que los estudiantes decidan mucho antes de ser egresados, el elegir al sector al cual quieren pertenecer, puesto que teniendo claro esta orientación puede aprovechar en especializarse en cursos o herramientas informáticas, mediante los recursos que tiene la universidad como es la biblioteca o computadoras.
- Promover la enseñanza de la asignatura de inglés para economistas, aumentando más cursos en la malla curricular, dictar talleres de inglés adicionales, entre otras actividades. En el mercado laboral actual en el campo de la Economía, cada vez más solicitan profesionales que sepan hablar y escribir el idioma inglés, por lo que es indispensable saber este idioma, por ende, apertura mayores posibilidades de encontrar trabajo dentro y fuera del país.

Bibliografía

Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) (2023). *Boletín Mensual 2023.* Recuperado de: https://asbanc.com.pe/media/reports/file/Bolet%C3%ADn_Mensual_-_Junio_2023.pdf

Banco Bilbao Viscaya Argentaria (BBVA) (2022). *Informe de Gestión, diciembre 2022* Recuperado de:

https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/prefooter/nuestro-banco/4T-Informe-de-Gestion.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Reporte de Inflación, setiembre 2024: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-2025*. Recuperado de: https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2024.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s. (2019). *Resolución N° 5570-2019. Recuperado de:* https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1877/v1.0/Adjuntos/5570-2019.R.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s. (2019). *Informe de Clasificación de deudores y Provisiones*. Recuperado de:

https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/SF_CSF/octubre_2020/Anexo%205%20-%20Nivel%203.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s (2024). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*. Recuperado de:

https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/IESF-2024-1.pdf

Fuentes de Información Estadística

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s. Historial de créditos de Consumo.

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s. Historial de créditos Hipotecarios.

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s. Historial de créditos PYME.

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s. Historial de apertura de Cuentas Corrientes y de Ahorro.

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s. Historial de uso y emisión de Tarjetas de Crédito.

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP´s. Alcance y Participación de Mercado.

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#