



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de indicadores para la gestión del
portafolio de banca negocios en un banco del sector
privado en el periodo 2022**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

Ana Lucia Camino La Torre

Revisor:
Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa

Piura, enero de 2023

NOMBRE DEL TRABAJO

**Trabajo Final TSP Ana Lucia Camino 04.
11.docx**

AUTOR

ALC

RECUENTO DE PALABRAS

6917 Words

RECUENTO DE CARACTERES

37413 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

39 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

596.5KB

FECHA DE ENTREGA

Nov 8, 2022 10:51 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 8, 2022 10:55 AM GMT-5**● 12% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 5% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado

Dedicatoria

Dedico primero a mis padres Javier y Milagros, a mis hermanos Ale y Pancho. A mis abuelos Gina, Mamamama, Mariano y mi abuelo Jorge que está en el cielo, a la niña de mis ojos mi ahijada Alessia, mi primer amor Ximena y por último y no menos importante a padrino Fito, mi tío Coco, mi prima Nani y todas las personas que han hecho esto posible. Mis logros son y serán para mi familia.





Agradecimientos

Agradezco primero a mi revisor la Mgtr. Jorge Gallo, a la Universidad de Piura y a la empresa donde laboro la cual, por motivos de confidencialidad, no puede ser mencionada. Sin la ayuda de los mencionados, nada de esto pudiera haberse realizado.





Resumen

En el presente trabajo se expondrá la importancia de implementar un sistema adecuado de indicadores de desempeño para acompañar la toma de decisiones y mostrar información actualizada de la situación real de cada unidad de negocio de un banco líder en el Perú. Tomando como base los aportes teóricos ofrecidos por autores como Correa, Gómez y Castañeda (2018), Masías y Lastra (2014), Nava (2009) y Kaplan y Norton (2005) se describirá la implementación de un sistema de monitoreo de indicadores operativos alineados con los objetivos estratégicos de uno de los bancos líderes del sistema financiero peruano. Así mismo, se analizará el impacto de este sistema en los resultados de un grupo de portafolios de clientes. De esta forma, la autora de la presente investigación describe cómo poniendo en práctica los conocimientos teóricos obtenidos durante su formación profesional obtuvo un desempeño destacado en su rol como analista de una gerencia de grupo.





Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo 1. Aspectos generales	17
1.1 Descripción de la empresa	17
1.2 Actividad económica	17
1.2.1 Productos pasivos.....	17
1.2.2 Productos activos	17
1.2.3 Servicios.....	18
1.3 Organización.....	18
1.4 Descripción general de la experiencia.....	19
1.5 Actividad profesional desempeñada	19
1.6 Propósito del puesto	20
1.7 Producto o proceso que es objeto del informe.....	20
1.8 Resultados concretos logrados.....	21
Capítulo 2. Fundamentación	23
2.1 Control de la gestión del desempeño.....	23
2.2 Indicadores para la gestión del desempeño.....	24
2.3 Niveles de la gestión del desempeño.....	27
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	29
3.1 Indicadores de desempeño analizados por el banco	29
3.2 Indicadores de desempeño analizados por la gerencia de grupo estudiada	30
3.3 Aportes a la gestión del desempeño en la gerencia de grupo estudiada	31
Conclusiones.....	37
Recomendaciones	39
Lista de referencias	41



Lista de tablas

Tabla 1. Análisis de productos potenciales por cliente	31
Tabla 2. Saldos regulares en el periodo 2021.....	32
Tabla 3. Saldos regulares en el periodo 2022.....	32
Tabla 4. Visitas efectivas presenciales y virtuales (Jun/Jul)	34
Tabla 5. Seguimiento táctico a saldos diarios: Saldos regulares	34
Tabla 6. Seguimiento táctico a saldos diarios: Saldos descuento de facturas	35
Tabla 7. Seguimiento semanal de visitas efectivas a los clientes.....	35
Tabla 8. Seguimiento semanal de visitas efectivas a los clientes por funcionario y asistente.....	36
Tabla 9. Crecimiento de los saldos regulares contra el presupuesto mensual	36
Tabla 10. Crecimiento de los saldos del producto descuento de facturas.....	37





Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa	18
Figura 2. Características generales del Cuadro de Mando Integral en una organización	24
Figura 3. Resultados obtenidos por la unidad de negocios en el crecimiento de los saldos regulares	37





Introducción

La intermediación financiera es una actividad económica que requiere desplegar una amplia gama de habilidades y liderazgo para conducir exitosamente a la empresa a través de un mercado en constante cambio y con muchos factores de riesgo presentes. La colocación de productos bancarios en un mercado de alta competencia representa un importante desafío para aquellos que se desempeñan en puestos comerciales y de gerencia en las distintas entidades financieras del país.

Frente a este desafío, en la presente investigación se analizan importantes herramientas de gestión como el seguimiento del desempeño mediante indicadores claves para facilitar la gestión de los resultados y entender la situación actual de cada una de las unidades de negocio.

En el presente informe, también se describirá la experiencia de la autora, el rol desempeñado en la organización y sus aportes para la consecución de los objetivos. Esta investigación se lleva a cabo en el Perú, en una institución financiera líder.





Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Por razones de confidencialidad, la empresa objeto de este estudio será denominada como “el banco”. El banco, una institución líder en el país, opera en el sistema financiero peruano autorizado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Habiendo iniciado sus actividades hace más de 80 años, en la actualidad cuenta con una importante cartera de clientes, y una amplia red de agencias y canales de atención virtuales, por donde ofrece una gran cantidad de productos financieros como créditos a personas naturales y jurídicas, cuentas de ahorro, transferencias, entre otros servicios bancarios.

El banco tiene como misión ofrecer productos y servicios financieros de alto valor agregado para impulsar el desarrollo de las familias y empresas peruanas. Así mismo, mantiene como visión ser una empresa peruana líder brindando la mejor experiencia a sus clientes, construyendo relaciones de largo plazo.

1.2 Actividad económica

El banco mantiene como negocio principal la intermediación financiera, ofreciendo productos y servicios para clientes con distintos perfiles. De esta manera, cuenta con productos diseñados para cubrir las necesidades de las personas naturales, las microempresas y las empresas corporativas.

A continuación, se presentarán los principales productos y servicios ofrecidos por el banco:

1.2.1 *Productos pasivos*

- Cuentas de ahorros: unos de los productos básicos del banco. Permite a los clientes ahorrar y realizar distintas operaciones con seguridad.
- Cuentas corrientes: una cuenta para empresas y organizaciones. Permite la emisión de chequeras y la posibilidad de contratar distintos productos activos y pasivos.
- Depósitos a plazo: utilizado para obtener una rentabilidad más alta sobre los fondos superavitarios de los clientes, a través de operaciones pasivas con un plazo determinado.
- Certificados de depósito: emisión de un título valor similar a un depósito a plazo que permite el endoso y su afectación en garantía para el respaldo de operaciones comerciales y financieras.

1.2.2 *Productos activos*

- Tarjetas de crédito: ofrece líneas de crédito revolventes para consumo y gastos de corto plazo.
- Préstamos de consumo: operaciones crediticias puntuales de corto plazo para financiar la compra de distintos bienes y servicios.
- Préstamos hipotecarios: operaciones crediticias de largo plazo para financiar la compra de inmuebles con respaldo de una garantía hipotecaria.

- Préstamos a empresas: operaciones crediticias de corto y largo plazo para distintos propósitos como la inversión en activos fijos, capital de trabajo, entre otros.
- Operaciones de comercio exterior: operaciones que facilitan las transacciones de comercio internacional, como cartas de crédito, Stand-by, cobranza documentaria, entre otros.
- Descuento de títulos: adelanto de facturas, letras y documentos de comercio exterior. Permite el financiamiento de las ventas de las empresas.

1.2.3 Servicios

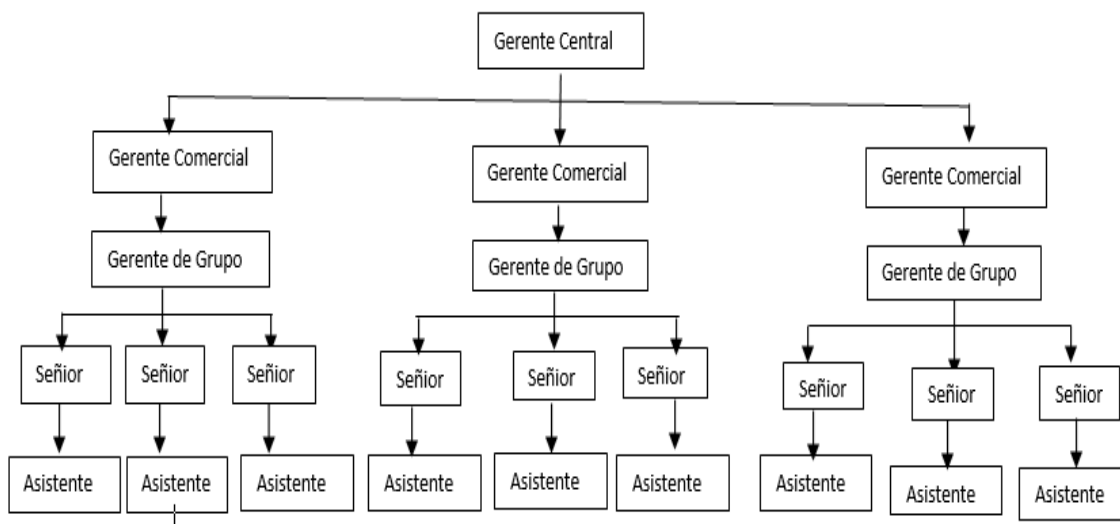
- Servicio de recaudación de pagos: permite que los clientes puedan utilizar la red de agencias y los canales virtuales del banco para la cobranza de sus productos y servicios.
- Transferencias locales: envíos de dinero a cuentas nacionales a través de transferencias interbancarias o con cuentas del mismo banco.
- Transferencias al exterior: envíos de dinero a bancos extranjeros, a través del sistema SWIFT.
- Custodia de valores: cajas de seguridad y custodia de documentos de alto valor para las empresas y personas naturales.

1.3 Organización

El banco mantiene un organigrama vertical conformado por un gerente central, varios gerentes comerciales y de grupo. Al final de la cadena de mando, el funcionario senior y un asistente se encargan de la atención directa a los clientes.

Figura 1

Organigrama de la empresa



Nota. Por confidencialidad se utilizarán nombres genéricos para describir cada posición

1.4 Descripción general de la experiencia

La autora de la presente investigación se encuentra laborando en el banco hace 6 meses como analista de un grupo. El rol principal que desarrolla en el puesto es brindar soporte a la gerencia del grupo a mantener una adecuada gestión de los indicadores de desempeño de todo el portafolio administrado. Las oficinas bajo la supervisión del gerente de grupo se extienden por tres regiones del norte del país y el trabajo se lleva a cabo de forma híbrida.

Como experiencia laboral previa, la autora de la presente investigación trabajó en una empresa auditora en el área de auditoría financiera. Inicialmente, desempeñándose en el puesto de practicante pre- profesional por un periodo de 3 meses, para luego ser ascendía al puesto de Asistente I, por un periodo adicional de 11 meses y finalmente ascendida al puesto de Asistente II, puesto en el cual se desempeñó durante 1 año y 4 meses. Durante los 2 años y medio de trayectoria en esta área, tuvo una importante experiencia profesional desenvolviéndose en el rol de auditora externa en empresas de distintos sectores como industrial, electricidad, comercio, servicios de salud, servicios financieros, entre otros.

Posteriormente, la autora sintiéndose atraída por el sector de los servicios financieros, postula al Banco estudiado, en donde se viene desempeñando hace 6 meses. Algunas de las funciones que cumplía en el área de auditoría financiera, se detallan a continuación:

- Realizar la planificación de las auditorías.
- Realizar pruebas sustantivas
- Realizas pruebas de controles, con el enfoque del Coso-2013, en la etapa de planificación.
- Revisión de Actas: Junta General de Acciones, Matrícula de Acciones, etc.
- Realizar flujogramas, para identificar los riesgos del cada proceso y proponer controles.
- Ejecutar inventarios.
- Ejecutar arqueos de caja.

1.5 Actividad profesional desempeñada

La autora del presente informe se encuentra trabajando el área comercial del banco como analista de una gerencia de grupo, la cual está conformada por varias carteras de clientes, cada una de ellas gestionada por un funcionario senior y un asistente reportando al gerente de grupo.

En esta posición es responsable de las siguientes funciones:

- Seguimiento semanal de indicadores operativos de cada cartera.
- Elaboración de reportes diarios de saldos de colocaciones y operaciones pasivas.
- Seguimiento a la ejecución diaria de las campañas.

- Reporte diario al gerente comercial sobre las principales variaciones negativas de saldos de las colocaciones, para lo cual se realiza una reunión con cada cartera para poder determinar las posibilidades de recolocación y los planes de acción.
- Elaboración semanal de un reporte de la principal variación activas, pasivas y contingentes por cada cartera.
- Preparación de un comité semanal de revisión de indicadores y cumplimiento de los presupuestos comerciales.
- Seguimiento a cada cartera en función a las solicitudes de información de distintas áreas del banco.
- Formar parte de la toma de decisión para la elaboración de estrategias junto con el gerente comercial.

1.6 Propósito del puesto

El propósito del puesto es optimizar la gestión del portafolio de carteras que conforman la gerencia de grupo asistida, potenciando el alcance de los objetivos y metas estratégicas. Tomando en cuenta la alta competencia presente en la industria de la intermediación financiera en el Perú, es fundamental mantener un seguimiento constante a los distintos indicadores de gestión de las carteras de crédito.

Para la autora del presente informe, gestionar el portafolio de un grupo de oficinas distribuidas por 3 departamentos del norte del Perú, de uno de los bancos líderes en el Perú, ha sido un importante reto de crecimiento profesional.

1.7 Producto o proceso que es objeto del informe

El objetivo del presente informe es poder describir y analizar las herramientas e indicadores utilizados por los funcionarios y gerentes del banco para poder alcanzar sus metas y objetivos, tanto individuales como grupales.

Para monitorear el seguimiento de estos indicadores se desarrolla periódicamente reuniones de comité comerciales para analizar la situación de cada gerencia, oficina, cartera e incluso cada cliente. De esta manera se monitorea continuamente el cumplimiento de los objetivos generales, campañas específicas, crecimiento en las colocaciones, los ingresos, la utilidad, entre otros indicadores.

El banco se ha enfocado en desarrollar diversas herramientas, poniendo a disposición de sus ejecutivos y gerentes una serie de aplicaciones informáticas que ofrecen información actualizada sobre la situación de las distintas carteras de clientes. Estas herramientas ofrecen datos actualizados que servirán para construir los distintos indicadores de seguimiento utilizados para gestionar las operaciones cotidianas.

1.8 Resultados concretos logrados

Utilizando la información ofrecida por los indicadores de gestión de las carteras y un trabajo intenso de acompañamiento a los funcionarios y asistentes, con reuniones constantes y liderazgo, se lograron obtener resultados importantes para toda la gerencia de grupo, posicionándola como una de las unidades que obtuvieron un mejor desempeño en el ejercicio estudiado.

Los resultados logrados se detallan a continuación:

- Se cumplieron con los presupuestos anuales antes del cierre del tercer trimestre del ejercicio.
- Se logró el objetivo de la campaña del producto de descuento de facturas negociables, con un crecimiento en el volumen de saldos de colocación de 200%.
- Seguimiento oportuno de los requerimientos solicitados de manera diaria.





Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Control de la gestión del desempeño

Para poder administrar exitosamente una cartera de créditos, es importante llevar un adecuado control de la gestión del desempeño y tener en cuenta muchos factores que impactan estos indicadores, tanto intrínsecos como extrínsecos.

El banco invierte una importante porción de sus recursos en la búsqueda de la mejor información y las herramientas adecuadas para acompañar el proceso de toma de decisiones. Así mismo, el éxito del negocio depende del cumplimiento de los objetivos y estos a su vez sirven para medir el desempeño de cada unidad de negocio. Por este motivo, la gestión del desempeño de todas las unidades comerciales del banco es fundamentales para asegurar éxito y la obtención de los objetivos de toda la organización.

Para abordar la gestión del desempeño, empezaremos por analizar las distintas dimensiones presentes en la literatura. Tomando en cuenta el control del desempeño y los indicadores utilizados para su monitoreo.

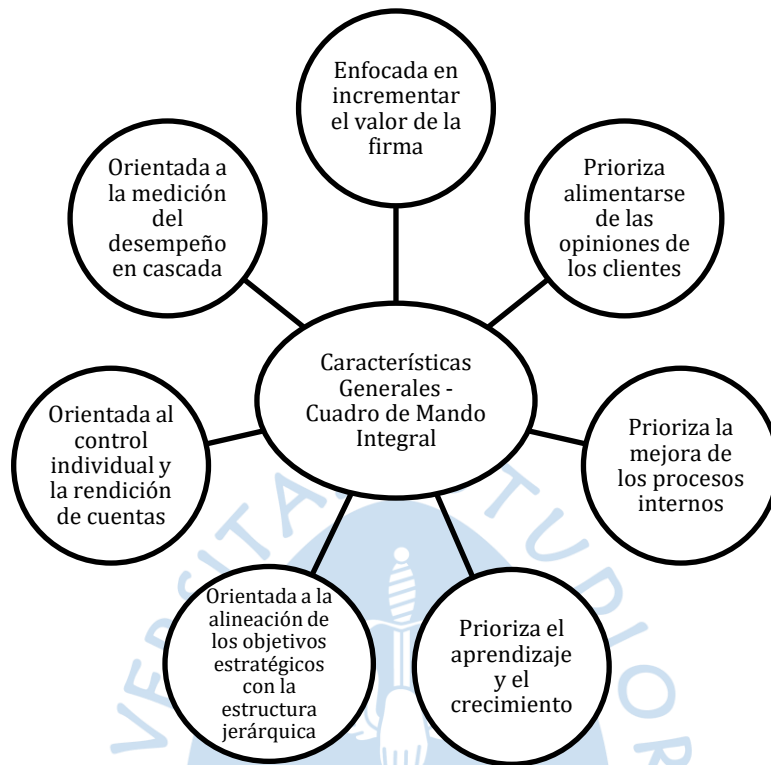
De acuerdo con Modell (2007), los sistemas de control basados en el cuadro de mando integral tienen una orientación predominantemente jerárquica, siendo útil para estructuras empresariales complejas ya que permite desglosar los objetivos y metas de toda la organización en cuadros de mando personalizados para distintos gerentes y empleados. De esta manera se permite alinear los objetivos individuales de cada gerente con los de toda la compañía de manera global.

Tomando en cuenta el enfoque de un cuadro de mando integral, descrito por Modell (2007), contar con sistema de control de gestión que permita gestionar el desempeño de distintos sectores de una organización, individualizando los resultados, permite a una organización tan compleja como un banco gestionar de manera eficiente las actividades de todos sus colaboradores.

Unos de los aspectos principales de este modelo es que está centrado en incrementar el valor de la firma a través de un desempeño sobresaliente. Como se puede apreciar en la Figura 2, los aspectos claves descritos por Modell (2007) son importantes para implementar un sistema de control exitoso en una organización compleja como el banco.

Figura 2

Características generales del Cuadro de Mando Integral en una organización



Nota. Fuente tomada de Modell (2007)

2.2 Indicadores para la gestión del desempeño

Tan importante como establecer las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos, es encontrar los indicadores apropiados para reflejar de forma real la situación del desempeño de las distintas unidades de negocios del banco.

El banco, al requerir un sistema de gestión del desempeño que permita acompañar la toma de decisiones, utiliza un cuadro de mando integral – CMI, donde se mide continuamente los distintos indicadores relevantes para las unidades comerciales.

Según Kaplan y Norton (2005), para la implementación del Cuadro de Mando Integral – CMI, existen cuatro tipos de indicadores: operativos, estratégicos, departamentales y organizativos. La misión, visión y objetivos de toda la organización influyen de manera transversal a todos estos indicadores. El banco alinea sus principales objetivos en cuatro pilares: el financiero, la formación de sus profesionales, la gestión de los procesos internos y la relación con los clientes.

Para un adecuado análisis del portafolio, se realiza un seguimiento diario, semanal, quincenal o mensual de los indicadores, dependiendo del nivel de cumplimiento de las metas y las estrategias a trazar.

Según Vimrová (2015), citado por Correa, Gómez y Castañeda (2018), las herramientas que se utilizan para la medición de resultados pueden ser de características y naturaleza diferentes y de acuerdo con la función y su aplicación. Así mismo, Beltrán (2003) clasifica los indicadores según su proceso, controlando el desempeño en cada actividad del negocio (Pg.3) De acuerdo con este autor, estas actividades y su desempeño se pueden clasificar de la siguiente manera:

- De proceso: actividades donde es importante medir continuamente lo que sucede en todas las etapas del proceso.
- De resultado: actividades donde es importante medir los outputs finales del proceso.
- De eficacia: actividades donde se mide el cumplimiento de los objetivos propuesto para entender si el rumbo es el adecuado.
- De eficiencia: actividades donde es importante medir la utilización de los recursos y sus rendimientos.

Por otro lado, el banco pone énfasis en el seguimiento de distintos indicadores financieros, cuyas variaciones son analizadas periódicamente permitiendo obtener información sobre el desempeño económico del negocio global y cada una de sus partes. Con respecto a este punto, Nava (2009), citado por Correa, Gómez y Castañeda (2018), indica que las variables provenientes para el análisis financiero representan un instrumento fundamental en la labor de control del líder financiero , ya que es el mecanismo para evaluar la situación de la organización en relación a liquidez, solvencia, eficiencia en las operaciones, nuevas estrategias de ventas, cobranzas, la necesidad de financiamiento y el rendimiento generado; también, permite verificar si los objetivos financieros alcanzados están acordes con lo planificado (pg. 8).

Así mismo, el banco, entendiendo la complejidad del negocio de intermediación financiera, no solo centra sus indicadores de gestión en los resultados obtenidos de la información financiera; por lo contrario, también se enfoca en todos los aspectos del negocio no cuantitativos que son clave para el crecimiento de la organización como la satisfacción de los clientes, la calidad de los productos, los procesos, entre otros.

Con respecto a este punto, Masías y Lastra (2014) indica que las empresas son un sistema compuesto por cuatro elementos, los cuales pueden contar con indicadores específicos para medir su desempeño:

- El cliente: es el principal componente, ya que es el pilar principal para la sostenibilidad del negocio.
- El producto: con un alto valor agregado, que permita satisfacer las necesidades de los clientes, buscando sobrepasar sus expectativas.

- El proceso: todas las actividades que combinadas ofrecen un producto final con alto valor agregado.
- Los recursos: Los insumos y factores presentes en las actividades que generan valor para los clientes.

Tomando en cuenta lo indicado por Masías y Lastra (2014), las organizaciones deben concentrarse en estos cuatro elementos para satisfacer las necesidades de los clientes y sobrepasar sus expectativas, obteniendo como resultado, en contraprestación, una mejora en los resultados económicos.

Por otro lado, Masías y Lastra (2014) definen a los indicadores como información que se puede extraer de variables cuantitativas y cualitativas. Además, indican que los atributos para poder medir la información pueden ser los siguientes (Pg.13-14):

- Exactitud: los indicadores deben reflejar la realidad sin ninguna distorsión.
- Forma: la forma de presentación debe ser la adecuada para facilitar el entendimiento y apoyar la toma de decisiones.
- Frecuencia: debe tener una frecuencia que permita monitorear continuamente el desempeño de las actividades.
- Extensión: debe tener un alcance suficiente para entender de manera amplia la situación de todo el negocio.
- Origen: debe asegurarse la calidad de las fuentes que ofrecen la información utilizada para soportar la toma de decisiones, tanto las fuentes internas como externas.
- Temporalidad: debe ofrecer información histórica y actualizada para entender el desarrollo de las actividades en el tiempo y la situación actual de la organización.
- Relevancia: debe ser útil para los usuarios.
- Integridad: debe contener información completa.
- Oportunidad: debe encontrarse disponible en todo momento.

Por otro lado, estos mismos autores indican que los indicadores de gestión pueden analizarse desde dos perspectivas:

- El primero punto: es en hacer lo correcto (ser eficaz), en relación con lo que cliente desea obtener de nuestros productos o servicios.
- El segundo punto: es satisfacer al cliente al menos costo posible (ser eficiente).

Asimismo, señalan que existen tres tipos de indicadores (Pg.8-10)

- Preindicados: se reconocen antes de que ocurran los hechos.
- Indicadores concurrentes: se efectúan por adelantado de que se realicen los hechos.
- Indicadores terminales: se efectúan solo al terminar los hechos.

2.3 Niveles de la gestión del desempeño

La complejidad de las operaciones y el volumen de transacciones, representan un desafío para los gestores del banco. Por este motivo, la organización presenta una estructura compleja y con muchas líneas de mando que se encargan de gestionar las distintas actividades que conforman la cadena de valor de todo el negocio.

Para lograr sus objetivos, los gerentes del banco hacen seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos, impulsando también el trabajo en equipo, una buena atención a los clientes y una adecuada administración del riesgo. Así mismo, tomando en cuenta estos lineamientos, los seniors y los asistentes despliegan una serie de estrategias e indicadores con un enfoque de corto plazo.

Con respecto a estos distintos niveles en donde se desarrolla la gestión del desempeño, Masías y Lastra (2014) indican que la gestión se puede llevar a cabo en tres niveles:

- Gestión estratégica: es aquella que se lleva a cabo en la alta dirección de una organización, donde se establecen los lineamientos macro que guían todas las actividades.
- Gestión táctica: se toma como base los lineamientos brindados por la gestión estratégica y se encarga de medir el impacto a mediano plazo de las distintas decisiones.
- Gestión operativa: se centra en las decisiones que tienen impacto en el corto plazo, involucrando principalmente las funciones de ejecución y control.

Así mismo, Kaplan y Norton (2005) señalan que en el “Cuadro de Mando Integral” (CMI) se pueden establecer cuatro tipos de indicadores:

- Indicadores operativos: como vigilar el adecuado archivamiento de contratos, el vencimiento de líneas de crédito, la renovación de los seguros endosados, actualización de las tasaciones a los bienes afectados en garantía, actualización de los estados financieros de los clientes, entre otros.
- Indicadores estratégicos: planear las líneas de acción para lograr los objetivos semanales y mensuales, impulsando el cumplimiento de los presupuestos.
- Indicadores departamentales: los objetivos de cada portafolio deben encontrarse alineados a las metas de la gerencia y de toda la organización.
- Indicadores organizativos: la gestión eficaz y eficiencia cada uno de los indicadores del portafolio de clientes.

Tomando en cuenta la naturaleza del negocio, el banco pone especial énfasis en mantener un adecuado control en la gestión del riesgo.



Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

Para poder establecer un adecuado sistema de gestión del desempeño en el banco, considerando los aportes teóricos como el CMI y otros aspectos detallados por los distintos autores en el capítulo anterior, el aporte ofrecido por la autora del presente trabajo fue implementar una serie de indicadores específicos a nivel de la gestión operativa de las distintas cartas de clientes bajo la gestión del gerente de grupo asistido.

Logrando estos objetivos de corto plazo (de inicios de mayo a finales de julio 2022), con un enfoque operativo, se logró obtener resultados con un impacto significativos en el desempeño de distintos indicadores estratégicos del banco, orientados en los siguientes puntos:

- Crecimiento productos de familias de ventas cruzadas
- Crecimiento táctico a saldos diarios: Saldos Regulares
- Crecimiento táctico a saldos diarios: Saldos Descuento de Facturas
- Incremento de Visitas Efectivas Presenciales y Virtuales (May/Jun/Jul)

3.1 Indicadores de desempeño analizados por el banco

El banco analiza una serie de indicadores que impactan de manera directa en el desempeño de económico del negocio y la sostenibilidad de este. Estos indicadores se despliegan transversalmente a todos los niveles de la organización, desde la gestión estratégico hasta las decisiones operativas. Para ello se toman en cuenta los distintos aspectos del negocio, como los clientes y los recursos, analizando además la eficacia y la eficiencia de las actividades.

El banco mantiene siguientes indicadores principales:

- PdM - Participación de mercado: Se calcula tomando los Saldos Directos del Banco / Saldos Directos SBS. No incluyen préstamos del programa de Reactiva Perú, ni operaciones contingentes
- Provisiones / saldos activos: Pueden ser las genéricas (1%) o provisiones específicas. Estas últimas se incrementan cuando las empresas reducen su calificación crediticia, pasando de normal a CPP, deficiente, dudoso o pérdida. Adicionalmente, las provisiones dependen del tipo de producto, las garantías reales y el tiempo de atraso en el cumplimiento de los pagos.
- Utilidad antes de Impuestos de toda la cartera: Se compone de margen activo (spread activo x saldo colocado) + margen pasivo (spread pasivo x saldo pasivo + Ingresos (ingresos por colocaciones directas + ingresos por contingentes + ingresos por servicios) – Provisiones – Gastos.
- Cross-Sell - Indicador de venta cruzada: Se compone por el total de productos (familias) que poseen los clientes entre el número total de clientes.

- Satisfacción del cliente: Se realiza a través de encuestas telefónicas a los clientes. Se utiliza un Net Promoter Score (NPS), cuya calificación se obtiene a través de clientes promotores (Totalmente satisfechos o muy satisfechos) – clientes detractores (clientes pocos o nada satisfechos). Los clientes neutros (satisfechos) no suman ni restan.

Estos indicadores son analizados de forma consolidada para evaluar todas las unidades del negocio y también de forma individual para cada portafolio. De manera particular, para el caso de la gerencia de grupo estudiada, el objetivo principal es llegar en junio a los saldos presupuestados para el mes de diciembre y mantener un crecimiento sostenido. Otro objetivo importante, destacado por la gerencia de grupo, es poder fidelizar a los clientes en la utilización del producto crediticio “Descuento de Facturas” para incrementar el crecimiento en los saldos y la utilidad antes de impuestos.

La temporalidad para el seguimiento de los distintos indicadores se estableció en tres niveles:

- Medición del avance diario
- Medición del avance semanal
- Medición del avance mensual

Por otro lado, los resultados de los indicadores son contrastados con el presupuesto establecido y las proyecciones particulares de cada portafolio.

Así mismo, el banco analizando otros aspectos del negocio, relacionados a los procesos y los resultados, toma en cuenta algunos indicadores con un enfoque operativo para evaluar la gestión de cada cartera:

- Número de tasaciones y seguros vencidos (seguimiento semanal)
- Número de líneas de crédito vencidos (seguimiento semanal)
- Número de estados financieros desactualizados (seguimiento semanal)
- Reporte de Saldos de colocaciones diarios (seguimiento diario)
- Reporte de Saldos pasivos diarios (seguimiento diario)
- Comentarios de las principales variaciones en los saldos de colocaciones (seguimiento diario)
- Control operativo de contratos y orden de cartera (seguimiento semanal)
- Número de visitas semanales a los clientes (seguimiento semanal)
- Principales variaciones activas y pasivas, en saldos de colocaciones y contingentes (seguimiento semanal)
- Proyecciones de crecimiento semanales (seguimiento semanal)

3.2 Indicadores de desempeño analizados por la gerencia de grupo estudiada

La unidad de negocio estudiada estableció como lineamiento realizar un seguimiento diario las ventas cruzadas, saldos reguladores, facturas negociables, visitas efectivas y otros requerimientos

relevantes. Se identificó que la obtención de estos objetivos operativos es fundamental para el alcance de otros indicadores estratégicos como la utilidad y la satisfacción de los clientes. De esta manera, se dio la indicación a los asistentes de analizar el desempeño de la cartera tomando en cuenta los siguientes factores:

- La meta de colocaciones de cada mes.
- El avance con respecto a la meta de diciembre del presente año.
- El alcance de cada producto.
- El uso de cada producto.
- Si los clientes tienen fuga de alerta o no.

3.3 Aportes a la gestión del desempeño en la gerencia de grupo estudiada

Tomando en cuenta el enfoque de la gerencia de grupo en las ventas cruzadas, el incremento en el número de transacciones de cada cliente, el incremento de los saldos regulares y la utilización del producto descuento de facturas, la autora de la presente investigación elaboró una rutina de seguimiento mediante la herramienta Excel a los funcionarios y asistentes para analizar la evolución de:

- Las ventas cruzadas en cada cartera de clientes: se implementó un cuadro de seguimiento semanal de las ventas cruzadas de toda la gerencia de grupo y un seguimiento diario para cada cartera de clientes.

En este caso cada venta cruzada se activaba al realizar un producto por familia:

De cobranza

De pago estado

De pago a proveedores

De pago a trabajadores

Gestión transaccional

Información financiera

Servicios adicionales

En cada grupo de familias se determina que producto es potencial para ser ofrecido a cada cliente. En el siguiente caso el producto potencial indicado para el cliente es “Cobranza Libre”.

Tabla 1

Análisis de productos potenciales por cliente

Clientes	Cartera	Familia cobranza					
		Tendencia actual	Potencial	Cobranza garantía	Cobranza libre	Cobranza facturas	Cobranza POS
Juanito Pérez S.A.C.	3	0	1	0	Potencial	0	0

Nota. Extraído del sistema de relación con los clientes del banco

Para el caso específico de este portafolio, se determinó que dentro de la familia de productos “cobranza”, el cliente “Juanito Perez SAC” es potencial para la contratación del producto “cobranza libre”.

Con relación al Cross- Sell - Indicador de venta cruzada, los indicadores implementados por la autora de esta investigación se enfocaron en lograr, a nivel de la gerencia grupal, más de 150 ventas, concentradas principalmente en tres grupos de familia de productos:

- De cobranza
- De pago de planillas
- De información financiera

La situación de los saldos regulares y el nivel de cumplimiento con relación a los saldos presupuestados a diciembre: se implementó un cuadro de seguimiento de los saldos regulares de toda la gerencia de grupo de manera semanal y diaria para cada cartera específica.

Tabla 2

Saldos regulares en el periodo 2021

	Saldos regulares enero 2021	Saldos regulares febrero 2021	Saldos regulares marzo 2021	Saldos regulares abril 2021	Saldos regulares mayo 2021	Saldos regulares junio 2021
Reales 21	0%	-2%	2%	3%	5%	1% 9%
	Saldos regulares julio 2021	Saldos regulares agosto 2021	Saldos regulares setiembre 2021	Saldos regulares octubre 2021	Saldos regulares noviembre 2021	Saldos regulares diciembre 2021
-1%	3%	2%	9%	0% 12%	-2%	

Nota. Extraído del sistema de relación con los clientes del banco

En esta tabla se evidencia el incremento en 6 meses del 9% y al cierre del periodo 2021 al 12%.

Tabla 3

Saldos regulares en el periodo 2022

	Saldos regulares enero 2022	Saldos regulares febrero 2022	Saldos regulares marzo 2022	Saldos regulares abril 2022	Saldos regulares mayo 2022	Saldos regulares junio 2022	Saldos regulares julio 2022
Reales 22	0%	-1%	6%	-1%	3%	7%	7% 23%
Ppto 22	0%	1%	1%	1%	1%	1%	0% 6%

Nota. Extraído del sistema de relación con los clientes del banco

En esta tabla se evidencia que lo presupuestado para la entidad financiera, al cierre de julio 2022, es 6%; y lo alcanzado que representó un incremento del 23%, con un impulso logrado especialmente en los meses de mayo a julio del 2022 (de -1% al 7%), llegando así al objetivo presupuestado de diciembre 2022.

- Colocaciones del producto descuento de facturas: se elaboró un reporte de seguimiento diario y semanal de los saldos de las colocaciones del producto descuento de facturas.
- Elaboración de reportes de seguimiento de manera diaria y semanal: estos reportes con enfoque diario y semanal sirvieron para entender la situación de cada cartera de clientes y guiar la toma de decisiones de todo el equipo de forma oportuna.
- Elaboración de reportes de visitas a clientes, tanto virtuales como presenciales, de manera mensual y semanal: tomando en cuenta el enfoque en la satisfacción de los clientes, se elaboró un cuadro de reporte semanal y mensual sobre el número de visitas a los clientes, monitoreando el cumplimiento de las metas sobre el número mínimo de clientes que se debe visitar cada semana.
- Seguimiento de los distintos requerimientos de información solicitados por las gerencias del banco y otras áreas de soporte: asegurarse que se pueda trasladar la información sobre la situación comercial y financiera de cada cartera de clientes hacia las áreas de soporte y gerencias en la banca, para facilitar el proceso de toma de decisiones brindando información de calidad.

Este seguimiento diario del portafolio se trabajó mediante OneDrive, donde la información es actualizada de forma periódica para cartera de manera automática, permitiendo llevar un control diario y semanal.

Se elaboraron tablas de control para el seguimiento de los indicadores clave enfocados en facilitar el cumplimiento de las metas establecidas por el gerente del grupo. Se implementó una tabla de seguimiento de los saldos regulares y otra para el producto de descuento de facturas exclusivamente.

Tabla 4*Visitas efectivas presenciales y virtuales (Jun/Jul)*

Carteras	Contacto virtual	Contacto presencial	Total	Error cumplimiento	Visitas válidas	Metas visitas semanal	Avance esperado semanal	% Avance
Cartera 1	A1	B1	A1+B1	C1	A1+B1	X1	F1	%
Cartera 2	A2	B2	A2+B2	C2	A2+B2	X2	F2	%
Cartera 3	A3	B3	A3+B3	C3	A3+B3	X3	F3	%
Cartera 4	A4	B4	A4+B4	C4	A4+B4	X4	F4	%
Cartera 5	A5	B5	A5+B5	C5	A5+B5	X5	F5	%
Total								

Carteras	Avance AN	Avance GE
Cartera 1	C1	D1
Cartera 2	C2	D2
Cartera 3	C3	D3
Cartera 4	C4	D4
Cartera 5	C5	D5
Total		

Nota. Por confidencialidad se utilizarán nombres genéricos para describir cada posición

Tabla 5*Seguimiento táctico a saldos diarios: Saldos regulares*

Carteras	Cartera 1	Cartera 2	Cartera 3	Cartera 4	Cartera 5
Saldos regulares 31.07	A1	A2	A3	A4	A5
Saldos regulares 30.07	B1	B2	B3	B4	B5
Saldos regulares 29.07	C1	C2	C3	C4	C5
Saldos regulares 28.07	D1	D2	D3	D4	D5
Saldos regulares 27.07	E1	E2	E3	E4	E5
Saldos regulares 26.07	F1	F2	F3	F4	F5
Variación diaria 26.07 al 27.07	A1-B1	A2-B2	A3-B3	A4-B4	A5-B5
Variación diaria 27.07 al 28.07	E1-D1	E2-D2	E3-D3	E4-D4	E5-D5
Variación diaria 28.07 al 29.07	C1-D1	C3-D2	C3-D3	C4-D4	C5-D5
Variación diaria 27.07 al 30.07	B1-C1	B2-C2	B3-C3	B4-C4	B5-C5

						semana l	o semanal	
Cartera 1	A1	B1	A1+B 1	C1	A1+B1	X1	F1	%
Cartera 2	A2	B2	A2+B 2	C2	A2+B2	X2	F2	%
Cartera 3	A3	B3	A3+B 3	C3	A3+B3	X3	F3	%
Cartera 4	A4	B4	A4+B 4	C4	A4+B4	X4	F4	%
Cartera 5	A5	B5	A5+B 5	C5	A5+B5	X5	F5	%
Total								

Nota. Por confidencialidad se utilizarán nombres genéricos para describir cada posición

Tabla 8

Seguimiento semanal de visitas efectivas a los clientes por funcionario y asistente

Carteras	Avance AN	Avance GE
Cartera 1	C1	D1
Cartera 2	C2	D2
Cartera 3	C3	D3
Cartera 4	C4	D4
Cartera 5	C5	D5
Total		

Nota. Por confidencialidad se utilizarán nombres genéricos para describir cada posición

Este sistema de seguimiento continuo permitió un crecimiento en los saldos de cada portafolio en un promedio de 3%, alcanzando también la meta de colocar 150 productos nuevos. Además, se logró un incremento del 40% en el número de visitas a los clientes, logrando un fortalecimiento de la relación con los clientes y su nivel de satisfacción.

La implementación de este tipo de seguimiento a partir de mayo del 2022 permitió un salto en los indicadores más relevantes para la gerencia de grupo como el crecimiento de los saldos por encima de los avances presupuestados, logrando crecimientos mensuales de hasta 7%.

Tabla 9

Crecimiento de los saldos regulares contra el presupuesto mensual

Meses	Crecimiento presupuestado	Crecimiento real
Ene-22	0%	0%
Feb-22	1%	-1%
Mar-22	1%	6%
Abr-22	1%	-1%
May-22	1%	3%
Jun-22	1%	7%
Jul-22	0%	7%

Nota. Cifras obtenidas del sistema CMI del banco

Tabla 10*Crecimiento de los saldos del producto descuento de facturas*

Mes	Crecimiento de saldos
Ene-21	0%
Feb-21	0%
Mar-21	6%
Abr-21	23%
May-21	28%
Jun-21	6%
Jul-21	-2%
Ago-21	27%
Set-21	6%
Oct-21	-4%
Nov-21	-4%
Dic-21	4%
Ene-22	-4%
Feb-22	0%
Mar-22	13%
Abr-22	3%
May-22	4%
Jun-22	19%
Jul-22	62%

Nota. Cifras obtenidas del sistema CMI del banco





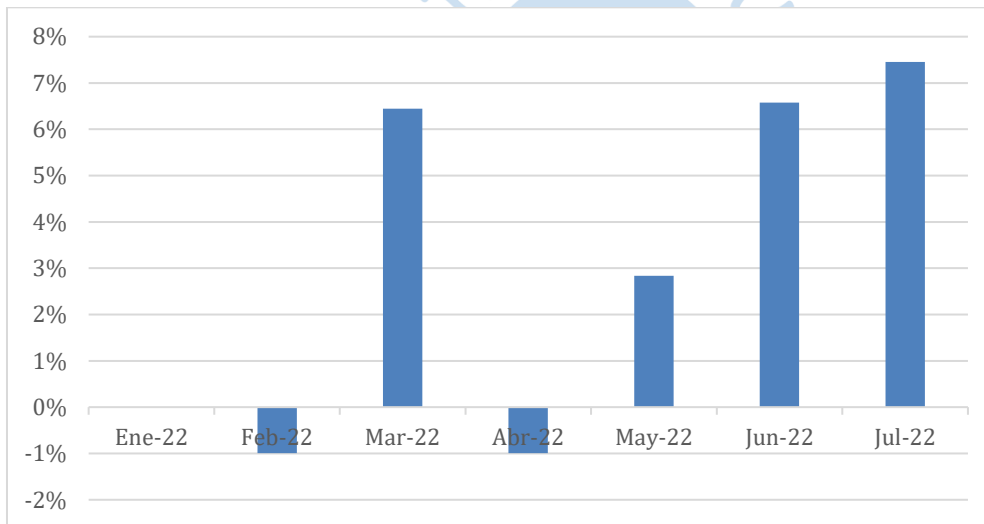
Conclusiones

Como resultado del enfoque tomado por la autora de la presente investigación, para el seguimiento de los indicadores de cada cartera de clientes, se logró un importante impulso en la colocación productos cruzados y se incrementó el saldo de colocaciones del producto descuento de facturas negociables.

Este logro, por consiguiente, generó un importante incremento en las utilidades de todo el grupo de carteras. Por lo tanto, desarrollando estas actividades de monitoreo continuo se logró un impacto positivo en más de un indicador clave para esta unidad de negocio. Como se puede apreciar en la figura 3, la unidad analizada logró importantes resultados con una aceleración del crecimiento a partir del mes de mayo de 2022.

Figura 3

Resultados obtenidos por la unidad de negocios en el crecimiento de los saldos regulares



Nota. Cifras obtenidas del sistema CMI del banco

El seguimiento a las visitas fue un factor muy importante para incrementar el número de contactos de los funcionarios y los asistentes con los clientes. Como resultado del incremento en la fluidez de la comunicación con los clientes, se logró obtener un crecimiento importante en las colocaciones y en la mejora de la satisfacción de los clientes.

El monitoreo de los indicadores de cada cartera, con periodicidad diaria y mensual, permitió potenciar el desempeño de los funcionarios y los asistentes, ya que un análisis continuo de los resultados ayudó a corregir rápidamente las estrategias y ajustar las acciones cuando los resultados no eran favorables.



Recomendaciones

Buscar estrategias adicionales que también se enfoque en el incremento de la participación de mercado de cada cliente con la colocación de créditos a los clientes con los mejores perfiles crediticios. De esta manera también se logra asegurar el cumplimiento de los indicadores de Provisiones / Saldos.

Por otro lado, a través de la colocación de créditos de mediano y largo plazo se logran importantes ingresos provenientes de margen financiero y se fideliza a los mejores clientes, apoyando el crecimiento de sus actividades y ampliando también la posibilidad de realizar mayores ventas cruzadas.

Es importante indicar que mantener un adecuado control de los indicadores relacionados al orden operativo como: la regularización de las tasaciones vencidas, la renovación de las líneas de crédito vencidas y la actualización de los estados financieros son aspectos fundamentales para mantener un orden en la gestión de los portafolios. Esto a su vez, permite a los funcionarios y asistentes enfocarse en las actividades principales para alcanzar los objetivos de todo el banco.





Lista de referencias

- Beltrán, J. (2003) Indicadores de Gestión. Una guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. Segunda edición.
- Correa, J., Gómez, S. y Castañeda, F. (2018). Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector corporativo.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005) El cuadro de mando integral. Segunda edición
- Masías y Lastra (2014). Sistema de Indicadores de Gestión. Primera edición: Bogotá Colombia, octubre 2014.
- Modell, S. (2009) Bundling management control innovations. A field study of organisational experimenting with total quality management and the balanced scorecard. Accounting, Auditing & Accountability Journal.
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia, 14(48), 606-628
- Revista Venezolana de Gerencia (2009) Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia (RVG).
- Vimrová, H. (2015). Financial analysis tools, from traditional indicators through contemporary instruments to complex performance measurement and management systems in the czech business practice. Procedia Economics and Finance, 25, 166-175