



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**Toma de Decisiones Comerciales en la Industria de Servicios Bancarios y
Financieros en el Perú 2021.**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para Optar el Título Profesional de Administración y Gerencia**

AUTOR

**Oré Leyva, Diego Armando
(ORCID: 0000-0002-8432-6213)**

**Lima, Perú
2023**

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Oré Leyva, Diego Armando

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 41944209

Datos del jurado

JURADO 1: Yto Yto, Juan Luis, DNI 07815722, Orcid 0000-0003-2454-4179

JURADO 2: Guzmán Wilcox, Alberto, DNI 07271547, Orcid 0000-0001-5466-4871

JURADO 3: Villa Esteves, José Antonio, DNI 07778554, Orcid 0000-0003-0005-4482

JURADO 4: Mauricio Renato, Bouroncle Velasquez, DNI 47582777, Orcid 0000-0001-8621-3717

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

Índice de contenido

Resumen Ejecutivo	vi
Introducción:	vii
1. Descripción de la Empresa	1
1.1 Ubicación:.....	1
1.2 Actividad:.....	2
1.3 Misión y Visión de la empresa:.....	2
1.3.1 Misión:	2
1.3.2 Visión:	2
1.3.3 Organigrama: Gerencia.....	3
2. Giro del Negocio:	3
2.1. Organización y Funciones:	5
2.1.2 Comparativo Sistema financiero:.....	9
2.1.3 Actividad profesional del titulado:	11
2.2 Propósito del Puesto	11
2.2.1 Incumplimiento de obligaciones de trabajo:.....	14
2.2.2 Programación de actividades:	15
2.2.3 Provisión de recursos:.....	15
2.2.4 Evaluación del trabajo:.....	15
2.3 Responsabilidades de la Posición:	18
2.3.1. Sistema de control y supervisión:.....	20
2.3.2 Proceso de captación de clientes nuevos a través de herramientas digitales, dinámica comercial y experiencia del cliente:.....	21
2.4 Realidad Problemática:.....	22
2.5 Impactos en la organización:	25
2.6 Resultados concretos logrados:.....	26
3 Fundamentos del tema elegido:	27
3.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional:	28
3.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos:	29
3.3 Aportes y desarrollo de la experiencia	29
3.3.1 Implementación de módulo de gestión de leads:.....	30
3.3.2 Implementación de equipo fuerza de venta externa:	32
3.3.3 Implementación de derivaciones de caja en Supermercados Wong y Metro:	34
3.3.4 Implementación de Funnel de Productividad:.....	36
4 Aplicación de iniciativas:	38
4.1 Implementación de módulo de gestión de leads:	39

4.2 Implementación de equipo fuerza de venta externa:.....	40
4.3 Implementación de derivaciones de caja en Supermercados Wong y Metro:	41
4.4 Implementación de Funnel de Productividad:	42
5 Otros proyectos presentados	43
5.1 Inducción Cajeras Supermercado:.....	43
5.2 Implementación de Promociones:.....	43
6. Otras que se consideren importantes:.....	46
6.1 Otros cargos profesionales desempeñados:.....	46
7. Conclusiones	49
7.1 Conclusiones generales:	49
7.2 Conclusiones Especificas:	52
8. Recomendaciones	53
9. Anexos.....	55
10. Bibliografía.....	56
11. Apéndice.....	57
11.1 Fotografías de trabajo de campo	57
11.2 Constancias de participación en proyectos y trabajos.....	59

Índice de figuras.

FIGURA: 1 ORGANIGRAMA DE GERENCIA COMERCIAL CAJA CAT 2019	3
FIGURA 2: EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES BRUTAS Y CRÉDITOS PROMEDIO DEL SISTEMA FINANCIERO. FUENTE: SBS SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFPFIGURA	5
FIGURA: 3 ORGANIGRAMA COORPORATIVO CAJA CAT	6
FIGURA 4 ORGANIGRAMA COORPORATIVO CAJA CAT	6
FIGURA 5 PLANA GERENCIAL CAT PERU 2019	7
FIGURA 6 PARTICIPACIÓN DE CAJA CAT EN EL SISTEMA BANCARIO 2015 - 2018.....	8
FIGURA 7 INDICADORES DE MOROSIDAD SISTEMA BANCARIO PERUANO 2015 -2018.....	8
FIGURA 8 REPORTE DE CLIENTES NUEVOS DE SISTEMA FINANCIERO RETAIL 2018- 2019 GERENCIA COMERCIAL CAJA CAT.....	9
FIGURA 9 MATRIZ RIESGO - RENTABILIDAD SISTEMA FINANCIERO RETAIL 2019	10
FIGURA 10 COMPETENCIAS LABORALES JEFE REGIONAL CAJA CAT	14
FIGURA 11 CARTA DE OBJETIVOS COMERCIALES JEFE REGIONAL CAJA CAT	17
FIGURA 12 CAJA CAT DENTRO DE LAS 10 MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN EL PERÚ.....	18
FIGURA 13 CUADRO DE RENTABILIDAD DE CAJA CAT VS PRINCIPALES COMPETIDORES DEL SECTOR A CIERRE DE JULIO 2021.....	25
FIGURA 14 OFERTA Y PARTICIPACIÓN DE TARJETA DE CRÉDITO EN EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO 2019.....	27
FIGURA 15 CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO GESTIÓN DE MÓDULO DE LEADS	30
FIGURA 16 IMAGEN DE RATIOS DE GESTIÓN DEL MÓDULO DE LEADS 2020	31
FIGURA 17 IMAGEN DE PLATAFORMA PERSONALIZADA POR USUARIO DE MÓDULO DE GESTIÓN DE LEADS	32
FIGURA 18 CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO FUERZA DE VENTA EXTERNA.....	33
FIGURA 19 IMAGEN DE REPORTE TIENDAS HIJAS DONDE CUANTIFICAMOS LA OPORTUNIDAD DE TRANSACCIONES Y PRINCIPALES KPI.....	33
FIGURA 20 IMAGEN TABLERO DE TARJETAS HABILITADAS POR LA FUERZA DE VENTA EXTERNA - PROYECTO TIENDAS HIJAS JULIO 2021	34
FIGURA 21 CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO DERIVACIONES DE CAJA 2020	35
FIGURA 22 IMAGEN DE CAPACITACIÓN DE CAJERAS PARA EL PROYECTO DE DERIVACIONES “DERIVA Y GANA”	35
FIGURA 23 CUADRO DE DERIVACIONES TARJETA DE CRÉDITO 2020 CAJA CAT	36
FIGURA 24 CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO FUNNEL DE PRODUCTIVIDAD CAJA CAT 2020	37
FIGURA 25 FUNNEL DE PRODUCTIVIDAD GERENCIA COMERCIAL CAJA CAT.....	37
FIGURA 26 INFORME DE PRODUCTIVIDAD DE VENTA DE TARJETAS HABILITADAS EN PROMEDIO DE LOS ÚLTIMOS 6 MESES 2020.....	38
FIGURA 27 IMAGEN AVANCE DE OPERACIONES DESEMBOLSADAS POR CAJA CAT DE LOS ÚLTIMOS 12 MESES 2020	40
FIGURA 28 IMAGEN DE REPORTE DE PRODUCCIÓN DE CANAL FUERZA DE VENTA EXTERNA.....	40
FIGURA 29 RESULTADO DE DERIVACIONES DE TARJETAS DE CRÉDITO DE CAJA CAT 2020 - 2021.....	41
FIGURA 30 RESULTADO DE COMISIONES POR DERIVACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO DE CAJA CAT 2021	42
FIGURA 31 IMAGEN DEL MÓDULO DE LEADS Y LA GESTIÓN TOTAL DE LAS ZONAS CON UN DETERMINADO PRODUCTO	42

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora Informe Expositivo profesional el cual sintetiza 20 años de experiencia laboral en el sector Banca Retail, desarrollando alternativas de solución y sustentados resultados sobre la toma de decisiones desde mi posición de Jefe Regional red de agencias, siendo responsable de veinte puntos de venta a nivel nacional, liderando un equipo conformado por 120 personas. El presente documento se sustentado en fuentes académicas y el análisis de oportunidades de negocio para poder incrementar la productividad de los equipos de trabajo, generar ingresos adicionales y desarrollar nuevos canales de comercialización desplegando la estrategia planteada por la alta dirección en el punto de venta; Informe Expositivo profesional plantea realidad problemática abarcando las necesidades del negocio como crecer en facturación, nivel de ventas y participación de mercado, es por ello que se plantean alternativas de solución para el incremento de la productividad, fortalecer la experiencia del cliente e incrementar eficiencia en cada punto de venta. Se muestran resultados obtenidos y evidencias de como poder aplicar la estrategia y táctica en el logro de objetivos planteando un plan de acción y seguimiento de indicadores claves de gestión. Luego de evidenciar los resultados concretos se colige y recomienda desarrollar el rol adecuado del Líder autentico pues influye directamente en la construcción del futuro deseado de la empresa a través de su intelecto; sus decisiones y silencios que finalmente deben ser interpretados, comprendidos con claridad y ejecutados por su equipo de trabajo.

Es ahí donde radica el fascinante rol de líder transformacional, pues si la frase citada por Ben Schneider es el credo de la jefatura y la presión del directorio por obtener resultados en el corto plazo es su brújula; solo existirá

desgaste, incertidumbre y desgano en los miembros del equipo; pues como indica Stephen Covey “ No somos seres humanos en una travesía espiritual, somos seres espirituales en una travesía humana” por ello los sentimientos y emociones de nuestros colaboradores son más importantes que los propios activos de la empresa.

Finalmente, el rol del líder es trascender a través de sus colaboradores y ayudarlos a transformarse en mejores seres humanos que impacten positivamente en sus familias y en la sociedad, no solo es lograr su mejor versión profesional es llevarlos a encontrar su talento, brillar y ser felices todos los días de su vida, citando al gran Pablo Picasso “El significado de la vida es encontrar tu talento. Pero el propósito de la vida es entregarlo al servicio de los demás”.

Introducción:

El presente informe se basa en fundamentos académicos para describir que poco se avanzado en temas de liderazgo en las organizaciones del Perú, pues mucho se escribe y se ofrece sobre liderazgo; se dictan talleres, se certifica promociones de ejecutivos en Coaching, se promueven maestrías y seminarios; sin embargo el verdadero valor del líder es trascender a través de los demás, renunciar al protagonismo y ser un servidor de sus colaboradores; temas poco tratados en escuelas de negocios.

El liderazgo es muy importante para el logro de objetivos organizacionales; es por ello que el presente trabajo tiene como base teórica estudios, entrevistas, libros y artículos realizados por expertos en gerencia y visión estratégica enmarcando que clase de atributos debe cultivar todo gerente para tener una mayor probabilidad de éxito en su gestión como líder de un equipo de trabajo. En su libro Liderazgo y atributos gerenciales el Dr. Fernando D'Alessio indica que “Existe, igualmente, confusión entre los términos liderazgo, gerencia y comando”. Desarrolla la idea que el liderazgo es a largo plazo,

transcender en la vida del colaborador, cambiar su comportamiento en lo más profundo de su ser a través de influir positivamente en sus capacidades y servir de catalizar para lograr la mejor versión de sí mismo. En cambio, la gerencia es más acotada, cortoplacista y sencilla de ejercer pues solo busca un objetivo concreto que lograr, frecuentemente metas y objetivos operativos, tácticos que adecuadamente recompensados podrían ser alcanzados por cualquier colaborador sin importar su verdadero potencial.

Experiencias que han enriquecido su nivel profesional: Así mismo tengo la satisfacción de ser docente en la universidad Privada del Norte de los cursos: Matemática Financiera, Finanzas, Costos y Presupuesto, luego a la docencia luego de culminar mi Maestría en Gestión estratégica de Empresas, programa MBA en CENTRUM Católica, el título de magister me permitió acceder al universo académico; primero como docente del Instituto CERTUS en la Sede de San Juan de Lurigancho asignado al dictado de los cursos: Habilidades y Aptitudes Personales, Generación de Modelos de Negocios, Banca y Finanzas; trabajar con jóvenes permite un estrecho contacto con la realidad del país; teniendo la responsabilidad de transmitir valores y conocimiento a nuevas generaciones que con mucha ilusión ponen en las manos del docente y/o facilitador todos sus sueños y expectativas de vida, mis conocimientos en el área comercial y de gestión empresarial me permitieron iniciar en el instituto CERTUS un programa de retención de alumnos ingresantes ya que la deserción entre el primer y tercer ciclo llegó a ser de 35% en la Sede San Juan de Lurigancho en el primer trimestre de 2018, lo cual significaba una gran pérdida económica para la institución, gracias a reuniones de trabajo con el área académica y de bienestar estudiantil se inicia un programa de tutoría desde el ciclo I a III; para reducir la deserción de los alumnos por temas que no fueran estrictamente económicos, se invirtió en horas adicionales en talleres,

conversatorios, flexibilidad horaria, bolsa de trabajo, charlas de empleabilidad e imagen personal que permitieron reducir la deserción de los tres primeros ciclos en 10% en el primer año de implementado el proyecto, luego de dejar de dictar en CERTUS inclusive se cambió el horario del turno noche, ingresado una hora más tarde pues se identificó que uno de las principales motivos por los cuales los alumnos abandonaban sus estudios eran los horarios incompatibles con sus horarios laborales **Otra información que se considere importante:** Fui miembro del comité nacional de líderes Voluntarios SUMA en el banco de Crédito BCP durante 2015-2016, donde aporte con mis conocimientos a la implementación de talleres vivenciales de matemáticas para la vida cotidiana, finanzas personales y resiliencia ante la adversidad en los colegios Fe y Alegría en los distritos de San Juan de Miraflores y El Agustino. Esta experiencia me enseñó que no existe mejor inversión que la educación en un país, una sociedad culta e informada no se deja engañar por el poder, es menos propensa a la corrupción y existe menor desigualdad y mayor respeto por la vida. Ser un líder voluntario SUMA me lleno de orgullo pues recibí el reconocimiento de mi gerencia directa por la labor que realizaba dentro de la institución y el ejemplo que inspiré en mis compañeros invitándolos a formar parte del voluntario corporativo de BCP.

1. Descripción de la Empresa

CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO CAT PERÚ S.A.; Creada para atender a los clientes de los retails de Cencosud, Supermercados Wong, Hipermercados Metro y otros comercios, manteniendo los valores, compromiso y calidad de servicio que caracterizan a dichos formatos generando negocio a través de la inclusión financiera en segmentos de tarjeta de crédito y desarrollo de negocios en segmentos bancarizados a través de créditos personales.

1.1 Ubicación:

Caja rural de ahorro y crédito CAT Perú SA se encuentra en el Perú en 80 puntos de venta a

nivel nacional dentro de retails de Cencosud, Supermercados Wong, Hipermercados Metro su oficina principal se encuentra en Av. Benavides 1515 en el distrito de Miraflores

1.2 Actividad:

La Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC) CAT Perú (ex -Banco Cencosud) inició operaciones en agosto 2012 para dedicarse exclusivamente al financiamiento de compras y productos en efectivo a través del uso de su tarjeta de crédito Cencosud (Visa y MasterCard) en sus tiendas vinculadas Supermercados Wong y Metro, así como en establecimientos afiliados a las marcas VISA y MasterCard.

1.3 Misión y Visión de la empresa:

Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC) CAT Perú tiene como propósito Mejorar la calidad de vida en las familias peruanas a través del servicio servicios financieros e la inclusión financiera en el Perú.

1.3.1 Misión:

Ofrecer soluciones financieras de consumo a los clientes del mismo grupo, basándose en los atributos de conveniencia y accesibilidad.

1.3.2 Visión:

Está direccionada a ser un referente en servicio, innovación y búsqueda de soluciones dentro del sector Retail. Para alcanzar este objetivo, actúa en concordancia a los siguientes valores: transparencia, enfoque al cliente, calidad en el servicio, ofrecer soluciones siempre con una sonrisa, innovación y creatividad. Todos sus colaboradores “sienten la empresa” y reman hacia la misma dirección del éxito común. Su principal activo es el respeto mutuo y el entender a la otra persona como un igual, por ello promueven la horizontalidad. Si hay algo que los caracteriza es que más allá de las jerarquías y el orden que debe tener toda compañía, están comprometidos con que a la empresa le vaya mejor. Una de las virtudes de las que

se enorgullecen a la Caja Cencosud Scotiabank es de la juventud, ya que se identifica como una entidad Millennials que desarrolla buena onda entre los trabajadores y la cual se transmite a los clientes. (Great Place to Work 2019)

1.3.3 Organigrama: Gerencia

Comercial 3 regiones con 20 agencias asignadas por ubicación mi posición jefe comercial de formatos Wong y Metro



Figura: 1 Organigrama de gerencia comercial caja CAT 2019

2. Giro del Negocio:

Banco Cencosud S.A. (en adelante Banco Cencosud o el Banco), fue constituida el 23 de marzo de 2011 en el Perú como una empresa subsidiaria de Cencosud Perú S.A. El Banco obtuvo la autorización de funcionamiento de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (en adelante SBS) el 18 de junio de 2012 a través de la Resolución SBS N° 3589-2012, con lo cual dio inicio a sus operaciones el 2 de agosto de 2012. Como hecho relevante, el 09 de mayo de 2018, Scotiabank Perú S.A.A. (en adelante, Scotiabank) y Cencosud comunicaron mediante hechos de importancia, la suscripción de un acuerdo para la transferencia del 51% de las acciones de Banco Cencosud a favor de

Scotiabank. Como contraprestación por las acciones de Banco Cencosud, Scotiabank desembolsaría US\$100.0 millones que podrían ser ajustados en función del valor de patrimonio de Banco Cencosud a la fecha que se haga efectiva la transacción. (Informe Equilibrium clasificadora de riesgo S.A. agosto 2018)

La Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC) CAT Perú (ex -Banco Cencosud) inició operaciones en agosto 2012 para dedicarse exclusivamente al financiamiento de compras y productos en efectivo a través del uso de su tarjeta de crédito Cencosud (Visa y MasterCard) en sus tiendas vinculadas Supermercados Wong y Metro, Tiendas por Departamento Paris, así como en establecimientos afiliados. Así, nace como una subsidiaria de Cencosud uno de los principales retailers de Latinoamérica. Sin embargo, en mayo 2018, Scotiabank Perú (SBP) firma una alianza con Cencosud, similar a la realizada en Chile y Colombia, para adquirir por un plazo de 15 años, el 51% de las acciones de Banco Cencosud, y así poder administrar en forma conjunta el negocio de tarjeta de crédito y la oferta de otros productos y servicios a sus clientes. Al cierre de diciembre 2018, la Caja contaba con una cuota de 3.86% en el total de colocaciones de tarjetas de créditos del sistema bancario, ocupando el séptimo puesto, de un sistema conformado por 16 instituciones. (Informe anual Apoyo & Asociados Internacionales Clasificadora de Riesgo Marzo 2019 <http://www.aai.com.pe>)

Al cierre de diciembre 2018, el portafolio de créditos ascendió a S/ 816.2 millones, 32.6% superior al reportado a diciembre del 2017 y distribuido en 435.4 mil clientes. El 100% de las colocaciones se realizan en moneda local. Con la incorporación de SBP en mayo 2018, el crecimiento de las colocaciones se aceleró, por lo que en el 2018 el stock del portafolio creció en S/ 200 millones vs. S/ 99 MM en el 2017.

Del total del portafolio, aproximadamente el 54.4% corresponde a compras y el

45.6% a efectivo a diciembre 2018. (Informe anual Apoyo & Asociados Internacionales Clasificadora de Riesgo Marzo 2019 <http://www.aai.com.pe>)

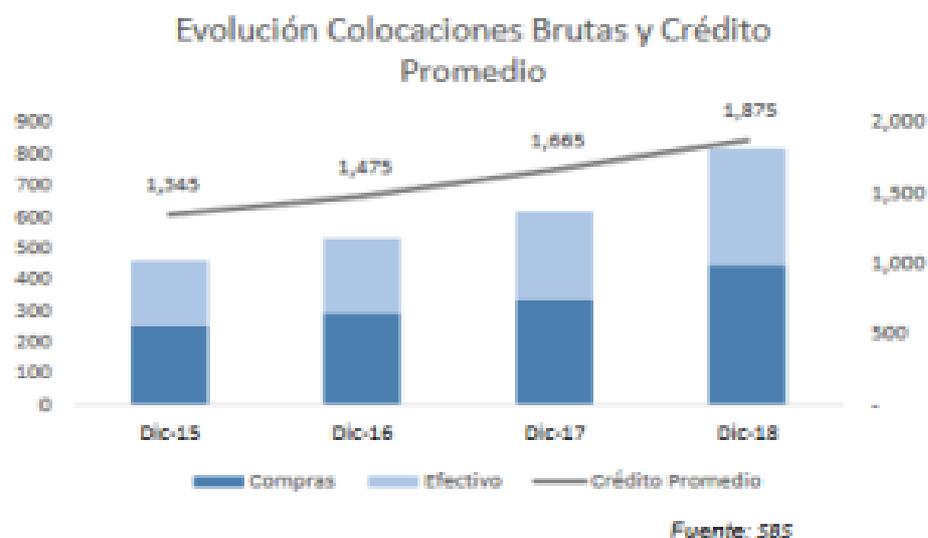


Figura 2: EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES BRUTAS Y CRÉDITOS PROMEDIO DEL SISTEMA FINANCIERO. FUENTE: SBS SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFPFIGURA

2.1. Organización y Funciones:

A la fecha, el negocio de CAT Perú gira en torno a los créditos de consumo revolvente relacionados al uso de la tarjeta de crédito de sus empresas vinculadas (Supermercados Wong, Metro y Tiendas por Departamento Paris), así como al uso de la Tarjeta Cencosud en comercios asociados. Adicionalmente, ofrece productos de uso de efectivo denominados Avance y Súper Avance.

Organigrama y ubicación del cargo que desempeña:

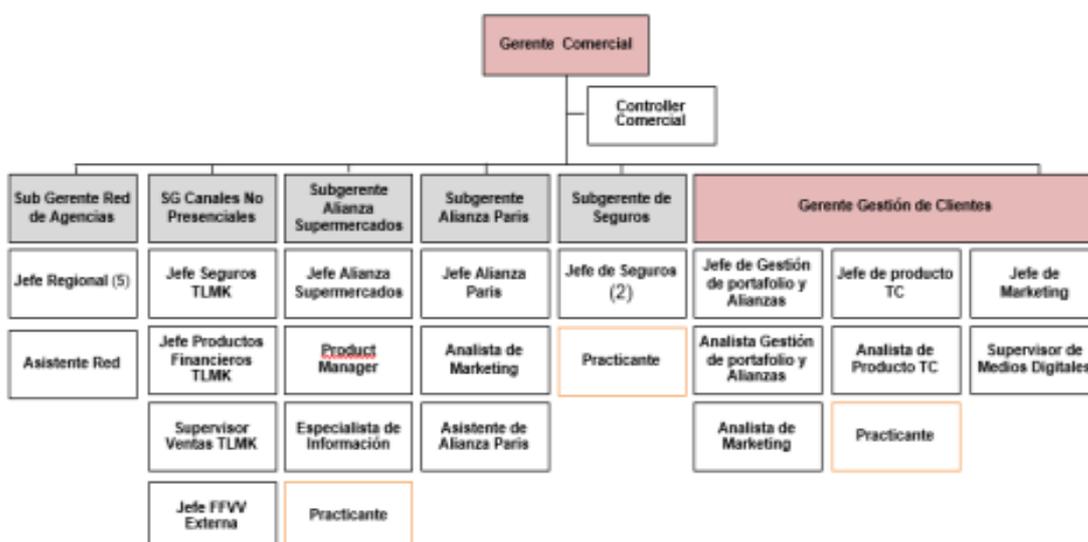


Figura: 3 ORGANIGRAMA CORPORATIVO CAJA CAT

Plana Gerencial	
Carlos Morante Ormeño	Gerente General
Maria del Carmen Guembes	Gerente de Administración, Finanzas y Operaciones
Roberto Llanos	Gerente de Tecnología
Marco Álvarez Sansur	Gerente de Riesgo no Financiero
Juan Albarracín	Gerente de Riesgo Crediticio
Sandra Marsano	Gerente Comercial
Sara Ramírez Alva	Gerente de Auditoría
María Teresa Rivas Solís	Sub Gerente de Legal y Oficial de Cumplimiento Normativo

Fuente: CAT Perú / Elaboración: Equilibrium

Figura 4 ORGANIGRAMA CORPORATIVO CAJA CAT



Figura 5 PLANA GERENCIAL CAT PERU 2019

Se adjunta plana gerencial a marzo 2019, y organigrama de funciones, la posición que desempeño en la organización es la de jefe regional, la cual se reporta directamente a la subgerencia de red de agencia que pertenece a la gerencia comercial a cargo de Gerente Comercial, el cual se reporta directamente a la gerencia general.

Información relevante:

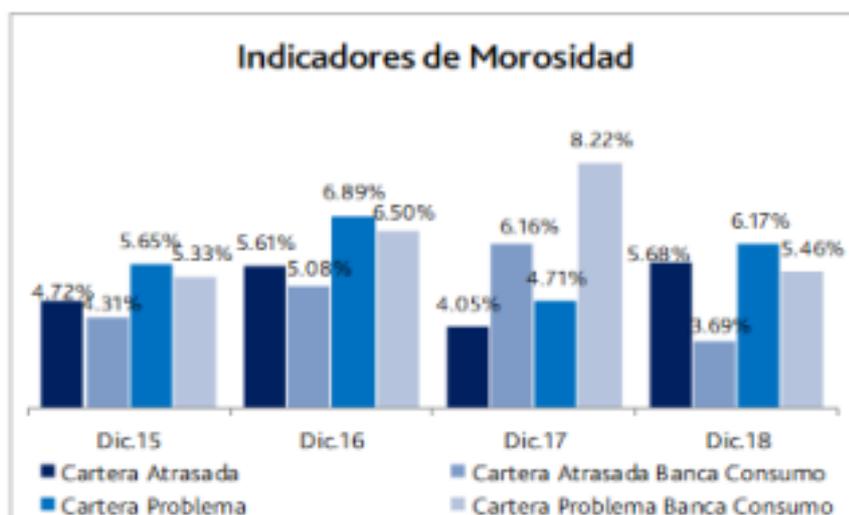
Participación de Mercado Al 31 de diciembre de 2018, la Entidad mejoró su participación de mercado en créditos de consumo, al incrementarse de 3.28% en diciembre de 2017 a 3.86% a la fecha de corte de análisis, situándose en el séptimo lugar de los 12 bancos que colocan el tipo de crédito en mención. Además, se ubican en el quinto lugar en número de tarjetas de créditos emitidas de todo el Sistema Bancario con 10.20% de participación. A continuación, se detalla la evolución de la participación del Banco en colocaciones (puesto 14°), depósitos (puesto 14°) y patrimonio (puesto 15°) dentro del sistema bancario:

Participación en el Sistema Bancario

	2015	2016	2017	2018
Créditos Directos	0.20%	0.22%	0.25%	0.30%
Depósitos Totales	0.17%	0.23%	0.22%	0.27%
Patrimonio	0.46%	0.42%	0.40%	0.40%

Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

Figura 6 PARTICIPACIÓN DE CAJA CAT EN EL SISTEMA BANCARIO 2015 - 2018



Fuente: SBS/ Elaboración: Equilibrium

Figura 7 INDICADORES DE MOROSIDAD SISTEMA BANCARIO PERUANO 2015 -2018

En línea con lo anterior, la mora real se incrementa a 21.50% (19.18% a diciembre 2017) asociado al deterioro de la cartera. Cabe señalar que CAT Perú viene implementando la tercerización de su cobranza, por lo cual se esperaría que el flujo de créditos castigados se siga acotando. Adicionalmente, se viene implementando una segmentación de clientes en el análisis de créditos castigados para permitir un mayor recupero de los mismos. La clasificación de la cartera según categoría de riesgo del deudor exhibe un incremento en la cartera crítica (deudores clasificados en deficiente, dudoso y pérdida) en detrimento de los deudores clasificados en categoría Normal. Dicho traspaso

resultó en una cartera crítica que se ubicó en 11.65% a diciembre 2018; nivel por encima de lo exhibido en diciembre 2017 (9.43%) y por encima de la Banca Consumo con 9.09% a diciembre 2018 (informe Equilibrium Clasificadora de Riesgo 2019)

2.1.2 Comparativo Sistema financiero:

La colocación de tarjetas de crédito en retail nos obliga a comparar nuestro desempeño comercial versus los negocios de retail financiero con los cuales nos disputamos una porción de mercado.

Banco Falabella, Banco Ripley, CrediScotia Financiera, ¡Financiera Oh!, los indicadores que comparamos de manera mensual son los siguientes:

- a) Clientes nuevos: Son tarjetas emitidas en originación en los pisos de venta de los retails con los cuales competimos directamente en el mercado, todas las nuevas aprobadas durante el mes, no cuenta reimpresión, renovación, ampliación de línea ni tarjeta adicional, en la figura adjunta podemos observar que Tarjeta Cencosud viene creciendo en comparación de enero de 2019 donde solo pudimos contar con 11 mil tarjetas nuevas por estrategias propias del negocio.

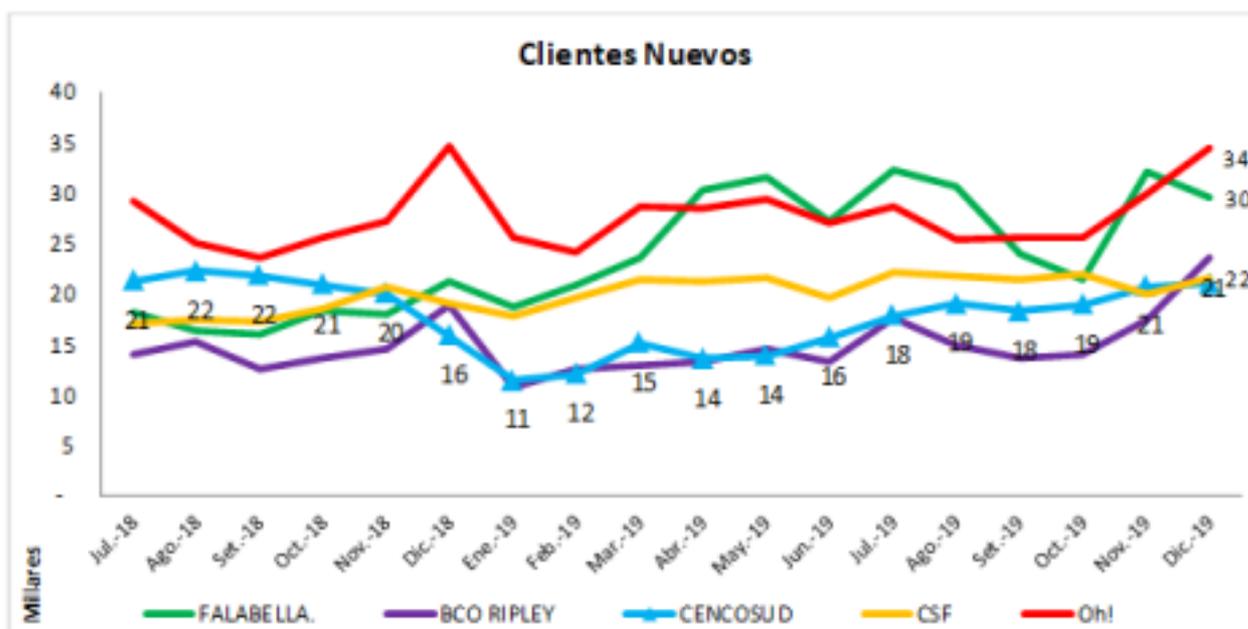


Figura 8 REPORTE DE CLIENTES NUEVOS DE SISTEMA FINANCIERO RETAIL 2018- 2019 GERENCIA COMERCIAL CAJA CAT

b) Relación Riesgo Rentabilidad

Caja CAT cerró con una utilidad neta de S/ 12.5 millones, ligeramente inferior a los S/. 12.7 millones del 2017, debido a que pese al fuerte incremento de los ingresos y de las comisiones por venta de seguros, el fuerte deterioro de la cartera ocasionó un mayor gasto por provisiones. Cabe señalar que la importancia de las comisiones por venta de seguros (2.9x la utilidad neta), denota que el negocio core de intermediación financiera de la Institución aún se encuentra en proceso de consolidación. De esta manera, el ROAA y ROAE se redujeron a 1.4% y 6.8%; muy por debajo delo registrado por sus pares, y respecto al nivel de riesgo asumido. Al respecto, la Institución es consciente de que tiene que seguir reforzando el área de riesgos y realizar algunos proyectos que aseguren un crecimiento sano en el futuro.

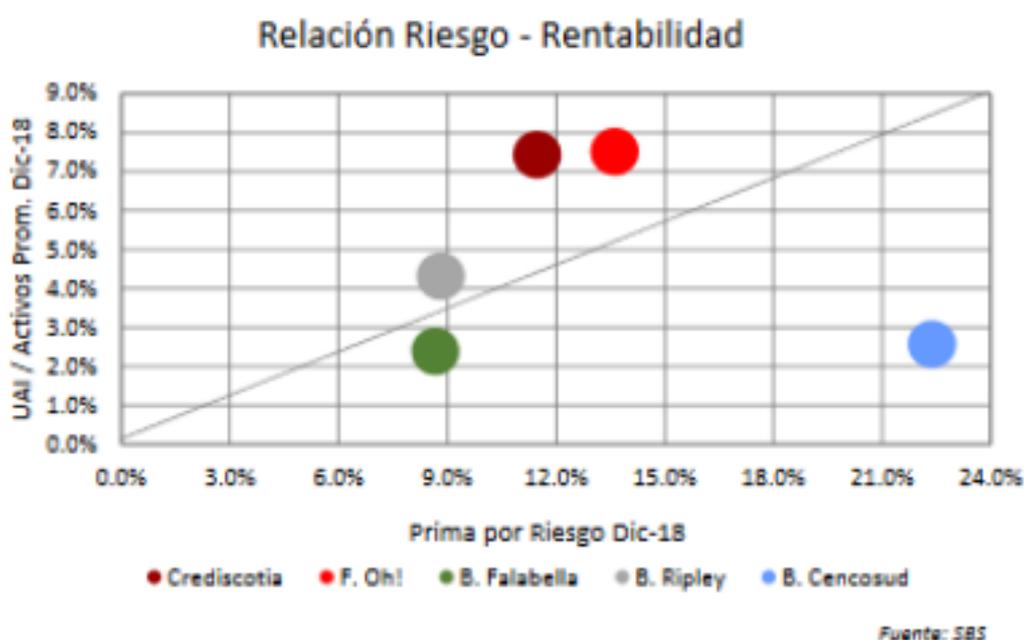


Figura 9 MATRIZ RIESGO - RENTABILIDAD SISTEMA FINANCIERO RETAIL 2019

(Informe anual Apoyo & Asociados Internacionales Clasificadora de Riesgo Marzo 2019 <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2019/03/Bco-Cencosud-Dic-18.pdf>)

2.1.3 Actividad profesional del titulado:

jefe regional con 15 años de experiencia en Banca y Finanzas, formo parte de un equipo de más de 140 mil colaboradores de uno de los retailers más grandes de Sudamérica; en esta etapa Banco Cencosud y Scotiabank, se unen para formar una nueva alianza, que operará la Tarjeta Cencosud donde buscamos ser un referente de servicio, innovación y búsqueda de soluciones dentro del ámbito del Retail financiero en el Perú. Contribuyo a lograr nuestro propósito a través del desarrollo de nuestros equipos comerciales en red de agencias, los cuales están enfocados en brindar experiencias memorables a nuestros clientes

2.2 Propósito del Puesto

Desempeño la posición de jefe Regional responsable de la gestión comercial y operativa de la Región de tiendas retail Wong y Metro – Tarjeta Cencosud, con 19 tiendas y +120 personas a cargo; formato con ventas mensuales de S/. +121MM, con el propósito claro de desarrollar a los equipos comerciales y operativos enfocándolos al logro de objetivos estratégicos gestionando KPI's de productividad, eficiencia, gasto de personal, EBITDA, riesgo crediticio, facturación, penetración, con la finalidad de cumplir con la cuota de mercado y facturación del negocio el jefe regional es responsable directo del cumplimiento del publicidad en el punto de venta, así como la implementación de promociones en piso, cumplir con los indicadores de dotaciones de personal, satisfacción del cliente, garantizando el cumplimiento de procesos regulatorios, enfocado en la capacitación constante de los miembros del equipo en búsqueda de su motivación y compromiso. La estructura jerárquica nos orienta a cumplir con la colocación de tarjetas de crédito, disposición de efectivo y colocación de pólizas de seguro en doce agencias bancarias ubicadas dentro de los supermercados Wong-Cencosud. Superviso agencias lideradas por 19 jefaturas, 63 asesores y 33 promotores de productos financieros los cuales tenemos un meta mensual

promedio de 3000 tarjetas de crédito mensuales y 2500 pólizas de seguros. La posición según perfil del puesto facilitado por el área de selección tiene los siguientes requisitos:

- Experiencia no menor de 10 años en entidades financieras, liderando equipos de 100 personas a más. · Especialista en productos financieros, gestión comercial en banca y finanzas
- Manejo de Office a nivel avanzado, base de datos, lenguaje SQL
- Experiencia laboral en posiciones similares mínimo 5 años.
- Título Profesional o Grado Académico de Bachiller en Administración, Economía, Ingeniería Industrial · Post grado en Marketing o Maestría en Negocios (MBA) de preferencia.

Funciones:

1. Realizar el seguimiento y control en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan de la Gerencia Comercial.
2. Controlar la producción de las agencias y supervisar el cumplimiento de las metas de la zona a su cargo. 3. Desarrollar e implementar las nuevas agencias en su zona.
4. Evaluar y proponer iniciativas para mejorar la participación de la tarjeta en las tiendas.
5. Implementar acciones de apoyo para mejorar los procesos de Atención al Cliente, en coordinación con las áreas de back office de la oficina principal.
6. Coordinar con la Jefatura de Servicio al Cliente para cumplir e implementar las políticas y procedimientos de mejora y velar por el cumplimiento de estos.
7. Trasladar inconvenientes presentados en Agencias o en Tiendas a las gerencias de Riesgos u Operaciones, participando en los Comités: Regionales, de Operaciones y de Riesgos, y en reuniones de trabajo con los Jefes Regionales y Jefes de Agencia a su cargo.

8. Supervisar el funcionamiento de las agencias a su cargo.
9. Supervisión de las campañas y de los programas de incentivos al personal de las tiendas de su zona.
10. Programar y realizar auditorías a las agencias de su zona.
11. Programar la cobertura de los jefes de Agencia.
12. Manejar la relación con tiendas de su zona y pactar reuniones con gerentes de formato y gerentes/ jefes de tienda para el logro de los objetivos comerciales.
13. Evaluar al personal a su cargo.
14. Encuestar al personal a su cargo.
15. Elaborar el cronograma de descansos y vacaciones de los jefes de Agencia.
16. Elaborar el Plan de Capacitación y motivación de los jefes de Agencia.
17. Realizar otras funciones afines que le asigne el Subgerente de Canales y Ventas.
18. Velar por el cumplimiento de las directivas y políticas de riesgo, y riesgo operacional de las regiones a cargo.
19. Analizar el alcance de su producción versus metas y participación en tiendas de su zona.
20. Elaborar y comunicar los reportes de cumplimiento de objetivos.
20. Proponer a la Sub- Gerencia de Canales y Ventas medidas para Optimizar los modelos de gestión implementados y Mitigar los riesgos operacionales en las agencias.
21. Cumplir las funciones de Propietario de la Información, definidas en las Políticas de Seguridad de la Información, respecto a los activos de información bajo su cargo.
22. Administrar el riesgo de sus actividades, asegurando su consistencia con los

niveles de tolerancia definidos y el desarrollo de controles apropiados, asumiendo el resultado de su gestión en el ámbito de su competencia. Analizar el mercado de sus regiones para plantear nuevas políticas a Riesgos con la finalidad de llegar a nuevos nichos de mercado.

COMPETENCIAS LABORALES JEFE REGIONAL		
Organizado, capacidad de análisis, tenacidad, flexibilidad, trabajo en equipo, proactivo, empatía		
CORPORATIVAS	ÉTICAS	EJECUTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> · Habilidades para la organización, planificación y seguimiento de las actividades del equipo humano a su cargo. · Adaptación al cambio. · Orientación al cliente. · Trabajo en Equipo. · Compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> · Probidad · Idoneidad · Veracidad · Lealtad · Transparencia · Objetividad 	<ul style="list-style-type: none"> · Alto nivel de Liderazgo. · Inteligencia emocional/Manejo de Conflictos. · Desarrollo de Equipo. · Altamente orientado al cumplimiento objetivos · Capacidad para toma de decisiones. · Orientación a resultados.

Figura 10 COMPETENCIAS LABORALES JEFE REGIONAL CAJA CAT

2.2.1 Incumplimiento de obligaciones de trabajo:

Se configura cuando el colaborador deja de cumplir y/o cumple parcialmente las funciones propias e intrínsecas de su puesto de trabajo (ya sea por dolo o negligencia). Por ejemplo: incumplimiento de procedimientos, Manual de Agencias, normas del Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad y salud en el Trabajo, etc. Toda medida disciplinaria debe evaluarse en base a los hechos y pruebas objetivas, teniendo en cuenta los criterios de razonabilidad y proporcionalidad. Para efectos del presente lineamiento, se podrán aplicar las siguientes medidas: ❖ Amonestación (verbal o escrita) ❖ Suspensión escrita: el o los días serán determinados y/o especificados por el jefe de Agencia encargado. Los casos de incumplimiento de obligaciones de trabajo que revistan especial gravedad que ameriten el inicio de un procedimiento de despido –para lo cual se

requiere la evaluación respectiva- estarán a cargo del área de Relaciones Laborales.

2.2.2 Programación de actividades:

La posición de Jefe Regional demanda una agenda que se reporta directamente con la Sub-Gerencia de red de agencias que pertenece a la gerencia comercial, por ello el cronograma de actividades depende de la velocidad del cumplimiento de los objetivos comerciales en piso de venta, se desarrolla diariamente visitas a las 18 agencias a mi cargo en lima centralizadas en barrios tradicionales como Miraflores, Santiago de Surco y La Molina, en dicha reunión de acompañamiento se conversa uno a uno con el personal a cargo para revisar su performance comercial y sus expectativas dentro de la empresa y para su vida personal; con ello poder dar un feedback correctivo y/o aspiracional que le permita encausar su comportamiento al logro de objetivos organizacionales, así mismo tener un propósito de vida el cual yo pueda ayudar a lograr de alguna manera nos permite estrechar lazos de confianza para así poder lograr los objetivos de la organización.

2.2.3 Provisión de recursos:

La posición de jefe regional cuenta con la asignación de movilidad mensual, una laptop con la cual poder trabajar desde casa y durante las visitas, una partida mensual de representación para compartir con los colaboradores a cargo en las visitas comerciales y/o actividades de compartir para mejorar los indicadores de clima laboral y fortalecer la unión y cultura corporativa.

2.2.4 Evaluación del trabajo:

La posición de Jefe Regional, cuenta con KPI (Key performance indicators), indicadores claves de gestión para medir el desempeño diariamente de sus equipos en los aspectos relevantes del negocio, así como una carta de objetos

comerciales cursada al inicio del periodo para contar por escrito con los objetivos a lograr (Anexo 1). Los indicadores obedecen a los objetivos estratégicos del negocio que son medidos a través de los cumplimientos de corto plazo y a sus actividades diariamente, es un trabajo constante con los equipos y poder identificar cuál es su necesidad para gestionar con herramientas de liderazgo transformacional que impacten no solo en su desempeño sino también desde un aspecto personal para lograr un equipo fuerte y consolidado, orientado al logro de objetivos y consiente de sus limitaciones.

Decisiones: El estilo de dirección está orientado al logro de objetivos al ciento por ciento, sin embargo la cultura corporativa de Cencosud Scotiabank es seguir escalando posiciones en el ranking Grate Place To Work actualmente nos encontramos en el puesto 9 en lugares para trabajar para mujeres y puesto 10 en lugares para trabajar para los Millennials ranking 2019, por ello todas las decisiones son tomadas con un estilo de dirección democrático y participativa, buscamos el compromiso de nuestros colaboradores sintiéndose parte de los logros de la organización, así mismo el feedback permanente es parte de la cultura de todas las jefaturas pues al empresa nos considera como seres humanos perfectibles y capaces de lograr nuestra mejor versión de sí mismos.



Lima, Septiembre del 2019

CARTA DE OBJETIVOS

DE: Doris Pérez Roncal - Sub Gerente de Red de Agencias

A: ORE LEYVA DIEGO - ROJA - ZONA - ROJA

ASUNTO: Objetivos Septiembre 2019

Estimado colaborador:

Mediante este documento formalizo tu compromiso ante los objetivos establecidos por la CAJA CENCOSUD SCOTIABANK para la agencia que se te ha asignado.

Líneas abajo verás el detalle de tus objetivos por cada uno de los canales para este mes:

		Drivers	Pesos	Meta	
KPI'S - JR/JA/SUP/SR/AS		Tarjetas Habilitadas en el Mes	40%	1,539	
		%Penetración : Total Tienda	10%	5.75	
		Súper Avance: Total facturación tienda	20%	633,000	
		Avance: Total facturación tienda	10%	695,000	
	Seguros	BDS	- 4.0 %	20%	33
		ONCO	- 4.0 %		106
		VT	- 3.0 %		135
		SOAT	- 2.0 %		907
		SEP	- 3.0 %		39
		PT	- 3.0 %		189
DOMI		- 1.0 %	49		
Total KPI'S			100%		

Figura 11 CARTA DE OBJETIVOS COMERCIALES JEFE REGIONAL CAJA CAT

10. Caja Cencosud Scotiabank



Publicado el 8 de agosto de 2019

Acerca del lugar

Su misión, es ofrecer soluciones financieras de consumo a los clientes del mismo grupo, basándose en los atributos de conveniencia y accesibilidad. Su visión, está direccionada a ser un referente en servicio, innovación y búsqueda de soluciones dentro del sector retail. Para alcanzar este objetivo, actúa en concordancia a los siguientes valores: transparencia, enfoque al cliente, calidad en el servicio, ofrecer soluciones siempre con una sonrisa, innovación y creatividad.

Todos sus colaboradores "sienten la empresa" y reman hacia la misma dirección del éxito común. Su principal activo es el respeto mutuo y el entender a la otra persona como un igual, por ello promueven la horizontalidad. Si hay algo que los caracteriza es que más allá de las jerarquías y el orden que debe tener toda compañía, están comprometidos con que a la empresa le vaya mejor.

Una de las virtudes de las que se enorgullecen a la Caja Cencosud Scotiabank es de la juventud, ya que se identifica como una entidad millennial que desarrolla buena onda entre los trabajadores y la cual se transmite a los clientes.

Figura 12 CAJA CAT DENTRO DE LAS 10 MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN EL PERÚ

Fuente: <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/millennials/2019/caja-cencosud-scotiabank>

2.3 Responsabilidades de la Posición:

1. Realizar el seguimiento y control en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan de la Gerencia Comercial.
2. Controlar la producción de las agencias y supervisar el cumplimiento de las metas de la zona a su cargo.
3. Desarrollar e implementar las nuevas agencias en su zona.
4. Evaluar y proponer iniciativas para mejorar la participación de la tarjeta en las tiendas.
5. Implementar acciones de apoyo para mejorar los procesos de Atención al Cliente, en coordinación con las áreas de back office de la oficina principal.
6. Coordinar con la Jefatura de Servicio al Cliente para cumplir e implementar las políticas y procedimientos de mejora y velar por el cumplimiento de estos.

7. Trasladar inconvenientes presentados en Agencias o en Tiendas a las gerencias de Riesgos u Operaciones, participando en los Comités: Regionales, de Operaciones y de Riesgos, y en reuniones de trabajo con los Jefes Regionales y Jefes de Agencia a su cargo.
8. Supervisar el funcionamiento de las agencias a su cargo.
9. Supervisión de las campañas y de los programas de incentivos al personal de las tiendas de su zona.
10. Programar y realizar auditorías a las agencias de su zona.
11. Programar la cobertura de los jefes de Agencia.
12. Manejar la relación con tiendas de su zona y pactar reuniones con gerentes de formato y gerentes/ jefes de tienda para el logro de los objetivos comerciales.
13. Evaluar al personal a su cargo.
14. Encuestar al personal a su cargo.
15. Elaborar el cronograma de descansos y vacaciones de los jefes de Agencia.
16. Elaborar el Plan de Capacitación y motivación de los jefes de Agencia.
17. Realizar otras funciones afines que le asigne el Subgerente de Canales y Ventas.
18. Velar por el cumplimiento de las directivas y políticas de riesgo, y riesgo operacional de las regiones a cargo.
19. Analizar el alcance de su producción versus metas y participación en tiendas de su zona.
20. Elaborar y comunicar los reportes de cumplimiento de objetivos.
19. Proponer a la Sub- Gerencia de Canales y Ventas medidas para Optimizar los modelos de gestión implementados y Mitigar los riesgos operacionales agencias.

20. Cumplir las funciones de Propietario de la Información, definidas en las Políticas de Seguridad de la Información, respecto a los activos de información bajo su cargo. Administrar el riesgo de sus actividades, asegurando su consistencia con los niveles de tolerancia definidos y el desarrollo de controles apropiados, asumiendo el resultado de su gestión en el ámbito de su competencia. Analizar el mercado de sus regiones para plantear nuevas políticas a Riesgos con la finalidad de llegar a nuevos nichos de mercado.

2.3.1. Sistema de control y supervisión:

Como institución supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos y Pensiones (SBS), El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) debemos cumplir un manual de procesos establecidos, lineamiento de sanciones, código de ética, manual de seguridad ocupacional y código de conducta internos que nos permite tomar acciones ante situaciones pre establecidos o algún posible comportamiento negativo de algunos de los integrantes de la organización. Ello nos facilita la labor de supervisión y control de personal a cargo; sin embargo podrían existir situaciones no contempladas en las políticas y/o manuales con lo cual se tomaran decisiones en consenso con la gerencia respectiva con la finalidad que la repercusión de algún accionar negativo pueda impactar en la reputación, imagen o desempeño de la organización. La supervisión y gestión de nuestra organización tiene como soporte los siguientes documentos:

- Manual de Procesos de Agencia: Detalla las actividades requeridas por el negocio para lograr teóricamente la satisfacción del cliente y con ello los objetivos estratégicos de la organización permitiendo cumplir con su propósito institucional.
- Manual de organización y funciones: Donde se delinea las actividades mínimas a realizar por los colaboradores con el único objetivo de lograr los objetivos estratégicos de la organización, se desarrolla la línea de autoridad para acceder

por escrito a la línea jerárquica de que depende y/o supervisa cada jefatura y posición dentro de la organización.

- Política de Seguridad y Salud en el Trabajo: Tarjeta Cencosud Scotiabank, considera la seguridad como uno de los aspectos de mayor importancia dentro de su estrategia operacional, por lo que es y será su política proporcionar y mantener ambientes seguros de trabajo que permiten controlar y minimizar los riesgos de lesiones y/o daños a la salud de los colaboradores.

- Lineamiento de sanciones por inasistencia, tardanzas e incumplimiento de obligaciones laborales: el cual tiene como objetivo Asegurar que los colaboradores cumplan con las normas de asistencia, puntualidad y obligaciones propias de su puesto de trabajo.

2.3.2 Proceso de captación de clientes nuevos a través de herramientas digitales, dinámica comercial y experiencia del cliente:

El entorno empresarial desafiante y el cambio constante de hábitos de consumo de los segmentos del mercado financiero nos lleva a replantear nuestra estrategia comercial y operativa y la manera en la que actualmente generamos negocios. Los ejes fundamentales de acción para poder cumplir con nuestro propósito organizacional, misión y visión en búsqueda de lograr beneficio para nuestros accionistas son dos:

Generar Experiencias: Experiencias memorables a nuestros clientes y colaboradores

Maximizar Eficiencias: minimizar costos variables y fijos, así como la asignación adecuada de recursos sin sacrificar productividad en todos los frentes del negocio.

2.4 Realidad Problemática:

El contexto económico en el cual vivimos a raíz de la pandemia de COVID 19, desde el primer caso confirmado en el Perú el 06 de marzo de 2020; cabe recordar que, durante los dos primeros meses de la pandemia, la cantidad de fallecidos a causa de esta enfermedad estuvo en menos de 100 peruanos por día, pero en mayo las cifras empezaron a incrementar drásticamente. (Fuente diario gestión marzo 2021). La pandemia ha impactado en todos los aspectos de la vida social global, con énfasis en pilares económicos y de salud; es por ello los negocios han tenido desafíos impensados en escenarios nunca vividos: como cuarentenas masivas, restricciones sanitarias, aforos reducidos, cierres en sectores no esenciales, protocolos estrictos de salubridad, trabajo desde caos, estos nuevos parámetros han afectado los mercados modificando los hábitos de consumo de nuestros clientes identificando los principales problemas:

- Reducción de las colocaciones mensuales de Tarjeta de crédito en marzo 2018 se colocaban más de 20,000.00 (veinte mil) tarjetas mensuales a marzo 2019 la colocación fueron 500 tarjetas.
- Reducción de las colocaciones mensuales de seguros en marzo 2018 se colocaban más de 8,000.00 (ocho mil) pólizas de seguros mensuales a marzo 2019 la colocación fueron 150 pólizas.
- Reducción de colocaciones de créditos personales, en marzo 2018 Caja CAT colocaba S/. 15,000,000.00 (quince millones) mensuales a marzo de 2019 sus colocaciones descendieron a S/. 2,500,000.00 (dos millones quinientos mil).
- Reducción de puntos de venta ante el cierre y migración a canales online de los principales retailers Caja CAT paso de tener 80 puntos de venta a nivel nacional a 60 en locales de Metro y Wong.

La problemática actual nos afectó las utilidades de nuestra organización de lograr de +21MM de nuevos soles a cierre del año 2019 a -32MM de nuevos soles acumulados a junio 2021, esta situación crítica y desafiante nos lleva a replantear

nuestras estrategias y la forma de cómo hacemos negocios. Los ejes fundamentales de acción para poder cumplir con nuestro propósito organizacional y lograr beneficio para nuestros accionistas son dos:

Generar Experiencias: Experiencias memorables a nuestros clientes y colaboradores

Maximizar Eficiencias: minimizar costos variables y fijos, así como la asignación adecuada de recursos sin sacrificar productividad en todos los frentes del negocio.

Estos dos grandes ejes fueron definidos en el comité de gerencia, diseñando la estrategia a través de equipos disciplinarios donde participé desde mi jefatura regional representando a la Red de agencias y los cerca de 500 trabajadores que forman parte de la ejecución.

Estos grandes frentes se desglosaron en acciones concretas en los indicadores centrales de la generación de ingresos para nuestra empresa como son:

- Venta de Tarjeta de crédito y pólizas de seguros
- Venta de Productos Financieros
- Desarrollo del Portafolio

A este plan de estratégico táctico para poder mejorar la situación financiera de nuestra empresa se llama WICHAY palabra quechua que significa “Elévate” que expresa la necesidad de todos los equipos de salir nuevamente al mercado en búsqueda del primer lugar de Retail Financiero en la industria peruana.

Acciones Responsables Fecha 27-May

1. Módulo de gestión de leads Renato / Diego 11-May 100% Agencias desplegadas 26/05 - Video de lanzamiento / Se relevaron mejorar, serán parte de la mejora continua
 2. Asignación BBDD FFVV externa (05/05) Rafael / Renato 05-May Se replica Speech red de agencias
 3. Venta Flujo regular FFVV Externa Lucas / Diego O. TBD Pendiente revisión con Riesgos post cuarentena
 4. Venta Flujo regular TMK Lucas / Diego O. TBD Pendiente revisión con Riesgos post cuarentena
5. ODC Preevaluados Erika / Charo/ Gretta 25-May Revisión de matriz con ROP Cenco + SBP / Modelo para TMK, requiere conformidad ROP / Material
- capacitación Ok / Subsanan incidencias
6. ODC regular Erika/Charo/Dayana TBD Confirmado recurso para desarrollo / Kick off próxima semana y definición de fecha de entrega
 7. Funnel productividad Bruno/Diego O. 18-May Ajustes al 100% / Piloto 01/06 coordinado con Red de Agencias
1. SAE aceptación por correo Alan / Jackeline B. 04-May **Implementado** / Revisado con Riesgos incluye validación ID validator
 2. Módulo de gestión de leads Diego O. Despliegue mediante mecánica segura (réplica TMK)
 3. Asignación BD SAO FFVV externa (05/05) Rafael / Renato 05-May Despliegue mediante mecánica segura (réplica TMK)
4. Atención descentralizado SAE Rafael / Renato TBD Pendiente
5. SAE express II Alan / Patty A. / Lucero TBD Coordinadas la reunión con cada entidad bancaria para modelo automático (Host to host) / Pendiente
- definir tiempos
6. Creación de cuenta SBP TBD TBD Pendiente
 7. Funnel Telemarketing Renato/Jhoel/Rafael 05-May Implementado: Confirmar feedback recurrente
 8. SAP Agencias - reducir documentación Alan / Jackeline B. 11-May Implementado al 100%
- Módulo retención Renato / José D. 03-Jun Desarrollo al 80% / Presentación a equipo Comercial o Segmentación + MBA Metro Edwin/Jorge V./Renato 08-Jun Fase III proyecto impacto de recomendaciones en el portafolio
- Segmentación Digital Edwin/Mariana/Miriam 19-Jun Kick Off IC + Comercial, presentación de análisis / En proceso mapeo de transacciones digitales
- Medición de NPS Katherine / Diego O. 20-Jul Kick Off IC + Comercial, presentación de análisis.
- **Cuadro Inicial WICHAY** elaborado mayo 2020 con los frentes y funciones designadas como prioritarias por comité de gerencia y mesa de trabajo multidisciplinaria.

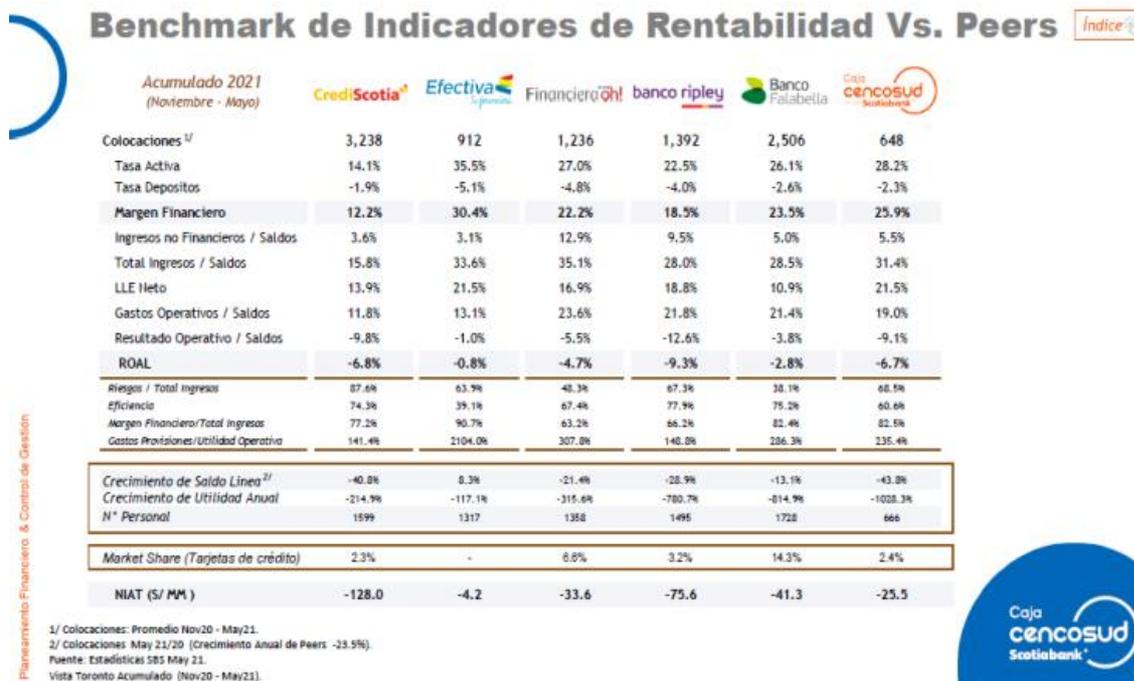


Figura 13 CUADRO DE RENTABILIDAD DE CAJA CAT VS PRINCIPALES COMPETIDORES DEL SECTOR A CIERRE DE JULIO 2021

2.5 Impactos en la organización:

El impacto y repercusiones de la situación descrita en la realidad problemática del presente trabajo de suficiencia profesional fueron pérdidas económicas que llevaron a índices de rentabilidad negativos de hasta de -32MM de nuevos soles acumulados a junio 2021 en utilidades, disminución de la facturación en -30%, disminución de las colocaciones brutas promedio en -11%, deterioro de la satisfacción del cliente con un índice de cumplimiento de menos 30 puntos porcentuales, disminución de tarjetas vendidas y activadas de -50%; pasando de 20 mil tarjetas vendidas mensualmente a menos de 10 mil tarjetas vendidas y habilitadas al mes, reducción de la planilla en menos 120 personas aproximadamente y -0.9% en participación de mercado. Todos estos indicadores negativos fueron recrudeciendo en el último año desde el primer trimestre de 2020 al primer trimestre de 2021. En este complejo escenario donde los principales indicadores se deterioraron de manera significativa y con ello el valor de la organización es que nos hemos planteado escenarios desafiantes enfocándonos en la generación de experiencias positivas a colaboradores y clientes, así como buscar eficiencias permanentes en cada proceso.

A causa de la pandemia el comportamiento de nuestros clientes cambio, sus hábitos de consumo se

modificaron en aspectos relevantes como frecuencia de compra, ticket promedio de compra, composición de su canasta básica, y migración a canales digitales lo cual también nos causó un impacto en la afluencia de público en las agencias y por ende en nuestros ingresos.

2.6 Resultados concretos logrados:

Durante los 15 años que he trabajado en Banca he integrado equipos de trabajo que me permitieron lograr objetivos alineados a la organización como son los siguientes:

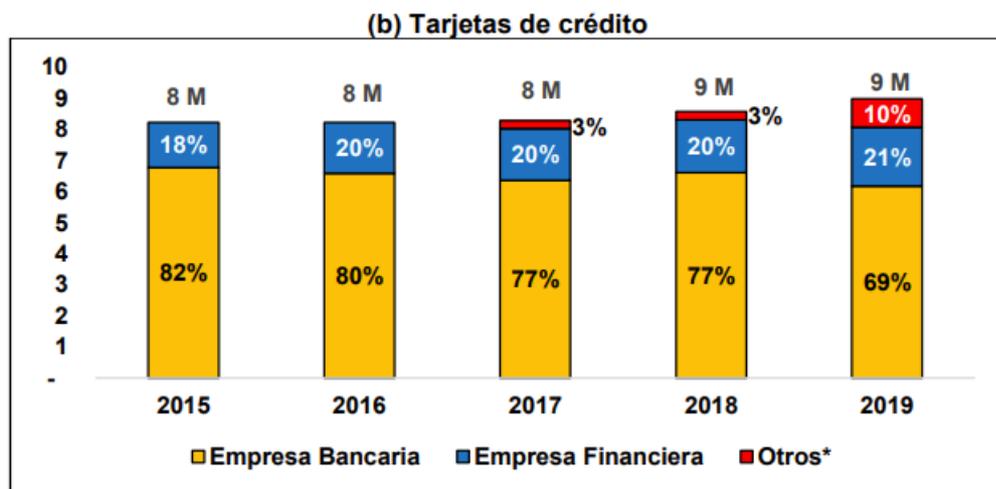
- Logré con equipo de promotores primer lugar en venta de seguros a nivel regional.
- Logramos reconocimiento de agencia con mejor desempeño en riesgos crediticio.
- Logré certificación integral anual de Gestión Efectiva por 3 años consecutivos.
- Logré incrementar en 25% en índice de satisfacción del cliente en agencia MYPE.
- Cumplimiento integral de ventas de 110% en promedio durante los últimos 3 años.
- Logré primer lugar de agencia en derivación a canales electrónicos a nivel nacional.
- Logramos con equipo de funcionarios MYPE el primer lugar regional en colocación de créditos de capital de trabajo, activos fijos y productos de servicios para empresas.
- Logré 3 años consecutivos calificación sobresaliente en auditoría integral operativa
- Obtuve premio Qualitas 2011 galardón a mejores colaboradores CREDICORP.
- Logré primer lugar regional en ventas - Campaña Multiproducto BCP 2013
- Logré primer lugar regional en ventas - de capital en Show de Productos BCP 2011.
- Premiación gestión de riesgo sobresaliente en comité de contraloría 2011
- Premiación Quintil superior en ventas a nivel regional - CADE 2010
- Logré mejor desempeño comercial regional - Campaña Multiproducto BCP 2009.
- Logré mejor desempeño Gestión de Operaciones Campaña Multiproducto BCP 2008.
- Logramos como equipo certificación de Gestión operativa anual 2008

Forme parte de la transición del proceso de capacitación presencial a online de colaboradores a nivel nacional a través de nuevas metodologías y eficiencia de procesos.

Sin embargo, el listado de galardones descrito líneas arriba no es lo que más me enorgullece de mi trabajo como promotor, analista, jefe, funcionario o gerente, lo que realmente me enorgullece

3 Fundamentos del tema elegido:

El negocio financiero retail en el Perú de tarjetas de crédito, donde la participación se redujo, pasando de 82% en 2015 a 68% en 2019 debido al incremento de la emisión por parte de la banca estatal y las cajas rurales de ahorro y crédito. En el 2019 las empresas bancarias han emitido 6 millones de tarjetas (69% del total). (Fuente: INDECOPI 2021) ante este escenario competitivo la emisión de tarjetas de crédito de consumo por parte de las cajas rurales y municipales se incrementó por las necesidades de inclusión financiera y aporte tecnológico de los medios de pago en los canales de distribución comercial le exige a Caja CAT plantear nuevas estrategias de crecimiento a través de metodologías comerciales, crecimiento en canales de atención, tecnología en data y análisis comercial para el logro de objetivos de colocaciones, emisión de tarjetas, facturación mensual dentro de los supermercados y establecimientos afiliados.



* Otros abarca a la Banca Estatal y las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito.

Fuente: SBS

Elaboración: Secretaría Técnica

Figura 14 OFERTA Y PARTICIPACIÓN DE TARJETA DE CRÉDITO EN EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO 2019

En ese sentido la oportunidad de crecer ante la existencia de las tarjetas de crédito facilita la realización de transacciones entre consumidores, emprendedores, grandes almacenes, empresas y personas naturales evitando los costos relacionados al uso de efectivo y feble como lo son su distribución, posibles fraudes, robo, etc. De esta forma Caja CAT a través de la colocación de tarjetas de crédito impacta directamente en la inclusión financiera en el Perú y el bienestar de sus usuarios y clientes.

3.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional:

En la búsqueda permanente de desarrollo profesional la gestión de desempeño es un factor determinante ya que los estándares globales están orientados a la excelencia permanente en aspectos tan diversos de la organización como lo son la planificación estrategia hasta la ejecución en el punto de venta. Con respecto a la planificación estratégica Fernando A. D'Alessio escribe en su libro *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*: "Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa sólo en función del corto plazo". Generar un futuro retador que permita a las organizaciones desarrollar a los equipos con estándares de excelencia a través de su misión, visión y valores; exige a los líderes de la organización trabajar en aspectos como el liderazgo, comunicación asertiva, pensamiento crítico y empatía con mayor preocupación que hace tres décadas. Por ello el rol gerencial se debe adaptar a las exigencias de las organizaciones y las nuevas generaciones de trabajadores las cuales tienen diversos puntos de vista, comportamientos y creencias; según lo indica Robbins y Judge en su libro *Comportamiento Organizacional* "para garantizar que todo marche como es debido, la gerencia debe vigilar el desempeño de la organización y compararlo con el conjunto de metas previamente establecidas. Si hay desviaciones significativas, es tarea de la gerencia rencauzar a la organización." La base teórica me permite colegir que ante la incertidumbre del mercado, el comportamiento del consumidor, las fuerzas de la industria y los aspectos organizacionales los líderes de toda organización deben tomar acción sobre las oportunidades y amenazas del mercado, establecer las estrategias a seguir para cumplir con el propósito organizacional e intervenir a través de un plan de trabajo bien estructurado y definido sobre las brechas de cumplimiento y desempeño de los miembros del equipo con ello generar valor a las organizaciones contribuyendo al desarrollo del país.

3.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos:

La necesidad de lograr resultados concretos de forma rápida nos alinea como organización a trabajar con metodologías y procedimientos ágiles para generar entregables en periodos máximos de cuatro semanas, es así como se utilizó en la implementación de todas estas iniciativas:

- **Mesas de trabajo ágil:** equipos coordinados de diversas gerencias que aportaban con su especialización conocimiento y datos concretos para tomar decisiones con poca incertidumbre y ponerlas en acción inmediatamente pues dichas mesas ágiles son lideradas por responsable del producto y presupuesto permitiendo dar pase a producción lo planificado, midiendo los resultados de manera constante permitiendo modificaciones en la ejecución de manera controlada.
- **Digitalización de procesos:** Los procesos manuales que nos hacen poco competitivos generando sobrecostos y pérdidas nos obligaron a realizar relevamiento de información en diversos puntos de contacto de nuestros clientes y usuarios con la marca, es así que identificamos procesos que al ser migrados a un proceso digital tecnológico pagaban su inversión durante los primeros 18 meses, por ello se aprobó en comité ejecutivo la implementación de validación biométrica, digitalización de contratos y desembolso automático con las licencias y equipos vigentes ahorrando en costos y tiempo de implementación.
-
- **Análisis de datos:** Lo escaso de los recursos y presupuestos nos alienaron a tomar y sustentar todas las decisiones en data confiable comparable que nos ayude a reducir la incertidumbre y el riesgo para tomar cualquier decisión, la búsqueda de cumplimiento histórico, medición en tiempo real y seguimiento de las operaciones comerciales a través de paneles e indicadores de gestión nos ayudó a ordenar los procesos de venta, cobranza y acciones de marketing impactando en corto tiempo en los resultados esperados.

3.3 Aportes y desarrollo de la experiencia

La realidad problemática antes descrita, así como su impacto en el desempeño de nuestro negocio nos exige plantear planes concretos y acciones enfocadas a dos grandes pilares:

Generar Experiencias: Experiencias memorables a nuestros clientes y colaboradores

Maximizar Eficiencias: minimizar costos variables y fijos, así como la asignación adecuada de recursos sin sacrificar Dichos pilares se desglosaron en acciones concretas en los indicadores centrales de la generación de ingresos para nuestra empresa como son:

- Venta de Tarjeta de crédito y pólizas de seguros
- Venta de Productos Financieros
- Desarrollo del Portafolio
- **Planes de acción para incrementar venta de Tarjeta de crédito y pólizas de seguros**

3.3.1 Implementación de módulo de gestión de leads:

Ante la necesidad de incrementar la productividad del equipo de asesores de servicios se creó herramienta de gestión de alertas comerciales en la nube, en la cual se asigna una cantidad de clientes precalificados para poder trabajarlos mensualmente en nuestra red de agencias que comprende 59 agencias tanto en Lima como provincias. Se desarrollo inicialmente como un archivo Excel en mayo 2019 de donde se ingresa la gestión de manera manual complicando el seguimiento, logro de indicadores: el proyecto de base de gestión leads tuvo la siguiente secuencia de formulación e implementación:

Calendario de actividades de implementación de modulo de gestión de leads								
MODULO DE LEADS	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Asignado	Estado	MAYO 2019	JUNIO 2019	JULIO 2019	AGOSTO 2019
Perfilamiento de segmentos	02/05/2019	20/05/2019	Gerencia DATA	Terminado				
Gestion de bases	21/05/2019	25/05/2019	Gerencia Riesgos	Terminado				
Autorización de Ciberseguridad	20/05/2019	30/05/2019	Gerencia de Ciberseguridad	Terminado				
Desarrollo en cloud	02/05/2019	30/05/2019	Gerencia Tecnologia	Terminado				
Verificación de capacidad técnica	02/05/2019	15/06/2019	Gerencia de Tecnologia	Terminado				
Filtro masivo Riesgo de crediticio	02/05/2019	15/05/2019	Gerencia Riesgos	Terminado				
Desarrollo en punto de venta	01/06/2019	15/06/2019	Gerencia Comercial	Terminado				
Prubas en punto de venta	15/06/2019	30/06/2019	Gerencia Comercial	Terminado				
Piloto	01/07/2019	15/07/2019	Equipo de implementación	Terminado				
Pase a producción	15/07/2019	30/08/2019	Equipo de implementación	Terminado				

Figura 15 CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO GESTIÓN DE MÓDULO DE LEADS.



Figura 16 IMAGEN DE RATIOS DE GESTIÓN DEL MÓDULO DE LEADS 2020

Antes de la implementación del módulo de leads, solo se cargaba 60 clientes en promedio por agencia para ser gestionados por los asesores de servicio a través de contacto telefónico y el resultado de dicho contacto se debía ingresar en un archivo Excel el cual se consolidaba de manera mensual, con ello el seguimiento era casi nulo y el resultado de efectividad se desconocía objetivamente, no se tenía un registro ordenado de la gestión de clientes ni la efectividad de cada contacto, teniendo índices altísimos de venta perdida así como la vulnerabilidad de trasladar datos sensibles a través de archivos Excel vía email, además de bases de datos en las computadoras de las oficinas que podrían dañarse poniendo en riesgo la información.

El módulo de gestión de leads ordena las bases de datos por producto priorizando la necesidad de gestionar KPI's en específico según la necesidad, así mismo muestra el cumplimiento y efectividad de los equipos en tiempo real a través de la plataforma personalizada por usuario que vemos a continuación.



Figura 17 IMAGEN DE PLATAFORMA PERSONALIZADA POR USUARIO DE MÓDULO DE GESTIÓN DE LEADS

3.3.2 Implementación de equipo fuerza de venta externa:

La necesidad de crecer colocaciones sin perder eficiencia en la operación pues en abril 2020 durante la primera ola de la pandemia tuvimos que disminuir la cantidad de vendedores en nuestras agencias pasar de 180 personas a 100 personas en piso de venta ya que la oportunidad de cliente con oferta preaprobada disminuyo durante el primer semestre del año 2020 en 70% es así que ante la necesidad de recuperar musculo comercial nos cuestionamos si deberíamos crecer en las tiendas que tienen agencia de Caja Cencosud (59 tiendas) o debíamos crecer con promotores especializados en venta de campo en tiendas del retail que no cuentan con agencia (39 tiendas) lidere el análisis de la oportunidad en el piso de venta en estas tiendas y las denominamos “proyecto tiendas hijas”

Calendario de actividades de implementación Fuerza de Venta Externa								
Fuerza de Venta Externa	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Asignado	Estado	ENERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020	ABRIL 2020
Reunión con RRHH ante posible contingencia legal	02/01/2020	15/01/2020	Equipo RRHH	Terminado				
Reunión con proveedores de servicio de personal	15/01/2020	05/02/2020	Gerencia Comercial	Terminado				
Análisis Financiero y BC	10/02/2020	18/02/2020	Gerencia Finanzas y Riesgos	Terminado				
Comite de dirección para implementación de FFVV Externa	02/03/2020	03/03/2020	Equipo de implementación	Terminado				
Contratación de Ejecutivos de FFVV Externa	04/03/2020	20/03/2020	Equipo RRHH	Terminado				
Capacitación de Ejecutivos de Venta	22/03/2020	30/03/2020	Gerencia Comercial	Terminado				
Pruebas en punto de venta	04/03/2020	15/03/2020	Gerencia Comercial	Terminado				
Piloto	17/03/2020	17/04/2020	Equipo de implementación	Terminado				
Pase a producción	18/04/2020	30/04/2020	Equipo de implementación	Terminado				

Figura 18 CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO FUERZA DE VENTA EXTERNA

ZONA	TOTAL TRX TDA	TOTAL ALERTAS	VENTA RETAIL (miles)	VENTA TC (miles)	% PENETRACION	# CAJERAS	# CAJERAS C/DERIVACION	% CAJERAS C/ DERIVACION
RED	236415	14497	S/. 15,952.20	S/. 733.10	4.60%	463	7	1.51%
AMALUTA	59343	3372	S/. 3,387.31	S/. 148.43	4.38%	124	2	1.61%
SINCHI	83398	4719	S/. 5,856.77	S/. 280.91	4.80%	163	2	1.23%
WANKA	93674	6406	S/. 6,708.12	S/. 303.76	4.53%	176	3	1.70%
SSMM	236415	14497	S/. 15,952.20	S/. 733.10	4.60%	463	7	1.51%
ABEL LABARTHE	12889	535	S/. 787.85	S/. 37.92	4.81%	20	0	0.00%
EDWIN QUUANO	46514	2599	S/. 3,157.78	S/. 140.60	4.45%	76	1	1.32%
FARID ENCISO	26677	1199	S/. 1,150.69	S/. 115.71	10.06%	46	1	2.17%
FERNANDO MARATUECH	32357	1731	S/. 1,371.16	S/. 61.09	4.45%	53	0	0.00%
JUAN LUNA	69290	4304	S/. 4,155.96	S/. 176.41	4.25%	126	2	1.59%
VANESSA ALBRECHT	48688	4129	S/. 5,329.16	S/. 201.37	3.78%	142	3	2.11%

Figura 19 IMAGEN DE REPORTE TIENDAS HIJAS DONDE CUANTIFICAMOS LA OPORTUNIDAD DE TRANSACCIONES Y PRINCIPALES KPI

EL proyecto tiendas hijas tiene como objetivo convertir en tarjetas habilitadas aquella oportunidad existente en piso de venta actualmente desaprovechada, se cuantifico la necesidad de construir un equipo de vendedores de campo teniendo como proveedores de servicio a la empresa KOBSA BPO la cual nos contrata al personal asignado a las tiendas hijas, dicha iniciativa nos genera ahorros en planilla y beneficios laborales contra producción a destajo de tarjetas habilitadas listas para comprar. La capacitación y seguimiento son por parte del proveedor, sin embargo, la gestión de KPI de productividad del canal está a cargo de mi jefatura como desarrollo de canal y nuevos negocios, desde el despliegue del proyecto "tiendas hijas" la evolución de tarjetas habilitadas por la fuerza de venta externa

creció de 99 tarjetas habilitadas en enero 2020 a 876 tarjetas habilitadas en julio 2020



Figura 20 IMAGEN TABLERO DE TARJETAS HABILITADAS POR LA FUERZA DE VENTA EXTERNA - PROYECTO TIENDAS HIJAS JULIO 2021

3.3.3 Implementación de derivaciones de caja en Supermercados Wong y Metro:

La necesidad de recuperar volúmenes de venta previos sin crecer en musculo comercial por la paralización de contrataciones nos llevó a revisar el Journey del cliente, identificando en visitas a las agencias que en el lineal de caja existía una oportunidad al momento que cliente realizaría el pago pues el 80% de las veces la gente (8 de cada 10) decide con

que medio pagar en la misma caja del supermercado, es así que decidimos cargar toda nuestra base de datos en las cajas de Wong con ello si cliente que era identificado con su tarjeta Bonus (cliente recurrente de Cencosud) le aparecería en la caja el mensaje "Cuenta con una tarjeta Pre-Aprobada" de ser el caso, el proceso de adaptación fue progresivo y las horas invertidas en capacitaciones, reuniones virtuales con gerentes de formato del supermercado, gerentes de operaciones para explicarles el beneficio que significa que en el lineal de caja ocurran dos momentos de manera indefectible. Solicitar como medio de pago la Tarjeta Cencosud al 100% de clientes atendidos en la caja - La derivación de un cliente con campaña para que este pueda optar por la tarjeta Cencosud. El costo unitario de adquisición por tarjeta no se incrementó pues nuestra fuerza de ventas comisiona por una tarjeta vendida el importe de S/. 35 nuevos soles, para no incrementar el costo y poder pagar comisiones a la cajera optamos en subvencionar el pago de las derivaciones con la comisión compartida con nuestros promotores de Tarjeta Cencosud, es así que ahora una tarjeta habilitada por nuestro comercial que proviene de derivaciones de caja se le paga S/. 30.00 soles al promotor de tarjeta y S/. 5.00 nuevos soles a la cajera de Metro y Wong en un pago escalona por cumplimiento.

Calendario de actividades de implementación Derivación de Cajas								
Fuerza de Venta Externa	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Asignado	Estado	JULIO 2020	AGOSTO 2020	SEPTIEMBRE 2020	OCTUBRE 2020
Reunión con RRHH ante posible contingencia legal	02/07/2020	15/07/2020	Equipo RRHH	Terminado				
Reunión con Gerencia de Supermercado	15/07/2020	05/08/2020	Gerencia Comercial	Terminado				
Análisis Financiero y BC	10/08/2020	18/08/2020	Gerencia Finanzas y Riesgos	Terminado				
Comite de dirección para implementación derivaciones de caja	02/09/2020	03/09/2020	Equipo de implementación	Terminado				
Implementación de POP en cajas Metro y Wong	04/09/2020	20/09/2020	Equipo Marketing	Terminado				
Capacitación masiva de cajeros y frentes de caja	22/09/2020	30/09/2020	Gerencia Comercial	Terminado				
Pruebas en punto de venta Piloto	04/09/2020	15/09/2020	Gerencia Comercial	Terminado				
	17/09/2020	17/10/2020	Equipo de implementación	Terminado				
Pase a producción	18/10/2020	31/10/2020	Equipo de implementación	Terminado				

Figura 21 CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO DERIVACIONES DE CAJA 2020

¡Más derivaciones!



Gana una comisión escalonada por cada tarjeta habilitada

TARJETAS HABILITADAS	COMISIÓN UNITARIA
De 1 a 3	S/. 0
De 4 a 9	S/. 10
De 10 a más	S/. 15

TARJETAS HABILITADAS	COMISIÓN UNITARIA
1	S/. 0
4	S/. 40
9	S/. 90
10	S/. 150

*Ejemplo de cálculo de comisiones

Figura 22 IMAGEN DE CAPACITACIÓN DE CAJERAS PARA EL PROYECTO DE DERIVACIONES "DERIVA Y GANA"



Figura 23 CUADRO DE DERIVACIONES TARJETA DE CRÉDITO 2020 CAJA CAT

El histórico de cumplimiento nos da a conocer el gran resultado de este proyecto donde evolucionamos de colocar 39 tarjetas al cierre de diciembre 2020 en dicho canal a 3266 tarjetas al cierre de julio 2021.

3.3.4 Implementación de Funnel de Productividad:

Los desafíos descritos ameritan un seguimiento minucioso del cumplimiento de las metas planteadas, las cuales son más desafiantes que nunca; pues no son con el propósito de crecer en el mercado sino recuperar los KPI claves del negocio generando valor a la organización. La gerencia comercial se divide en RED de agencias con 59 oficinas a nivel nacional, sumada al canal telemarketing y fuerza de venta de externa. El plan es incrementar los estándares de productividad y eficiencia en cada una de nuestras agencias, por ello se crea junto con el área de planeamiento comercial un embudo de productividad el cual permite en una sola vista analizar el desempeño de la venta en relación con los promedios de semestre anterior vs la oportunidad existente en cada una de nuestras agencias, se implementa a través de la metodología de gestión productiva informada a todas las jefaturas de agencia a través de un taller de productividad dictado en 3 fechas llamado "Gemas preciosas" que contiene las iniciales de GP (gestión productiva). Gestionamos el embudo de productividad para identificar los estadios de producción y eficiencia de los equipos comerciales; con dicha información trabajamos con cada equipo con una estrategia de seguimiento y comunicación asertiva que asegure

el máximo desempeño de cada uno de los colaboradores de agencia.

Calendario de actividades de implementación Funnel de Productividad							
Fuerza de Venta Externa	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Asignado	Estado	OCTUBRE 2020	NOVIEMBRE 2020	DICIEMBRE 2020
Gestión de data e información	01/10/2020	10/10/2020	Equipo RRHH	Terminado			
Análisis Financiero y BC	12/10/2020	17/10/2020	Gerencia Comercial	Terminado			
Comite Comercial para diseñar funnel de productividad	20/10/2020	21/10/2020	Gerencia Finanzas y Riesgos	Terminado			
Diseño de funnel	22/10/2020	15/11/2020	Equipo de implementación	Terminado			
Pruebas en punto de venta	16/11/2020	20/11/2020	Equipo Marketing	Terminado			
Piloto	22/11/2020	30/11/2020	Gerencia Comercial	Terminado			
Pase a producción	04/12/2020	30/12/2020	Gerencia Comercial	Terminado			

Figura 24 CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO FUNNEL DE PRODUCTIVIDAD CAJA CAT 2020

Ascenso		(Todas)									
#Meses		(Todas)									
Nombre	Tienda	TC(20210)	TC(202107)	Prom. 6m TC 202106	202107	% Var	Zona	PT	#Meses		
GUEVARA HERRADA ALEJANDRO ESTANIS	S12	[51-80]	[51-80]	77.00	164.00	113.0%	AMAUTA	FULL	1	3	4
CARLOS DE LA CRUZ LEYDI GISELA	H06	[51-80]	[51-80]	173.67	162.00	-6.7%	SINCHI	PT	8	9	10
CAYAO TULLUME ALVARO SMITH	H16	[51-80]	[51-80]	96.00	155.00	61.5%	WANKA				
HURTADO JARA MARIAM PAULINA	S02	[51-80]	[51-80]	96.00	154.00	60.4%					
FARRO CAPUÑAY DAMNER GABRIEL	H14	[51-80]	[51-80]	105.00	135.00	28.6%					
LEDESMA NEYRA JAVIER VALENTE	H06	[51-80]	[51-80]	108.67	132.00	21.5%					
BALDERA VALDERA CYNTHIA MEDALY	S16	[51-80]	[51-80]	75.00	127.00	69.3%					
RAMIREZ ROMERO DE RODRIGUEZ ESCARLETH	H16	[51-80]	[51-80]	72.50	114.00	57.2%					
REVOLLAR URQUIA JOYCE ALESSANDRA	H06	[51-80]	[51-80]	91.00	112.00	23.1%					
RAMOS SOBRINO FIORELLA BRIGUIT	H14	[51-80]	[51-80]	85.00	109.00	28.2%					
EGUES OLIVARES FRANCIS GIOVANNI	H14	[51-80]	[51-80]	73.67	108.00	46.6%					
CHAVEZ APAZA WILBER ALBERT	S81	[51-80]	[51-80]	60.00	106.00	76.7%					
GUTIERREZ FLORES ANTONIA VILMA	H16	[41-50]	[51-80]	45.67	106.00	132.1%					
ALARCON GASPAR RAYZA FELICITA	S28	[51-80]	[51-80]	102.67	106.00	3.2%					
SEA GALVAN FIORELLA NOEMI	S28	[51-80]	[51-80]	65.00	105.00	61.5%					
DELGADO FERNANDEZ WILLAN	H14	[51-80]	[51-80]	57.67	104.00	80.3%					

Figura 25 FUNNEL DE PRODUCTIVIDAD GERENCIA COMERCIAL CAJA CAT

Caja cencosud Del Grupo Scotiabank		PRODUCTIVIDAD AP 					
Nombre	Tienda	TC(20210)	TC(202107)	Prom. 6m TC			
				202106	202107	% Var	
LOPEZ MENDOZA ADRIAN EDUARDO	S49	[0-29]	[0-29]	-	25.00	0.0%	
MAYHUAY ALVARO ROSALINA LUISA	S81	[0-29]	[0-29]	-	21.00	0.0%	
PUCHURI CARTOLIN KATHERINE JASMIN	S98	[0-29]	[0-29]	-	16.00	0.0%	
MOLINA PUENTE LUIS VICENTE	S03	[30-40]	[0-29]	35.00	12.00	-65.7%	
CARHUAPOMA HUANUCO SHEYLA	T103	[0-29]	[0-29]	-	12.00	0.0%	
TORRES TAIBE JHANINA HERLAY	S34	[30-40]	[0-29]	32.67	6.00	-81.6%	
Total general				67.67	92.00	36.0%	

Figura 26 INFORME DE PRODUCTIVIDAD DE VENTA DE TARJETAS HABILITADAS EN PROMEDIO DE LOS ÚLTIMOS 6 MESES 2020.

4 Aplicación de iniciativas:

El plan WICHAY nos permitió implementar todas las iniciativas en pocas semanas pues se plantearon desde el objetivo requerido como organización, partiendo de la necesidad de revertir indicadores negativos en distintas áreas del negocio, se utilizaron metodologías ágiles las cuales ayudaron a ordenar el trabajo en entregas y avances progresivos, teniendo resultados en piloto desde las dos primeras semanas, se implementando mesas de trabajo multidisciplinarias las cuales trabajaron en entornos virtuales con plataformas como Teams y Google meets facilitando el trabajo colaborativo con los miembros del equipo. Los entregables de dichas mesas de trabajo eran piloteados por los usuarios y monitoreados por la mesa de control la cual hace seguimiento a los resultados en el corto plazo para luego poder lanzar la iniciativa a nivel RED de agencias, el hecho de trabajar con las demás áreas de la organización involucradas en proyectos específicos permitió reducir el time to market de las iniciativas disfrutando de los resultados de manera anticipada y generando valor a la organización para la recuperación progresiva de los indicadores claves de gestión como la habilitación de tarjetas de crédito, facturación mensual y penetración de consumo en tienda.

Resultados y mejoras: Los resultados obtenidos en las iniciativas y proyectos planteados son más satisfactorias pues en cada uno de los frentes de acción planteados

- Venta de Tarjeta de crédito y pólizas de seguros

- Venta de Productos Financieros

- Desarrollo del Portafolio

Se superó los objetivos de corto plazo, es por ello que la metodología de mesas ágiles de trabajo y coordinación con todas las áreas involucradas en cada proyecto quedó instaurada como metodología de trabajo en nuestra organización, la metodología exige que las mesas de trabajo desde el diseño del entregable involucren al usuario para que por medio de su feedback y aportes las entregas sean de calidad y generen valor desde el inicio.

4.1 Implementación de módulo de gestión de leads:

El seguimiento de los ratios nos demuestran que se incrementó la productividad de desembolso en 100% pasando de 1.5 operaciones desembolsadas por cada asesor a 3 operaciones desembolsadas per cápita, esta herramienta que en sus inicios solo se cargaba 4000 ofertas para toda la RED de agencias en la actualidad se cargan más de 30,000 ofertas para poder gestionar por los equipos, pudiendo medir la efectividad en niveles de producto, agencia y asesor, ello nos permite poder trabajar de manera individual con los miembros de las agencias alineando su desempeño en pro de la organización. El orden y agendamiento de las llamadas realizadas que te permite la herramienta también nos incrementó la efectividad de los contactos pues antes de la implementación del módulo de leads no teníamos una vista de la gestión comercial de las bases, pero ahora medimos que agencia tiene mejor conversión de desembolsos de acuerdo a la carga de bases que se efectúa y podemos direccionar la oferta a los equipos que cuentan con mejor productividad y conversión para obtener mejores resultados.



Figura 27 IMAGEN AVANCE DE OPERACIONES DESEMBOLSADAS POR CAJA CAT DE LOS ÚLTIMOS 12 MESES 2020

4.2 Implementación de equipo fuerza de venta externa:

Los resultados obtenidos por los equipos de fuerza de venta externa son de cumplimiento récord histórico de colocación en enero de 2020 el volumen de venta de este canal era un total de 99 tarjetas al cierre de julio de 2021 fue un total de 876 tarjetas habilitadas, este crecimiento le permitió a la red de agencias cumplir con sus objetivos apalancado en un nuevo canal de distribución a los exteriores de las tiendas contribuyendo con la colocación total de la gerencia de ventas.

Ene-20		Jun-21		Jul-21				
Al mismo día	Cierre de Mes	Al mismo día	Cierre de Mes	Avance	% Cump. Meta	Meta	Proyección	% Cump. Proyectado
99	99	385	385	876	↑ 137%	640	876	↑ 137%
30	30	0	0	0	↓ 0%	0	0	↓ 0%
69	69	313	313	752	↑ 188%	400	752	↑ 188%
0	0	18	18	111	→ 93%	120	111	→ 93%
0	0	54	54	13	↓ 11%	120	13	↓ 11%

Figura 28 IMAGEN DE REPORTE DE PRODUCCIÓN DE CANAL FUERZA DE VENTA EXTERNA.

4.3 Implementación de derivaciones de caja en Supermercados Wong y Metro:

Los resultados obtenidos por el proyecto derivación de cajas son muy interesantes pues se incrementó la productividad de los lineales en lineal de caja pasando de 890 tarjetas en julio de 2020 a 5429 en julio 2021, ello permitió implementar en el supermercado el KPI cruzado de penetración de tarjeta en la facturación de la tienda, entre jefes de tienda Wong y Metro y líderes de agencia de tarjeta Cencosud; tener este indicador cruzado nos permite centrar los esfuerzos y coordinar acciones para seguir creciendo, es así que se implementa reuniones de capacitación de Tarjeta Cencosud con el personal de la tienda dos veces por mes, reuniones con jefes regionales Tarjeta Cencosud y Gerencia de Formato Supermercado para revisar en conjunto avances y reportaría que nos permita evaluar acciones implementadas durante el mes, así como elaborar campañas relámpago para incrementar la productividad en fechas específicas de acuerdo a la estacionalidad de tienda y hábitos de consumo de nuestros clientes. Se adjunta imagen de evolutivo de colocaciones de Tarjeta Cencosud en lineal de caja donde se aprecia el crecimiento en unidades colocadas así como el porcentaje de participación que representa las tarjetas derivadas del total de las colocaciones de la RED de agencias; siendo al cierre de julio 2021 el total de 47.77% de toda la producción realizada por dicha gerencia y unidad de negocio.



Figura 29 RESULTADO DE DERIVACIONES DE TARJETAS DE CRÉDITO DE CAJA CAT 2020 - 2021



Figura 30 RESULTADO DE COMISIONES POR DERIVACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO DE CAJA CAT 2021

4.4 Implementación de Funnel de Productividad:

El embudo de productividad nos permitió redireccionar el esfuerzo comercial de la RED de agencias modificando el uso de la base a medida que se avanza con la contactabilidad y efectividad de los contactos por parte del equipo comercial, nos permitió tener una metodología y orden establecido que no existía en nuestros equipos así mismo nos dio una vista del cumplimiento total de las zonas en tiempo real, siendo eficientes en la asignación de bases de datos de clientes propensos, con dicha data podemos ir definiendo la estrategia sobre hechos concretos mejorando la calidad de las decisiones para generar valor al negocio.



Figura 31 IMAGEN DEL MÓDULO DE LEADS Y LA GESTIÓN TOTAL DE LAS ZONAS CON UN DETERMINADO PRODUCTO

5 Otros proyectos presentados

5.1 Inducción Cajeras Supermercado:

El negocio de Banca Retail se apalanca en sus canales de atención y los lineales de caja de sus distintos establecimientos propios y comercios afiliados, es el momento preciso donde el cliente toma la decisión de su medio de pago (efectivo, tarjeta de crédito de la competencia o nuestra tarjeta Cencosud-Scotiabank) en ese momento se generan todos los ingresos relacionados al negocio; es precisamente en la utilización de la línea de crédito asignada donde se factura, se financia y se generan intereses moratorios por la utilización de nuestra tarjeta de crédito. Es en esta realidad que pudimos evidenciar que en Tarjeta Cencosud Scotiabank nuestro socio estratégico retail los supermercados y tiendas por departamento no solicitan de manera activa la Tarjeta Cencosud en sus lineales de caja, con ello se pierde la oportunidad de generar la utilización de la Tarjeta Cencosud Scotiabank perdiendo ingresos.

Ejemplo: En supermercados Wong, dentro de los Indicadores Clave de Gestión contamos con la penetración en tienda la cual es representada por el porcentaje del total de las ventas en piso de venta es realizada utilizando la Tarjeta Cencosud Scotiabank, durante el mes de Octubre la Penetración total fue de 111.20% generando ingresos adicionales por S/. 660,000.00 ello se soporta en dos frentes:

5.2 Implementación de Promociones:

Actualmente los Jefes de Promociones de supermercado cuentan con un incentivo económico por cumplir con la implementación de todas las promociones en tienda, con dicha partida económica al ser variable encausa el comportamiento para lograr una dinámica predecible con la implementación de la carcelería y POP (Point of Purchase) en el punto de venta. **Inducción de Cajeras Supermercado:** En este sentido si se evidencio un vacío de gestión en la capacitación de las Cajeras de Supermercado, las cuales desde su contratación y periodo de capacitación no se les comunico la importancia para el negocio de la solicitud de la Tarjeta de Crédito en los lineales de caja perdiendo

la oportunidad de influenciar en el medio de pago del cliente y con ello obtener cada vez mejores ingresos. Se pudo identificar oportunidad de mejora:

Impulsando la mejora del proceso de inducción de cajeras en supermercados Wong, Se identificaron las siguientes deficiencias:

- Material de capacitación desfasado.
- Ausencia de comunicación del Propósito de la organización dentro del material de capacitación. - Ausencia de Seguimiento de la curva de aprendizaje de los cajeros(a) en Supermercados. - Alta rotación de personal.
- Ausencia de personal de la Tarjeta Cencosud Scotiabank dentro de las capacitaciones del Supermercado para dejar en claro que somos un socio estratégico con el retail y como nos impacta el hecho que no se solicite la tarjeta de crédito Cencosud Scotiabank al momento de la decisión de medio de pago del cliente.

Se realizó las siguientes acciones:

- Se actualizo la información presentada durante todo el programa de capacitación tanto en las tiendas por departamento como en los supermercados.
- Se realizó una campaña de compromiso de La Tarjeta Cencosud Scotiabank
- Reuniones de sensibilización con personal de caja y jefaturas de tienda de supermercado.
- Reunión con todas las frentes de caja y la mayoría de cajeras por tienda (existen 4 turnos y rotación de 60% en Wong dato RRHH) esta reunión se les explica la importancia de la solicitud de la tarjeta y que cliente pague el total, de la cuenta con TC Cencosud, no solo los productos en oferta. Hasta el momento solo se premia de manera individual en la caja y se publica en FB Cencosud; procedimiento poco efectivo pues la penetración según lo conversado con Jorge se mantiene en promedio 6%. Ahora lo publicamos en el FB de Jefaturas de caja con sus equipos.
- Reunión con Frentes de Caja y Gerentes de Tienda, se revisa los resultados de penetración, facturación y participación de la TC en cada una de las tiendas.

- Premiación de jefas de lineal de caja, en visitas expresaron su malestar pues se evidencia la gestión directa de asegurar el cumplimiento del protocolo, sin embargo, no se premia a las jefas de lineal de caja, que son las que tienen el liderazgo en cada una de la tienda. (He detectado que es más eficiente premiar una frente de caja que a 10 cajeras individualmente de manera aislada) índice de rotación de jefas de lineal de caja de caja es de 5 años en la empresa.

- Capacitación en Escuela de Cajeras, Me reuní con Deyssi Vivanco encargada de capacitación de cajeras supermercado para saber el proceso completo, definir puntos de mejora urgentes, pues necesita información actualizada sobre la nueva propuesta de valor de la tarjeta de Crédito Cencosud Scotiabank. Hasta el momento no se ha realizado énfasis en la importancia para el negocio de solicitar nuestra tarjeta de crédito, Coordinamos actualizar información para hacer un cierre de cada capacitación de cajeras (semanal) para lograr el impacto adecuado sobre solicitar nuestra tarjeta de crédito en los lineales de caja en tienda.

- Madrinaje: existe la práctica de madrinaje en tiendas que consiste en que la cajera en trainee aprende de una "madrina" finalmente lo que aprende es: No pedir la TC, por ello he programado reuniones con las "madrinas" asignadas por tienda para hacer una campaña de solicitud de TC y premiación de Madrinaje Caja CAT.

- Todas estas reuniones, acciones y premiaciones son publicadas en las redes sociales de la empresa e impresas y colocadas en periódico mural junto a la marcación de ingreso de personal de todas las tiendas Wong; impulsando los premios obtenidos por las cajeras que cumplen con su protocolo de pedir la Tarjeta de Crédito diariamente.

Se adjuntan evidencias del trabajo realizado con respecto a dicho proyecto desde junio 2019 a la fecha en los anexos del presente trabajo expositivo.

6. Otras que se consideren importantes:

- Se implementó manual de utilización de uniforme: Un tema importante es la imagen corporativa de nuestra fuerza de ventas; sin embargo nuestros asesores al ser en promedio colaboradores entre 20-25 años les cuesta mucho utilizar el uniforme de manera correcta a pesar de tener en el manual de proceso de agencias el uso obligatorio del uniforme tanto como Asesores de Servicio, como a Promotores de servicios financieros, se implementó en un producto mínimo viable (presentación Power Point) manual de utilización de uniforme & imagen corporativa en Red de Agencias Tarjeta Cencosud Scotiabank. Luego del despliegue de la información se entrega a las jefaturas materiales para poder tangibilizar la necesidad del negocio de proyectar una imagen corporativa de cara al cliente; con ello generar la confianza y comunicación que se requiere en piso de venta para lograr nuestros objetivos estratégicos.

6.1 Otros cargos profesionales desempeñados:

Cuento con 15 años de desarrollo profesional en el sistema financiero – retail, con experiencia en gestión de equipos comerciales, gestión cobranzas y negociación, análisis de riesgo crediticio, gestión de proyectos, optimización de procesos, ejecución de presupuestos, gestión de clima laboral y experiencia del cliente.

Banco de crédito BCP: En el Banco de Crédito ingrese en 2004 como Promotor de Servicios Bancarios donde inicie en agencias y sucursales de la zona sur de lima, trabaje en distritos como Lurín, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, ascendí a puestos de responsabilidad que se desarrollan en las siguientes líneas:

Gerente de Sucursal oct. 2013 – marzo 2019:

Responsable de la gestión comercial y operativa de la agencia con el objetivo de lograr resultados trimestrales, basado en el cumplimiento de indicadores de productividad, eficiencia, análisis del riesgo, cumplimiento de procesos regulatorios, planificación comercial, gestión de experiencia del cliente en agencias y cancelas de atención; todo ello a través de la conducción y desarrollo de un equipo de colaboradores especializados en cada segmento de la banca minorista.

- Logré con equipo de promotores primer lugar en venta de seguros a nivel regional.
- Logramos reconocimiento de agencia con mejor desempeño en riesgos crediticio.
- Logré certificación integral anual de Gestión Efectiva por 3 años consecutivos.
- Logré incrementar en 25% en índice de satisfacción del cliente en agencia MYPE.
- Cumplimiento integral de ventas de 110% en promedio durante los últimos 3 años.
- Logré primer lugar de agencia en derivación a canales electrónicos a nivel nacional.
- Logramos con equipo de funcionarios MYPE el primer lugar regional en colocación de créditos de capital de trabajo, activos fijos y productos de servicios para empresas.
- Logré 3 años consecutivos calificación sobresaliente en auditoría integral operativa.

Sub - Gerente Banca Pequeña Empresa sep. 2010 - set. 2013:

Gestión de cartera de clientes con la finalidad de incrementar sus saldos activos a través de la colocación de créditos, obtener información cualitativa y cuantitativa de la empresa con análisis de riesgo definiendo la viabilidad de la operación. Manejo de proyecciones de ventas, identificar nuevas oportunidades de negocio a través de la gestión comercial y visita de campo, garantizando el retorno de la colocación por medio de una adecuada gestión de cobranza, alineando acciones comerciales con índices de satisfacción de calidad.

- Obtuve premio Qualitas 2011 galardón a mejores colaboradores CREDICORP.
- Logré primer lugar regional en ventas - Campaña Multiproducto BCP 2013
- Logré primer lugar regional en ventas - de capital en Show de Productos BCP 2011.
- Premiación Quintil superior en ventas a nivel regional - CADE 2010.

Supervisor de Operaciones nov. 2008 – ago. 2010

Responsable del área operativa en agencias BCP, asegurando su adecuado funcionamiento en la gestión de efectivo, títulos valores, proyecciones de venta, capacitación y gestión de personas; Minimizando el riesgo operativo, asegurando el cumplimiento de normas regulatorias y ratios de gestión Responsable de Continuidad de Negocio a nivel operativo en Oficina. Ingreso de operaciones en sistema Finesse, Teller, SAP, BCP-CISCO.

- Logré mejor desempeño comercial regional - Campaña Multiproducto BCP 2009.
- Logré mejor desempeño comercial regional - Campaña Multiproducto BCP 2008.
- Logramos como equipo operativo certificación de Gestión operativa anual 2008.
- Logré con equipo de promotores mejor desempeño en venta de seguros 2008.

Instructor de Capacitación - Gestión y Desarrollo Humano dic. 2007 – nov. 2008

Responsable de realizar el proceso de selección de Promotores de Servicio; capacitación de cultura organizacional, metodología de trabajo, realizar talleres de educación financiera, gestión de ventas y satisfacción del cliente. - Desarrollo del proceso de capacitación operativa de promotores de servicio.

- Participo en la Implementación del sistema de aprendizaje virtual de colaboradores.
- Forme parte de la transición del proceso de capacitación presencial a online a nivel nacional.

Instituto CERTUS: Instituto de educación técnica profesional de calidad, diseñada con los más altos estándares en el mundo de la educación moderna. Especializado en La carrera de Administración de Negocios Bancarios y Financieros.

Docente Tiempo Parcial (marzo 2017 – marzo 2019): Responsable de elaboración de contenido, rubricas educativas y dictado de clase de los cursos de: Generación de Modelo de Negocios, Matemática Financiera, Mercado de Capitales, Introducción a las Finanzas

Tutor Académico: Responsable de implementación de gestión de retención de alumnos entre I y

III Ciclo de Sede San Juan de Lurigancho, se generó cambio de mallas horarias y contenido de cursos transversales de Soft Skills que permitieron disminuir la deserción de alumnado en los 3 primeros ciclos de carrera en 10% (cálculo 2017-I a 2028 – II) 450 alumnos desertaban del instituto en los 18 primeros meses.

Universidad Privada del Norte (marzo 2019 a la actualidad): Formamos ciudadanos dueños de su destino que logran sus sueños e influyen positivamente en sus entornos transformando el mundo. **Docente Tiempo Parcial:** Responsable de elaboración de contenido, rubricas educativas y dictado de clase de los cursos de: Costos y presupuestos, Finanzas, Matemática Financiera.

7. Conclusiones

La gerencia eficaz la cual origina resultados positivos debe estar orientada a modificar el comportamiento de los equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales, para ello se debe construir una cultura corporativa fuerte desde la alta gerencia, la cual debe ser comunicada de una manera motivadora para generar el compromiso de toda la compañía a perseguir su propósito organizacional, cumplir con su misión y alcanzar su visión estratégica; a nivel ejecutivo y gerencias medias se deben identificar brechas y oportunidades de mejora a través de análisis de la cadena de valor de la organización con una visión de mejora continua que permita dejar un legado en la organización. Finalmente, las organizaciones viven a través de las personas es por ello que un líder debe preocuparse por desarrollar y fortalecer a su equipo diariamente.

7.1 Conclusiones generales:

Todos los años de experiencia liderado equipos de trabajo, en banca y gestión comercial me han enseñado que las empresas logran sus objetivos estratégicos a través de las personas y que la sostenibilidad del negocio se basa en los colaboradores que creen en el propósito de la organización y lo incorporan como suyo. Por ello a través del presente trabajo expositivo deseo esgrimir conclusiones y recomendaciones que puedan utilizar colegas que inician su gestión como líderes de equipos:

Conócete a ti mismo: Es importante conocer a profundidad tú propio carácter, luego de dicha auditoria consiente identificar los gatilladores de estrés que puedan afectar tus competencias

emocionales individuales y sociales; las cuales deben permanecer en equilibrio sin privilegiar ninguna de ellas; ya que podrías priorizar competencias individuales de tu carácter, pero descuidando competencias emocionales de tu equipo de trabajo en tu entorno empresarial; finalmente afectando el clima organizacional, la productividad de tu equipo y finalmente los resultados de tu gestión.

Satisfacción laboral y satisfacción del cliente: “Los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes”. (Comportamiento organizacional 2013, ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A., pág. 123) Es por ello que la gerencia de primera línea debe preocuparse por generar políticas de bienestar de sus colaboradores, capacitación y canales de comunicación eficientes para desarrollar el máximo potencial de sus empleados en un ambiente cordial y motivador. La experiencia me ha demostrado que cuando el colaborador tiene una experiencia memorable con la organización se genera un vínculo emocional que se traslada a los clientes generando beneficios de largo plazo a empresa como mejores utilidades y crecimiento permanente de la operación.

Disonancia Cognitiva: No tomar decisiones ni actuar de una manera inconsciente ni contraria a nuestros principios y valores personales; siendo conscientes que nuestras acciones afectan directamente nuestro equilibrio emocional y nuestra salud; hacer lo que realmente no se quiere generar una dicotomía que podría generar estrés crónico en los ejecutivos a nivel personal e individual.

Deficiencia Emocional: Un directivo técnicamente dotado pero deficiente emocionalmente es más propenso a generar un clima laboral tóxico afectando la productividad del equipo y los resultados de la organización; con lo cual su permanencia en la industria es insostenible en la gestión moderna de las organizaciones. Los impactos colaterales de un directivo con poca inteligencia emocional es la alta rotación de sus colaboradores, disminución de la productividad de sus equipos a cargo, elevada tasa de enfermedades laborales, ausentismo recurrente; dichos indicadores de alerta podrían demostrar que el directivo no está trabajando adecuadamente en las situaciones emocionales de su equipo y entorno generando estrés y un ambiente tóxico de trabajo

que todos rechazan.

Se auténtico: El directivo debe confiar en su formación profesional, su experiencia y sus competencias, todo ello son recursos que en posiciones de liderazgo no son suficientes si no se es empático y se lidera con el ejemplo. Ser auténtico es necesario para que el equipo crea en tus planes y siga tus indicaciones, el líder debe hacer lo que dice y demostrarlo en cada una de sus interacciones con sus equipos de trabajo forjando así una relación de unidad y pertenencia que a corto plazo permitirán el logro de objetivos trascendentes para la organización.

Gestión permanente a través de datos: La gerencia debe confiar en el equipo, sin embargo la labor estratégica de la gerencia es gestionar información relevante para poder tomar decisiones que generen valor al negocio, es por ello que los líderes deben interpretar construir e interpretar los indicadores clave e implementar ese conocimiento en nuevas estrategias y acciones tácticas de corto plazo; es así que la data procesada y compartida a través de tecnologías de la información nos permite incrementar la productividad y reducir la dispersión de rendimiento de los equipos comerciales permitiendo el desarrollo sostenible de la organización.

Innovación constante: La gerencia debe generar un clima amable donde se aprecie las iniciativas de los demás, promoviendo ideas y métodos centrados en el cliente, descartando las actividades que frenen la generación de nuevas ideas; pues como se puede leer en el presente trabajo de suficiencia profesional; trabajar en equipos colaborativos, con agilidad y planteando soluciones centradas en el cliente podemos continuar con la recuperación económica de nuestra empresa generando valor a los clientes, colaboradores y accionistas de Caja CAT.

7.2 Conclusiones Específicas:

La problemática compleja y la coyuntura que atravesó la organización permite concluir los siguientes puntos con respecto a:

- **Incremento en la Venta de Tarjeta de crédito y pólizas de seguros:** La implementación de nuevas metodologías comerciales, desarrollo canales de atención y generación de eficiencias se logran implementando la estrategia en el punto de venta. Con el desarrollo del canal derivaciones y presencia en tiendas hijas se incremento la oportunidad de colocación, ello nos permite cuantificar dicha oportunidad evaluando objetivamente la inversión y el retorno al desarrollar dichos canales. Este proceso objetivo de toma de decisiones debe ser la metodología adoptada por las organizaciones.

- **Venta de Productos Financieros:** La construcción de un sistema de seguimiento constante, valido y automatizado nos enfoca en las actividades que generan valor para el incremento de actividad comercial, los equipos de trabajo optimizan su tiempo y energías en la búsqueda de nuevos negocios, generando orden en la reporteria y visibilidad de los logros obtenidos y brechas de cumplimiento para poder gestionar el desempeño de los equipos.

- **Desarrollo del Portafolio:** El portafolio de productos tiene que estar alineado con una adecuada segmentación de clientes que nos permite identificar oportunidades de negocio en nichos de rentabilidad que generen eficiencia, enfocando los recursos a nuestro público objetivo, con dicho ahorro podemos generar iniciativas y planes de mayor impacto en los portafolios que generen mayor rentabilidad y aportando a la utilidades de la organización.

- **Generar Experiencias:** Debemos generar experiencias memorables a nuestros clientes y colaboradores ello permite generar recurrencia de compra, venta cruzada y acumulación de ingresos por facturación ya que clientes satisfechos en nuestros puntos de venta no solicitan la cancelación de la tarjeta de crédito agotando nuestro flujo futuro de ingresos. En la misma línea a satisfacción del colaborador eleva su compromiso con la compañía reducción los indicadores e rotación, ausentismo y generación de quejas y reclamos por una mala atención impactando en la imagen corporativa de Caja CAT y por ende en su participación del mercado.

- **Maximizar Eficiencias:** Tener una cultura de mejora continua permanente, en búsqueda de poder minimizar costos variables y fijos, generando eficiencia en cada punto de contacto con nuestros clientes incrementa los ingresos, nos ayuda a ser ágiles en la toma de decisiones y nos permite asignar recursos a lo que realmente genera valor a nuestros clientes.

8. Recomendaciones

Las recomendaciones planteadas en el presente trabajo de suficiencia profesional proponen alternativas de solución para problemas transversales desde la elaboración de la estrategia de negocio hasta la implementación de acciones concretas en el punto de venta en búsqueda de generar eficiencias, incrementar la productividad en el beneficio integral de la organización tanto de los accionistas, colaboradores y grupos de interés.

- Identificar a través de mesas de trabajo los principales KPIs que están impactando en los resultados de la organización, no solo verificar el cumplimiento de la última línea sino tener la capacidad para identificar la causa raíz del problema, ante la reducción de las colocaciones mensuales de Tarjeta de crédito se implementó esta metodología de trabajo identificando las causas reales de la disminución de colocaciones tomando acción desde los niveles de contratación de personal hasta plantear una estrategia corporativa que identifique el origen de ese bajo desempeño a través de datos concretos lo cual permite tomar decisiones tácticas como modificar el perfil de las posiciones de trabajo, replantar la propuesta de valor y gestionar nuevos canales de atención.
- Ante la problemática reducción de las colocaciones mensuales de seguros, se recomendó el esquema de incentivos de la fuerza comercial luego de un trabajo concatenado con las áreas de recursos humanos, relaciones laborales, finanzas y gerencia comercial para evitar alguna contingencia laboral o económica, en búsqueda de lograr el punto de equilibrio económico financiero que permita lograr eficiencias, generar rentabilidad y mejorar el porcentaje de colocación en cada canal; pues se incentiva la calidad de la venta así como el volumen per cápita de colocación de pólizas a través de herramientas de información gerencial como el módulo de

leads y oportunidades. Tener una vista del cumplimiento a detalle de cada uno de los equipos permite trabajar sobre las brechas de productividad en cada punto de venta.

- La Reducción de colocaciones de créditos personales, genera una alerta en la gerencia comercial ante la falta de ingresos por cobro de intereses diarios, por ello se recomienda la revisión de los perfiles de riesgo de la cartera activa y con ello poder establecer eficiencia en las colocaciones que permite tener una cartera mas sana desde la originación, optimizando recursos financieros que permiten replantear la propuesta de valor en el punto de venta, así mismo contar con tableros de información comercial para el seguimiento a detalle de cada prospecto de cliente, desde el primer contacto hasta el desembolso y cancelación de cada operación a través de un modulo de gestión de cartera (módulo de leads de productos financieros) dicha visibilidad permite a la organización ser eficiente, incrementando el volumen de colocaciones, ticket promedio y número de transacciones con la finalidad de generar más ingresos. La gestión de las jefaturas de venta con los equipos debe ser orientada a generar productividad y cierre de venta a través de capacitación sobre temas de producto, módulos de gestión y técnicas de venta.

- Se debe tener una actitud activa de desarrollo de negocios, ante la situación de reducción de puntos de venta por el cierre y migración a canales más eficientes de los principales retailers exige contar con una constante innovación y búsqueda de canales nuevos de comercialización y de actualizar las metodologías de gestión para optimizar la productividad de los equipos, desde canales presenciales, online y Call center, es así que se recomienda incorporar en la estrategia la función de las principales gerencias de desarrollar el negocio para generar nuevas oportunidades, incrementar los segmentos de atención redefiniendo los arquetipos de clientes no atendidos en búsqueda de una mayor participación de mercado.

9. Anexos

1. Informe los mejores lugares para trabajar para los Millenials 2019 – GPTW

<https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/millennials/2019/caja-cencosud-scotiabank>

2. (Informe anual Apoyo & Asociados Internacionales Clasificadora de Riesgo Marzo 2019

<http://www.aai.com.pe>

3. Carta de objetivos setiembre 2019 – Caja Cencosud Scotiabank

4. <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/6194832/Estudio+de+Mercado+Sistema+de+Tarjetas+de+Pago+en+Per%C3%BA>

10. Bibliografía

1. Comportamiento organizacional Decimoquinta edición PEARSON, México, 2013 ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A.
2. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia PEARSON, México, 2008 D'Alessio Ipinza Fernando A.

11. Apéndice.

11.1 Fotografías de trabajo de campo

- a. Capacitación y premiación de campaña deriva y gana junio 2019 – tienda T108 Wong La Molina



- b. Capacitación y premiación de campaña penetración agosto 2019 – tienda TH12 Wong ATE



- c. Capacitación y Premiación de campaña Derivación de Efectivo octubre 2019 – tienda T01 Wong Dos de Mayo



- d. Premiación Campaña conociendo nuestra tarjeta octubre 2019 – tienda T102 Wong Ovalo Gutiérrez



11.2 Constancias de participación en proyectos y trabajos

a. Gerente de Agencia BCP



Lima, 14 de Febrero de 2019

Señor(es):
UNIVERSIDAD PERUANA DEL NORTE
Presente.-

Constancia de Trabajo

Dejamos constancia que el Señor **DIEGO ARMANDO ORE LEYVA**, labora en nuestra Organización desde el 01 de Noviembre de 2004, desempeñándose actualmente en el/la AREA COMERCIAL LIMA 2 - AGENCIA EL POLO como GERENTE DE AGENCIA.

Se expide el presente a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.
Atentamente,



Gestión y Desarrollo Humano
Código: 00221073

b. Voluntariado BCP



c. Primer Lugar como Docente destacado UPN



d. Certificado de trabajo como jefe Regional Caja CAT



CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO CENCOSUD SCOTIA PERÚ S.A.

CERTIFICADO DE TRABAJO

Por medio del presente, dejamos constancia que el Sr. **ORE LEYVA DIEGO ARMANDO**, ha laborado en nuestra empresa, desde el **25.04.2019** hasta el **31.08.2021**, siendo su último puesto el de **Jefe Regional Wong**.

Se expide el presente a solicitud del(la) interesado(a) para los fines que estime conveniente.

CARLOS AMERICO MORANTE ORMEÑO
APODERADO

Lima, 31 de Agosto del 2021

DDELGADR (00000000)

e. Certificado de Trabajo Gerente Adjunto de Canal Banco de crédito BCP



Lima, Lunes 25 de Abril de 2022

Certificado de Trabajo

Certificamos que el Sr. **DIEGO ARMANDO ORÉ LEYVA** ha formado parte de nuestro personal desde el 01 Septiembre 2021 hasta el 25 Abril 2022, siendo su último puesto GTE ADJ DE NEGOCIACION Y RECUPERO.

El Sr. ORÉ LEYVA laboró durante 0 años, 7 meses y 25 días en nuestra Institución, desempeñando sus labores encomendadas, demostrando responsabilidad, honestidad, espíritu de colaboración y eficiencia.

MARIO ROBLES CAMPOS
GTE ADJ GESTIÓN DE
PROCESOS DE NÓMINA

GIOVANNA PATRICIA
GONZALES ABARCA
ANALISTA GESTIÓN DE
PROCESOS DE NÓMINA

División de Gestión y Desarrollo Humano y Administración

Matrícula: 0T12416

f. Certificado de Trabajo Subgerente de Distribución Santander Consumer



Lima, 20 de Enero del 2023

CERTIFICADO DE TRABAJO

Por la presente certificamos que el(la) Sr(a). **ORE LEYVA, DIEGO ARMANDO**, identificado(a) con DNI N° 41944209 ha trabajado en nuestra Empresa **SANTANDER CONSUMO PERU S.A.** con RUC N° 20550226589 desde el 25 de Abril del 2022 hasta el 20 de Enero del 2023, desempeñando el cargo de **SUBGERENTE DE DISTRIBUCION** en el área de **DISTRIBUCION**.

Se expide el presente certificado a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Atentamente,



REPRESENTANTE EMPRESA

Patricia Medranda Villarreal
Apoderada