



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS

Título

**ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL ORIENTADA A
LA CAPTACIÓN DE CLIENTES BANCA PYME Y BANCA NEGOCIOS DE UNA
ENTIDAD BANCARIA EN LIMA – 2023**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR

Gil Rojas, Denisse Lorena
(<https://orcid.org/0009-0003-9552-6522>)

ASESOR

Mag.Burmester Andreu, Hans Federico Isaac
(<https://orcid.org/0000-0002-4980-1154>)

Lima - Perú
2023

GIL_ROJAS G24

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|---|-----|
| 1 | repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 2 | repositorio.umsa.bo Fuente de Internet | 1% |
| 3 | Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante | 1% |
| 4 | www.coursehero.com Fuente de Internet | <1% |
| 5 | intra.uigv.edu.pe Fuente de Internet | <1% |
| 6 | documents.mx Fuente de Internet | <1% |
| 7 | doczz.es Fuente de Internet | <1% |
| 8 | Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante | <1% |



Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi Señor, aquel que hace de mi vida, un milagro continuo.



Agradecimiento

Agradezco a mis padres, hermanos, tíos y esposo, los que han sido un regalo hermoso de Dios, y han acompañado cada etapa de mi vida con esmero.

Resumen

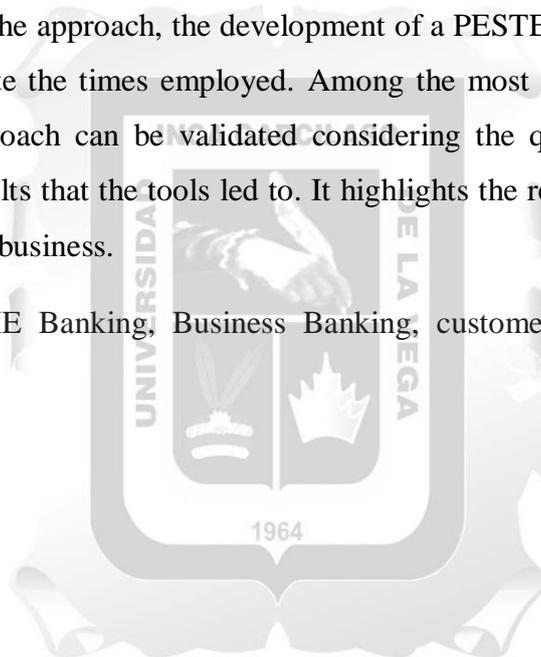
La gestión comercial en una institución bancaria amerita un constante escrutinio sobre sí mismo; el eje central de su labor, promover la venta de sus productos o servicios, por lo que debe atraer la mayor cantidad de clientes, así que, se hace de vital trascendencia adquirir todo el conocimiento, herramientas y realizar alianzas estratégicas para orquestar su éxito. El objetivo de este trabajo fue elaborar una estrategia comercial orientada a la captación de clientes Banca Pyme y Banca Negocios de una entidad bancaria en Lima – 2023 cuyo problema de investigación corresponde a ¿cómo elaborar una estrategia comercial orientada a la captación de clientes Banca Pyme y Banca Negocios de una entidad bancaria en Lima – 2023? La metodología empleada incluyó un esquema presentado a través de la espina de Ishikawa para entregar al lector una idea clara del planteamiento, el desarrollo de un análisis PESTEL, así como, un diagrama de Gantt para ilustrar los tiempos empleados. Entre los resultados más relevantes podemos mencionar que el planteamiento se puede validar considerando la información cuantitativa obtenida desde el resultado que las herramientas condujeron. Destaca la relevancia de la estrategia en el quehacer actual de la banca.

Palabras clave: Banca Pyme, Banca Negocios, captación de clientes, alianza estratégica

Abstract

The commercial management in a banking institution deserves constant scrutiny on itself; the central axis of its work, to promote the sale of its products or services, so it must attract the largest number of customers, so it is of vital importance to acquire all the knowledge, tools and make strategic alliances to orchestrate its success. The objective of this work was to elaborate a commercial strategy oriented to the attraction of SME Banking and Business Banking clients of a banking entity in Lima - 2023 whose research problem corresponds to how to elaborate a commercial strategy oriented to the attraction of SME Banking and Business Banking clients of a banking entity in Lima - 2023? The methodology used included a scheme presented through the Ishikawa spine to give the reader a clear idea of the approach, the development of a PESTEL analysis, as well as a Gantt chart to illustrate the times employed. Among the most relevant results we can mention that the approach can be validated considering the quantitative information obtained from the results that the tools led to. It highlights the relevance of the strategy in the current banking business.

Keywords: SME Banking, Business Banking, customer acquisition, strategic alliance.



Indice de Contenidos

| | |
|--|-----------|
| Dedicatoria..... | ii |
| Resumen | iv |
| Abstract..... | v |
| Indice de Contenidos | vi |
| Indice de Figuras..... | viii |
| Introducción | ix |
| CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION | 1 |
| 1.1. Marco histórico | 1 |
| 1.2. Bases teóricas | 3 |
| 1.3. Marco legal | 7 |
| 1.4. Antecedentes del estudio..... | 8 |
| 1.5. Marco conceptual | 14 |
| CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| 2.1. Descripción de la realidad problemática..... | 16 |
| 2.2. Formulación del problema general y específicos | 16 |
| 2.3. Objetivo general y específicos..... | 17 |
| CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION .. | 18 |
| 3.1. Justificación e importancia del estudio | 18 |
| 3.2. Delimitación del estudio | 19 |
| CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO..... | 20 |
| 4.1. Diseño esquemático | 20 |
| 4.2. Descripción de los aspectos básicos del diseño..... | 20 |
| CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO..... | 21 |
| 5.1. Aplicación de la propuesta de solución | 21 |
| CONCLUSIONES | 43 |
| RECOMENDACIONES..... | 45 |

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 47

ANEXOS..... 51



Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Problemática interna a nivel Banco | 21 |
| Figura 2 Análisis PESTEL - problemática País | 22 |
| Figura 3 Mayores responsables de la crisis política de Perú según la población en Febrero del 2023 | 23 |
| Figura 4 Resumen de Indicadores 2023 | 24 |
| Figura 5 Perú: Evolución de la incidencia de la vulnerabilidad monetaria 2011-2022... | 25 |
| Figura 6 Insatisfacción con la democracia Total Latinoamérica..... | 26 |
| Figura 7 Los bancos más innovadores según los limeños - 2023 | 27 |
| Figura 8 Población expuesta a riesgo alto o muy alto de inundaciones en marzo-mayo 2023 | 28 |
| Figura 9 Evolución del Monto Negociado de Facturas Anotadas Monto expresado en millones de soles | 29 |
| Figura 10 Información del área de ventas 2023 | 30 |
| Figura 11 Detalle de créditos por tipo modalidad por banco al 30 de noviembre de 2022 | 34 |
| Figura 12 Primera etapa de actividades..... | 35 |
| Figura 13 Segunda etapa de actividades..... | 36 |
| Figura 14 Tercera etapa de actividades | 37 |
| Figura 15 Cuarta etapa de actividades..... | 38 |
| Figura 16 Quinta etapa de actividades | 39 |
| Figura 17 Sexta etapa de actividades | 40 |

Introducción

La presente investigación, enmarcada en los estudios de la administración se ubica en las CC SS, específicamente en las ciencias económicas, particularmente en la disciplina de los estudios de marketing y negocios. En este caso, la investigación se ha centrado en la creación de un instrumento estratégico para la captación de clientes para la Banca Pyme y la Banca Negocios. Para este fin propusimos un problema de investigación y establecimos objetivos generales y específicos que fueron sostenidos por un marco teórico, histórico y conceptual que sirvió de base para el desarrollo de nuestra hipótesis y el posterior diseño del instrumento estratégico con que se culminó este documento.

Para el primer capítulo tomamos como referentes, los estudios previos tanto nacionales como internacionales. Asimismo, diseñamos un marco histórico que sirvió de orientación para entender el curso evolutivo del tratamiento práctico y teórico de la banca como institución económica y de su intrínseca relación con las sociedades de sus tiempos. Desde esta dimensión entendimos que para diseñar una estrategia de captación de clientes había que entender el curso de las sociedades y la evolución de la banca como entidad viva y dinámica dentro del engranaje social, político, económico de nuestro tiempo.

Por último, al saber que las bancas son organizaciones vivas y dinámicas, entendemos que no están exentas de relaciones de jerarquía y de dinámicas propias en relación con la sociedad. Por ello, al simplificar estas relaciones entendimos que para recrear un instrumento para la funcionalidad de cualesquiera de los actos de las bancas había que partir de su ontología y de sus relaciones con las demás. Por ello, nuestro instrumento estratégico parte de la alianza entre las Banca Pyme y Banca Negocios con la Banca Corporativa, dinamizándose mutuamente, enriqueciéndose como instituciones en una relación de reciprocidad, tanto institucional como económica bajo el principio de ganar-ganar.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

1.1. Marco histórico

Según la historia se presentan antecedentes de la banca incluso antes de la aparición de la moneda. Actividades como el trueque se vinculan a esta y evidencian una forma de negociación. A partir del siglo VII A.C se crean medios de pago como letras de cambio y órdenes de pago antes de dar paso al uso de la moneda donde destaca la actividad griega.

Con la caída del imperio romano se vio afectado el desarrollo de la economía en la Edad media y puntualmente con el manejo económico de la Iglesia. A pesar de ello se pudo mantener debido a la necesidad de estos manejos. Así también, el papel de los judíos tuvo protagonismo en Lombardía. Mientras que los cristianos formaron asociaciones de empresas que se apegaban a conceptos éticos relacionados con no cobrar intereses lo que fue negativo para su crecimiento bancario.

Con la colonización de América, la decadencia de España y la formación de Estados Europeos, el desarrollo bancario ha sido mayor. A ello se suman los descubrimientos científicos y las guerras que generaron mayor demanda económica e hicieron aparecer a los sustitutos del dinero como los pagarés y las letras de cambio. A pesar de este desarrollo existen situaciones que conllevan a la banca rota. Después se crea el primer Banco de San Ambrosio cuya duración terminó con la invasión napoleónica. Luego, en 1844 el primer banco Central de Inglaterra creó los billetes en sustitución de las monedas metálicas.

A partir del siglo XX Estados Unidos reemplazó al Banco de Inglaterra debido a la creación del dólar que se impuso a la libra esterlina. En la actualidad, los bancos se encuentran al alcance de todos de acuerdo a la clasificación socioeconómica; así también, generan obligaciones y modos de pago, además deben especializarse en diversos campos como el comercio exterior, ahorro, préstamos de vivienda, agrarios, entre otros.

Por lo tanto, se observa que el mundo bancario va acompañado de los cambios tecnológicos y esto implica que planteen estrategias corporativas apropiadas para mantener la productividad y el crecimiento económico del país.

Con respecto a mejorar el servicio que conducen las personas a cargo de la actividad financiera Morales y Álvarez, (2021) argumentan que la innovación mantendrá el máximo nivel de competencia en la empresa y conlleva a un buen servicio en dos áreas: la cerrada y la abierta. Por otra parte Lorente, (2018) refiere que la economía se adecúa al contexto, es decir toma en cuenta lo que sucede de manera constante.

Además, Landa y Maldonado, (2022) sustenta que se hace necesaria la política para la competición y así se fortalezca la inversión estratégica hasta la aplicación de estrategias de mayor grado que generará grandes cambios.

En conclusión, se distingue que es relevante plantear una estrategia de cooperación integradora con la finalidad de atender el bien mayor y las necesidades corporativas. Así lo sostiene Martelo et al., (2023) quien da a comprender que la globalización necesita la innovación permanente para ubicarse en una posición que destaque en el mercado.

1.2. Bases teóricas

La Banca Pyme y la Banca Negocios se han convertido en una opción recurrente para que clientes que formen parte de pequeñas empresas soliciten apoyo bancario con la finalidad de solventar sus actividades de negociación. Sin embargo, estas nuevas bancas necesitan también dar seguridad a sus nuevos clientes para que las elijan ante un mercado competitivo que también ofrece servicios similares. Ante ello, éste trabajo atiende a reconocer una estrategia comercial para la captación de clientes.

Para el sustento académico ha sido necesario recurrir a las investigaciones de diversos autores que han estudiado los conceptos para comprender el abordaje de nuestro tema. A continuación, se exponen los aportes académicos que respaldan nuestra propuesta.

La base histórica en este trabajo nos permite conocer el origen de los Bancos, así como su evolución, debido a ello se hace necesario señalar la denominación según el enfoque lingüístico y económico. Por un lado, el Banco según precisa la RAE (2022) es una empresa que realiza el manejo del dinero de sus accionistas y clientes. Por otro lado, se sostiene que son entidades que legalmente manejan y custodian el dinero que han depositado las personas naturales o jurídicas. Conforme a ello se reconoce que esta entidad posee clientes que necesitan dinero o la administración de este bien. Según Sanca y Cárdenas (2021), es materia constante de preocupación en un Banco gestionar de manera eficaz las necesidades y generar confianza en cada cliente captado manteniendo viva la relación.

Por otra parte, la captación de clientes es la actividad necesaria para que la banca Pyme y Banca Negocios puedan subsistir comercialmente. Para Aedo (2022) es una búsqueda importante que se refiere a la segmentación de un público que necesita los servicios de una determinada empresa y por lo tanto se convertirán en clientes potenciales a los que se debe atender con suma cautela, considerando evaluar de manera constante su satisfacción. Sin embargo, para la captación de los clientes se necesitan

estrategias acordes al ámbito que se trabaja. Por lo cual, según Cordova (2019) ha sido necesario conocer sobre la estrategia de marketing ya que se relaciona con las estrategias de captación de clientes.

Por tanto, es necesario conocer este concepto, (Mahecha et al., 2019) la denomina como una estrategia para la mejora de la calidad y en consecuencia el logro de la captación de clientes. Así puede entenderse que este concepto se vincula y aporta a los anteriores. Por otra parte, al abordar las negociaciones comerciales se necesitan estrategias comerciales para esta captación de clientes debido a que garantiza el proceso del ofrecimiento de los servicios, donde cada consumidor deberá elegir el producto o servicio haciendo una comparativa con el valor que aporta, considerando su precio Salazar y Oña (2021). También es importante incluir el uso de nuevas tecnologías que permitan penetrar adecuadamente el mensaje hacia nuestro objetivo, como nos indica Arduino y Peñaloza (2018).

La propuesta de Contrera (2020) da a conocer que las estrategias son un plan con un objetivo de gestionar tácticas de negocios. Entre las cuales se menciona también al marketing y al factoring. Para conseguir la anhelada captación de mayor cantidad de clientes, (Barra et al., 2023) , indica que se debe derivar el manejo de la estrategia a un área especializada de marketing o a personas que por su conocimiento en el rubro puedan llegar a captar y fidelizar como un combo de ganancia plena a largo plazo. Mientras que la segunda estrategia es un instrumento financiero que desarrolla la financiación en caso un deudor de crédito se encuentre en insolvencia económica.

Así también en relación a las estrategias anteriores se menciona el plan de marketing como una estrategia comercial. Mucha información referente a este tema actual de comercio abunda, sin embargo, se debe considerar que ante una sociedad tan cambiante, se hace indispensable la adaptación a los nuevos entornos según las necesidades actuales, Terán y Garcia (2020).

Para acompañar a la explicación de estas estrategias es necesario comprender que la satisfacción al cliente es relevante cuando se pretende sumar nuevos clientes, Moreno (2019) postula que la satisfacción se denota en el ánimo del cliente al momento de la comparación de lo que recibe con lo que esperaba recibir como producto. Por tanto, si este recibe lo que esperaba se logrará alcanzar las expectativas que proyectaba antes de recibir el servicio. A esto se agrega los estudios que realiza Reyna y Sánchez (2019) quien manifiesta que la satisfacción es un estado mental relacionado a lo que este desea y se ha satisfecho, por lo tanto, la empresa que atiende las exigencias del usuario debe darse a la tarea de comprender sus necesidades para ingresar en la mente del comprador.

Por otro lado, la calidad de la atención al cliente acompaña a las ideas vertidas anteriormente, debido a que lo que espera siempre un cliente es una calidad óptima tanto en servicios como en productos. La calidad de los servicios es básica en todo consumo del cliente, Silva et al., (2021) argumenta que la calidad son los aspectos positivos que permiten satisfacer las carencias del cliente, ya sea de acuerdo a su necesidad e incluso a un resultado superior a sus expectativas. De manera individual la calidad siempre está implicada en la satisfacción del cliente que recibe un producto o servicio.

A su vez la calidad del servicio según Garmendia (2019) enfatiza que se comprende como la satisfacción que recibe el cliente por el servicio brindado, que incluso pueden incrementarse de acuerdo a servicios accesorios y su capacidad de oírlos y prestarles atención. Por último, para (Herrera et al., 2021) la calidad estará presente en el proceso del servicio al cliente y activa los recursos suficientes con el fin de evitar consecuencias negativas, para lo cual involucra a todos los que participan e intervienen con los clientes, se trata de dar mas al menor costo posible.

Tanto las estrategias como la calidad de los servicios van dirigidas a una población determinada. En este trabajo académico tenemos como población a los negocios que forman parte de la Banca Pyme, grupo con menor cantidad de

participantes. Sobre las Pymes, Sosa y Matos (2019) enfatizan que se tienen grandes limitaciones, escasos recursos, competencias en desnivel, entre otros, los que condicionan a las Pymes a navegar incansablemente en el mar del mercado local.

Es resaltante la labor de las Pymes en el país, atendiendo necesidades del mercado interno, generando desarrollo en gran parte de la población según Santamaria (2018).



1.3. Marco legal

Para la comprensión del ámbito de la Banca se debe vincular el reglamento de la ley n° 31677 (MYPE) decreto supremo n° 217-2023-ef. el cual señala en su art.3. La definición de la microempresa y la pequeña empresa que se diferencian por los ingresos económicos que estas generan. La primera con un máximo de 150 UIT y la segunda con montos superiores a las 150 UIT.

Además, con las negociaciones bancarias también se vinculan los derechos de los usuarios. El cual es definido en el art IV de la ley 28015 de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa Congreso del Perú (2003) , cuyos derechos también se vinculan con el art. 42 del Código de Protección y Defensa del Consumidor, Ley N° 29571.

Por otra parte, al referirnos al orden que el Estado promueve para las MYPE existe una explicación jurídica a través del TÍTULO II, Art. 4° Política Estatal, así se promueve un entorno que favorezca el desarrollo y la competencia de las MYPE. Con lo cual se logra una adecuada promoción de estas asociaciones empresariales.

1.4. Antecedentes del estudio

Nacionales

Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú - Centrum

Título: “Buenas Prácticas Financieras en la Gestión del Riesgo de Crédito de Empresas del Sector Bancario”

Autor: Figueroa et al., (2018)

Objetivo: “El propósito general del presente estudio es identificar las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito del sector bancario, debido al gran impacto que tienen estas en todo el sistema financiero, en la economía nacional y mundial”

Conclusión: “Como Sebastiani (2017) señaló, una buena práctica es una receta que probada de manera repetitiva da resultados eficaces y eficientes. Por tanto, es apropiado decir que se pueden implementar buenas prácticas en aquellos procesos que se hacen de una manera repetitiva como es la gestión del riesgo crediticio”

Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú Facultad de Gestión y Alta Dirección

Título: “Innovación Abierta como un driver de cooperación entre la Banca Comercial y sus partners: Caso de estudio MIBANCO”

Autor: Castro y Montoro (2020)

Objetivo: “Caracterizar el proceso de innovación abierta desarrollado en la cooperación entre Mibanco y los partners de su comunidad de innovación”

Conclusión: “De los elementos clave organizacionales para una mejor implementación de IA en las empresas, alineado a el tercer objetivo de la investigación, se concluye que en el caso de Mibanco: Primero, el elemento de liderazgo, es importante para la organización, ya que los líderes brindan el respaldo en recursos e involucramiento a las iniciativas de IA. Segundo, el elemento de uso de metodologías ha ayudado durante el desarrollo de los proyectos de IA, a través de la agilidad y creatividad. Tercero, el elemento de generación de valor ha apoyado dentro de sus proyectos de IA, en el

potenciamiento de ideas y soluciones que generen valor para la organización tanto a nivel interno como externo. Cuarto, el elemento de apertura para trabajar ha enriquecido la cooperación entre Mibanco y sus partners; ya que es, lo que posibilita compartir información y recursos para generar innovación”

Universidad: Universidad Tecnológica del Perú

Título: “Estrategias de fidelización y su relación con la retención de los clientes de la empresa Plásticos Perú Alfa S.R.L. en el año 2021”

Autor: Anyosa y Martínez (2021)

Objetivo: “Determinar la relación que existe entre la eficacia de las estrategias de fidelización y su relación con la retención de los clientes de la empresa Plásticos Perú Alfa S.R.L en el año 2021”

Conclusión: “Conforme el resultado de la data obtenida de los clientes de la empresa GPA. En referencia al objetivo principal que es puntualizar la existencia de alguna correlación entre fidelización y la retención de clientes, mediante la exploración de la prueba de correlación, se precisa la existencia relacionada entre el análisis de las variables, de acuerdo con los datos recogidos de la tabla hubo una significativa relación, positiva y de considerable intensidad orientada a la eficacia de las estrategias de fidelización y su relación con la retención de los clientes de GPA”

Universidad: Universidad Científica del Sur

Título: “Diseño de estrategias de marketing mix para incrementar la participación de mercado de la cuenta de haberes del Banco Interamericano de Finanzas (BANBIF), de Lima Metropolitana 2018”

Autor: Ramírez (2019)

Objetivo: “Desarrollar Estrategias de Marketing Mix para incrementar la participación de Mercado de la Cuenta de Haberes del Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), de Lima Metropolitana 2018”

Conclusión: “Se concluye que la investigación fue exitosa, debido a que fue posible la contrastación y aceptación de las hipótesis planteadas por la investigadora”

Universidad: Universidad Nacional de Cajamarca

Título: “El servicio al cliente en el BBVA Banco Continental oficina 0277 en la Ciudad de Cajamarca: una propuesta de Plan de Calidad – 2014”

Autor: Hoyos (2018)

Objetivo: “Determinar y analizar los puntos críticos en la atención del Servicio al Cliente en el BBVA Banco Continental oficina 0277 en la ciudad de Cajamarca y elaborar una Propuesta de Plan de Calidad”

Conclusión: “Una vez diagnosticada la situación actual de la calidad del servicio que ofrece el BBVA Banco Continental Oficina 0277 en la ciudad de Cajamarca, se evidenciaron deficiencias, problemas con la atención al público, por lo que muchas veces el servicio no logra llenar las expectativas de los clientes, mediante el método SERVQUAL se logró 145 determinar las expectativas y percepciones de los clientes en relación a la calidad del servicio del BBVA Banco Continental oficina 0277 en la ciudad de Cajamarca.”

Internacional

Universidad: Universidad Austral de Chile

Título: “Diseño de una estrategia comercial para la empresa Greenspot SPA”

Autor: Sandoval (2018)

Objetivo: “Diseñar una estrategia Comercial para la empresa Greenspot Spa. en el ámbito del reciclaje de plásticos en Chile, desarrollando un análisis estratégico a la compañía y una investigación de mercado enfocado en el rubro del reciclaje de plástico, con la finalidad de que la empresa pueda lograr posicionarse en el mercado y lograr mantenerse en el tiempo”

Conclusión: “Por medio del levantamiento de información de los elementos internos y externos de Greenspot, se pudo contextualizar la situación actual del cómo se está desarrollando la industria del reciclaje y valorización de residuos en Chile. Esta industria ha sido potenciada gracias a la promulgación de la Ley REP en el año 2016, donde en la actualidad se han aprobado 2 de los cinco decretos y, además, de la participación de grandes empresas en el año 2017 para establecer metas de disminución de sus huellas de carbono, mediante los Acuerdo de Producción Limpia”

Universidad: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Título: “Eficiencia de las sucursales bancarias. El caso de un banco español”

Autor: Cabrera (2022)

Objetivo: “Esta tesis Doctoral tiene como principal objetivo analizar la eficiencia de las sucursales bancarias de un gran banco comercial español”

Conclusión: “De los resultados obtenidos del análisis de los tres objetivos específicos planteados, existen una serie de conclusiones generales que pueden extraerse y que se detallan a continuación. Por ejemplo, a) Las estimaciones de eficiencia obtenidas usando tanto DEA como SFA indican que las eficiencias técnicas y de coste son elevadas. No obstante, cabe destacar que, solamente en DEA, encontramos algunas oficinas totalmente eficientes. b) La tecnología de producción no es constante en el tiempo. El cambio tecnológico afecta a dicha tecnología, al menos en el enfoque de producción. c) la tecnología de producción presenta economías de escala”

Universidad: Universidad Nacional del Sur

Título: “Análisis de eficiencia bancaria en Argentina”

Autor: Seffino (2018)

Objetivo: “El objetivo del presente trabajo es analizar la dinámica de la eficiencia de los bancos argentinos en el lapso comprendido entre 2004 y 2016 adoptando un enfoque de producción.”

Conclusión: “Resulta notorio destacar que aún no existe una postura definida en torno a cuál es la técnica más adecuada para la evaluación de la eficiencia. Las dos principales metodologías que han sido utilizadas para el estudio de la eficiencia en las organizaciones son las técnicas del análisis envolvente de datos (DEA) y el análisis de frontera estocástica (SFA). Las primeras se encuadran dentro del enfoque no paramétrico e implican el uso de programación lineal, lo que permite que puedan ser implementadas sin la necesidad de conocer o suponer la forma algebraica de la relación entre productos e insumos. Las segundas, por su parte, corresponden al enfoque paramétrico e incluyen el uso de técnicas econométricas que permitan estimar los parámetros desconocidos de la forma funcional de la relación entre insumos y productos”

Universidad: Universidad Mayor de San Andrés

Título: “Estrategia de Comercialización para la mediana empresa del sector vinícola del macrodistrito Centro de la Ciudad de la Paz”

Autor: Bonivento y Quino (2019)

Objetivo: “Contribuir al incremento de ventas del producto Singani “El Cumpa” elaborado por la empresa Bodegas Gutiérrez S.R.L. en la ciudad de La Paz, mediante la elaboración de estrategias de comercialización propuesta en el presente trabajo”

Conclusión: “Se identificó la causa que impide cumplir el objetivo de incrementar las ventas para el producto Singani “El Cumpa”. Se analizó el comportamiento del mercado respecto al producto Singani “El Cumpa”. □ Se realizó una propuesta de estrategia de comercialización para el producto Singani “El Cumpa”, con el propósito de contribuir al cumplimiento del objetivo de ventas.

Universidad: Universidad de La Sabana

Título: “Incidencia de la Filosofía Organizacional del Banco Caja Social en el nivel de compromiso de los clientes hacia la marca”

Autor: Delgado (2020)

Objetivo: “Evaluar la incidencia que tiene la filosofía organizacional del Banco Caja Social en el nivel de compromiso de los clientes de Bogotá hacia la marca.”

Conclusión: “De acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo de esta investigación se puede observar que el Banco Caja Social, aunque es una empresa registrada con su razón social en Cámara de Comercio, no tiene una FO propia, sino que adapta la de su marca corporativa, Fundación Grupo Social, y la expresa en su identidad de marca de servicios, teniendo en cuenta que elementos como el bien común, llegar a las poblaciones colombianas más vulnerables, el hábito del ahorro y la generación de nuevas oportunidades están muy ligados 73 con lo que el Banco Caja Social quiere transmitir a sus clientes, y esto lo hace por medio de sus canales de comunicación y de las estrategias de marketing que emplea.”



1.5. Marco conceptual

Es necesario comprender algunas definiciones importantes, ya que de ésta forma asimilaremos con naturalidad la estrategia a plantear.

1.5.1. Banca Corporativa

Es la Banca de mayor envergadura dentro de un Banco, especializada en la atención de una cartera de clientes reducida, sin embargo, cada cliente que es atendido por los ejecutivos de esta Banca, son de gran tamaño, ya que son empresas Corporativas, Multinacionales y Empresas que, a su vez, se encuentran relacionadas con Grupos Económicos de gran importancia en el país. Este segmento de clientes requiere atención personalizada y de especial cuidado, ya que por su gran tamaño requiere de diversos productos y servicios; su principal beneficio es contar con tasas preferenciales mayoristas, ya que generan una cadena de negocio generosa a su paso por el Banco al que traen todas sus necesidades financieras. Por esta razón la Entidad Financiera debe utilizar todos los recursos que se encuentran disponibles para generar sinergia entre las diferentes áreas del Banco, ya que cuenta con información valiosa en sus arcas, y dicha información debe tener una conversión de rentabilidad.

1.5.2. Banca Pyme y Banca Negocios

También conocida como la Banca de la Pequeña y Mediana Empresa en el Perú, las cuales se subdividen en:

- a) Microempresa: Considerada de esta forma debido a que cuenta con 1 hasta 10 colaboradores a su disposición.
- b) Pequeña empresa: La cual maneja de 11 hasta 50 colaboradores.
- c) Mediana empresa: Con 51 hasta 250 colaboradores.

1.5.3. Factoring

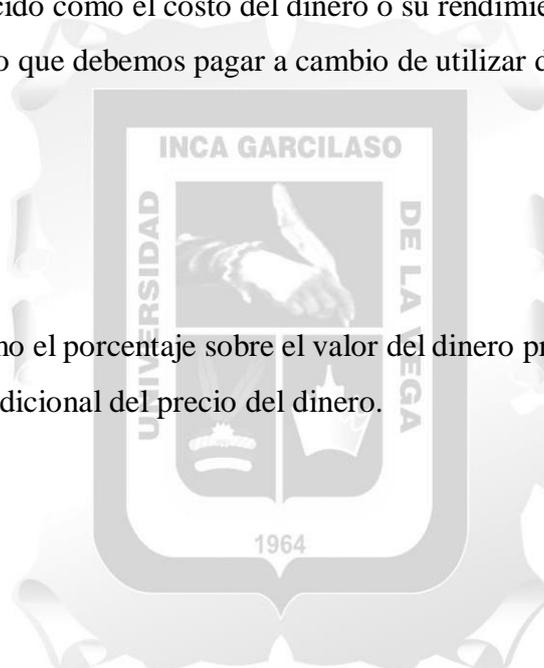
Debemos entender el término Factoring como la herramienta financiera mediante el cual las empresas pueden adelantar el cobro de sus facturas al crédito, cediéndolas a un factor. El factor, en este caso será el banco, también existen empresas especializadas dedicadas exclusivamente a este producto. Dentro de la negociación de cesión de facturas se incluyen algunos costos como intereses y comisiones. (Ver anexo E)

1.5.4. Intereses

También conocido como el costo del dinero o su rendimiento. Puede definirse también como el precio que debemos pagar a cambio de utilizar dinero prestado por un determinado tiempo.

1.5.5. Comisiones

Entiéndase como el porcentaje sobre el valor del dinero prestado, también se define como el costo adicional del precio del dinero.



CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Descripción de la realidad problemática

Todo proceso destinado a la transformación de la realidad o para la creación de un medio requiere de organización y estrategia. Entendida la estrategia como un conjunto coherente de procedimientos cuyo propósito es el logro de un fin teórico o práctico, la construcción de una estrategia requiere de presupuestos teóricos y prácticos. En nuestro caso, la elaboración de una estrategia comercial orientada a la captación de clientes para la Banca Pyme y la Banca Negocios se ha convertido en el eje medular de nuestra investigación siempre y toda vez que las bancas, en el entendido de que su razón de ser son los clientes a quienes brindan sus servicios. Por esta razón, hemos destinado nuestro trabajo a la propuesta de un diseño de estrategia que coadyuve al logro de ese propósito esencial, la captación de clientes.

2.2. Formulación del problema general y específicos

¿Como elaborar una estrategia comercial orientada a la captación de clientes Banca Pyme y Banca Negocios de una entidad bancaria en Lima-2023?

Problemas específicos

¿Cómo elaborar una estrategia comercial para la Banca Pyme y Banca Negocios?

¿Cómo captar clientes para la Banca Pyme y Banca Negocios?

2.3. Objetivo general y específicos

Desarrollar una estrategia comercial orientada a la captación de clientes para la Banca Pyme y Banca Negocios.

Objetivos específicos

Elaborar una estrategia comercial para la Banca Pyme y Banca Negocios.

Captar clientes para la Banca Pyme y Banca Negocios.



CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

3.1. Justificación e importancia del estudio

Justificación Práctica

Este trabajo se justifica porque sirve de referencia para la elaboración de una estrategia comercial, considerando que toda conducta humana organizada en relación con el mundo natural o social sea en la ciencia o el arte requiere de mecanismos que le permitan ser, estar y hacer su tarea en el mundo. Esto es, no puede haber un proyecto sin un plan previo y los mecanismos para ejecutar ese plan. Justamente, los procedimientos para el desarrollo de planes de obra científica o artística o de cualquier otro quehacer humano exigen la aplicación de estrategias. Este último será un entramado de procedimientos lógicos destinados a la aplicación eficiente y eficaz del plan.

Por todo ello, la elaboración de una estrategia para captar clientes para la Banca Pyme y Banca Negocios, es la médula de nuestra investigación.

Justificación Teórica

El trabajo se justifica gracias al aporte de conocimiento que refiere dado a que ninguna institución dedicada a la administración y sumministrazione de bienes y servicios puede existir sin un plan orgánico y una estrategia para la ejecución de ese plan. Dicho de otro modo, la estrategia es la herramienta esencial con que toda institución comercial ejerce su poder para mover la voluntad de sus clientes y clientes potenciales en aras de su estancia y crecimiento en la sociedad. De otro modo, las instituciones sin estrategias acordes a las necesidades de sus actividades o aquellas de precaria estrategia están condenadas a la mediocridad y finalmente, a la extinción.

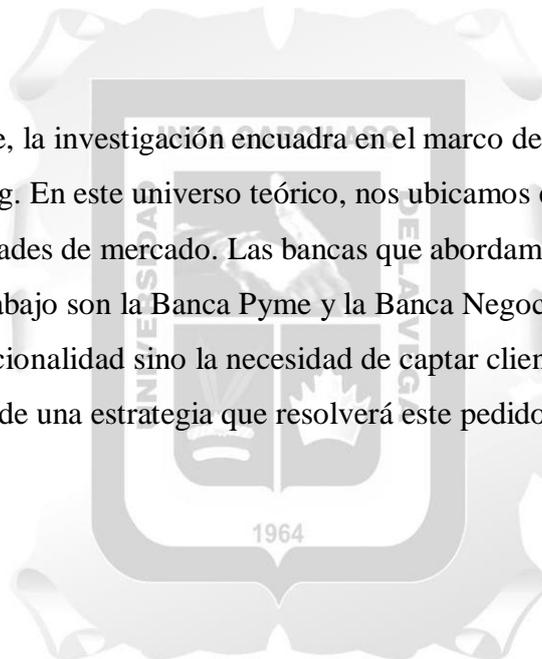
3.2. Delimitación del estudio

Delimitación temporal

Esta investigación tuvo como objeto el diseño de una estrategia para la captación de clientes para la Banca Pyme y Banca Negocios. Teóricamente se ubica en las CC SS, específicamente en las ciencias económicas y específicamente en las disciplinas de la administración y los negocios. Geográficamente se ubicó en la ciudad de Lima, específicamente en el distrito de San Isidro. Temporalmente abarcó el año 2023 o parte de ella en cuyo trayecto se desarrolló este documento.

Delimitación temática

Particularmente, la investigación encuadra en el marco de la administración, los negocios y el marketing. En este universo teórico, nos ubicamos en el tratamiento de la banca y de sus necesidades de mercado. Las bancas que abordamos específicamente en el desarrollo de este trabajo son la Banca Pyme y la Banca Negocios. No involucramos su estructura ni su funcionalidad sino la necesidad de captar clientes, por lo cual proponemos el diseño de una estrategia que resolverá este pedido.



CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO

4.1. Diseño esquemático

- a. Espina de Ishikawa
- b. Análisis PESTEL
- c. Cronograma de Gantt

4.2. Descripción de los aspectos básicos del diseño

- a. Espina de Ishikawa

Se utilizó este esquema con la finalidad de exponer las causas del problema, ¿como elaborar una estrategia comercial orientada a la captación de clientes Banca Pyme y Banca Negocios de una entidad bancaria en Lima-2023? razón de ser de este trabajo de investigación.

- b. Análisis PESTEL

Nos muestra de manera clara la situación actual del País, hechos concretos visualmente ilustrados mediante gráficas y tablas, tomadas de investigaciones previas, revistas de referencia y entidades clave como BCRP, Cavali, SUNAT, entre otros.

- c. Diagrama de Gantt

Permite visualizar de manera ordenada los tiempos que se deben utilizar para ejecutar el planteamiento de la estrategia.

CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1. Aplicación de la propuesta de solución

PRODUCTO EJECUTIVO

Iniciaremos graficando las causas de la problemática, razón por la cual nos enfocaremos en desarrollar una estrategia comercial orientada a la captación de clientes para la Banca Pyme y Banca Negocios.

Figura 1

Problemática interna a nivel Banco



Nota. Problema – pocos clientes potenciales – elaboración propia

Ahora que hemos delimitado las causas de la problemática interna a nivel Banco, analizaremos los factores de actualidad a nivel País, de esta forma tendremos el panorama completo para desarrollar nuestra estrategia con amplio conocimiento.

Figura 2

Análisis PESTEL - problemática País

| Factores Políticos | Factores Económicos | Factores Sociales |
|---|--|---|
| -Inestabilidad política | Inflación | Descontento Nacional |
| -Falta de apoyo del estado | Programas de apoyo económico ineficientes. | Desunión de la población. |
| -Ineficiente gestión de recursos por parte del gobierno. | Disminución de inversión privada. | Diferencia de intereses político-sociales. |
| -Desgobierno | Avance de pobreza en diferentes sectores. | Luchas internas. |
| Factores Tecnológicos | Factores Ecológicos | Factores Legales |
| Tecnología artificial aplicada a las empresas. | Fenómenos ambientales. | Normativa para mejorar el acceso al financiamiento de la mype y pyme. |
| Documentos digitales que permiten la transaccionabilidad del negocio. | Problemas en la cadena de producción nacional. | Monitoreo para cumplimiento de normas |

Nota. elaboración propia

Con este análisis podemos visualizar fácilmente los factores que influyen de manera directa o indirecta para el desarrollo de esta estrategia; podemos deducir lo siguiente:

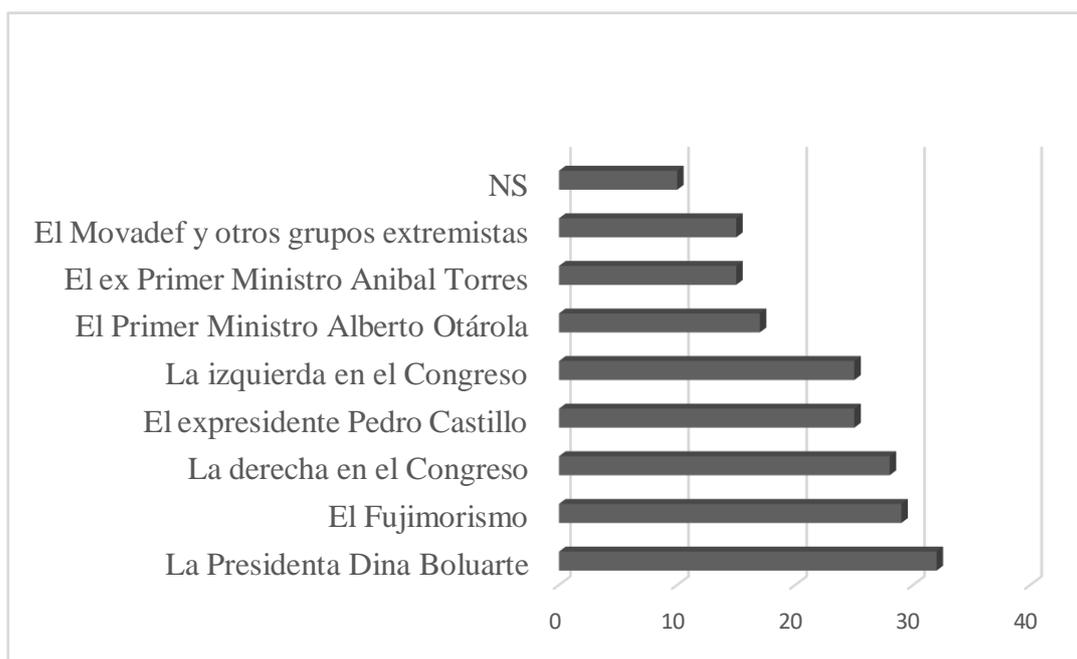
Factores Políticos:

En 2023 se presentaron una serie de acontecimientos lamentables, los cuales generaron gran descontento en la población por diversos factores, entre ellos, la ineficaz

gestión del gobierno para enfrentar las grandes problemáticas, delincuencia, escasez de alimentos, labores de contingencia ante los fenómenos naturales, corrupción, luchas internas, entre otros.

Figura 3

Mayores responsables de la crisis política de Perú según la población en Febrero del 2023



Nota. Statista 2024

Factores Económicos:

En el Informe Macroeconómico del 2do Trimestre del BCRP (2023) la inversión privada tuvo una reducción de 8,3% interanual siendo ya cuatro meses consecutivos a la baja; asimismo, se tiene una contracción en términos reales por el lado de la inversión minera -22,5% , así también se tiene una caída de inversión de parte de otros sectores hasta por 6,6%, todo esto debido a la falta de confianza del empresariado, afectado también por los conflictos sociales así como el factor clima y sus fenómenos naturales; también podemos apreciar una actividad económica retraída en 0.5% interanual en el segundo trimestre del año 2023, siendo ya con éste el segundo trimestre de caída consecutiva.

Figura 4

Resumen de Indicadores 2023

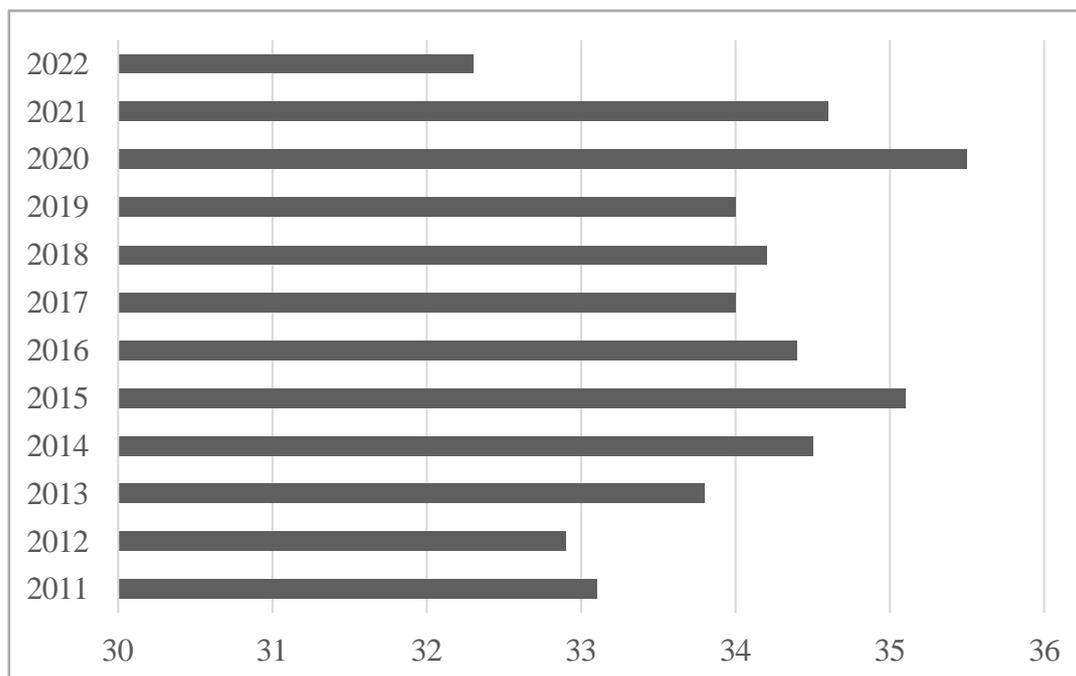
| Componentes PBI gasto (Var. % real interanual) | I Trimestre | II Trimestre |
|--|-------------|--------------|
| Producto Bruto Interno | -0,4 | -0,5 |
| Demanda Interna | -1,8 | -3,0 |
| Consumo Privado | 0,2 | 0,4 |
| Inversión Privada fija | -12,0 | -8,3 |
| Volumen de exportaciones de bienes | 1,6 | 7,8 |
| Volumen de importaciones de bienes | -7,3 | -6,2 |
| Millones de US\$ | | |
| Balanza en cuenta corriente | -1 186 | 443 |
| Balanza comercial | 4 199 | 4 156 |
| Reservas internacionales netas (saldo) | 72 734 | 72 943 |
| Posición de cambio del BCRP (saldo) | 52 957 | 49 754 |
| %PBI | | |
| Balanza en cuenta corriente | -2,0 | 0,7 |
| Cuenta financiera privada de largo plazo | -4,0 | 0,3 |
| Saldo deuda privada externa | 13,6 | 13,1 |
| Saldo deuda pública externa | 23,9 | 23,7 |
| Ingresos corrientes del Gobierno General | 23,0 | 20,8 |
| Gastos no financieros del Gobierno General | 18,5 | 19,5 |
| Resultado económico del Sector Público No Financiero | 1,8 | 0,5 |
| Crédito al sector privado | 43,7 | 43,0 |
| Liquidez total | 46,5 | 45,4 |
| Var.% interanual | | |
| Precio de exportaciones | -6,1 | -7,7 |
| Precio de importaciones | -1,2 | -10,9 |
| Inflación (fin de periodo) | 8,4 | 6,5 |
| Inflación sin alimentos ni energía | 5,9 | 4,4 |
| Tipo de cambio (fin de periodo) | 1,8 | -5,3 |

Nota. Informe Macroeconómico del 2do Trimestre del BCRP (2023)

Encontramos que en el año 2023 la situación política del Perú atravesó un entorno conflictivo, con marcado retroceso de riqueza en comparación al 2022, debido a la poca o nula intervención del Estado generando inestabilidad política, se ve reflejado en el movimiento ralentizado de la economía actual.

Figura 5

Perú: Evolución de la incidencia de la vulnerabilidad monetaria 2011-2022



Nota. INEI – Encuesta Nacional de Hogares, 2011-2022

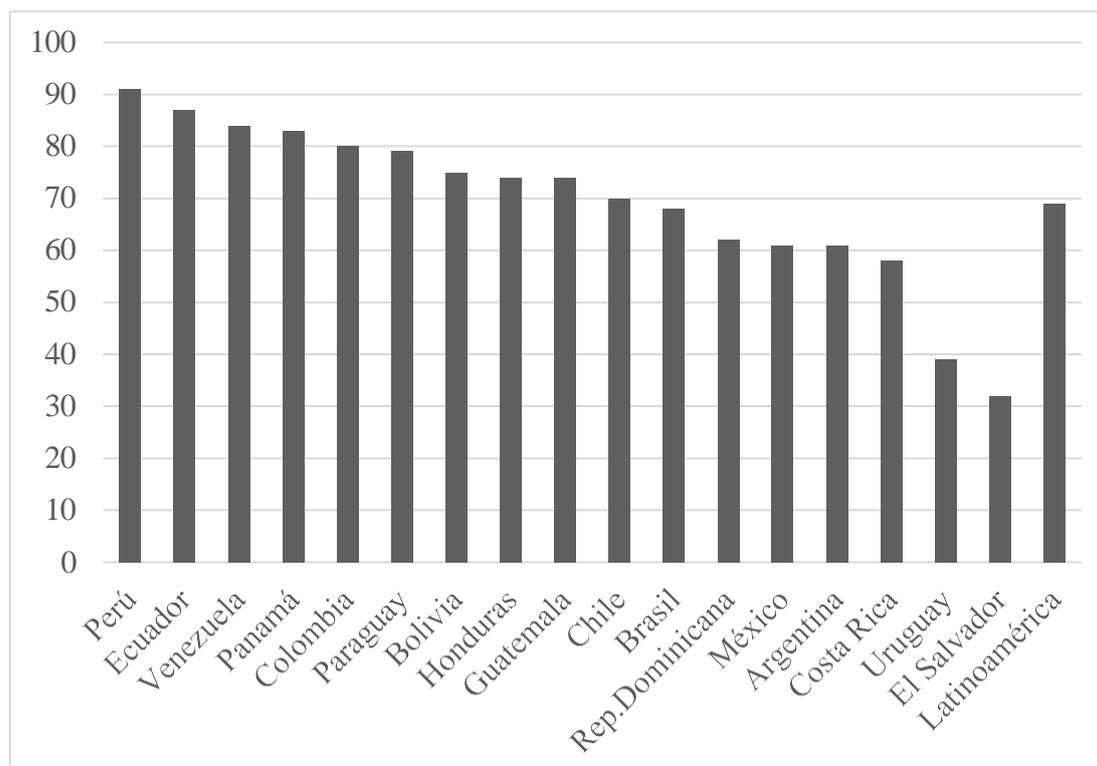
Nuestra perspectiva financiera ante la situación nos permite afianzar lazos con el empresariado, apoyándolos con el financiamiento ágil mediante Factoring, ya que el principal beneficio del producto es la rapidez en la obtención de liquidez.

Factores Sociales:

El descontento nacional es el pan de cada día, mostrado desde diferentes sectores de la población, cada una de ellas con sus singulares peticiones y tratando de salvaguardar sus intereses. Los conflictos sociales se mantuvieron a pesar de buscar el diálogo, ya que el sentir de la población es un abandono del Estado ante sus múltiples pedidos, es de esperarse que en los próximos meses sigamos viendo acciones violentas como respuesta ante el desinterés del Gobierno y su poca acción.

Figura 6

Insatisfacción con la democracia Total Latinoamérica



Nota. Latinobarómetro 2023

Factores Tecnológicos:

En la actualidad vemos un incremento de avances tecnológicos, como la llamada Inteligencia Artificial, blockchain, entre otros, han hecho posible que las entidades financieras puedan tener información respecto a sus clientes, los cautivos y los potenciales. De esta forma cabe resaltar que somos dependientes, cada vez más, de esta evolución tecnológica.

Figura 7

Los bancos más innovadores según los limeños - 2023

| | Puesto 1 | Puesto 2 | Puesto 3 |
|-------------------|----------|----------|----------|
| 1 BCP | 30.30% | 20.74% | 17.66% |
| 2 BBVA | 24.14% | 27.87% | 17.50% |
| 3 Interbank | 29.49% | 20.09% | 15.55% |
| 4 Scotiabank | 6.64% | 11.34% | 15.39% |
| 5 Banco Falabella | 2.91% | 4.53% | 4.53% |

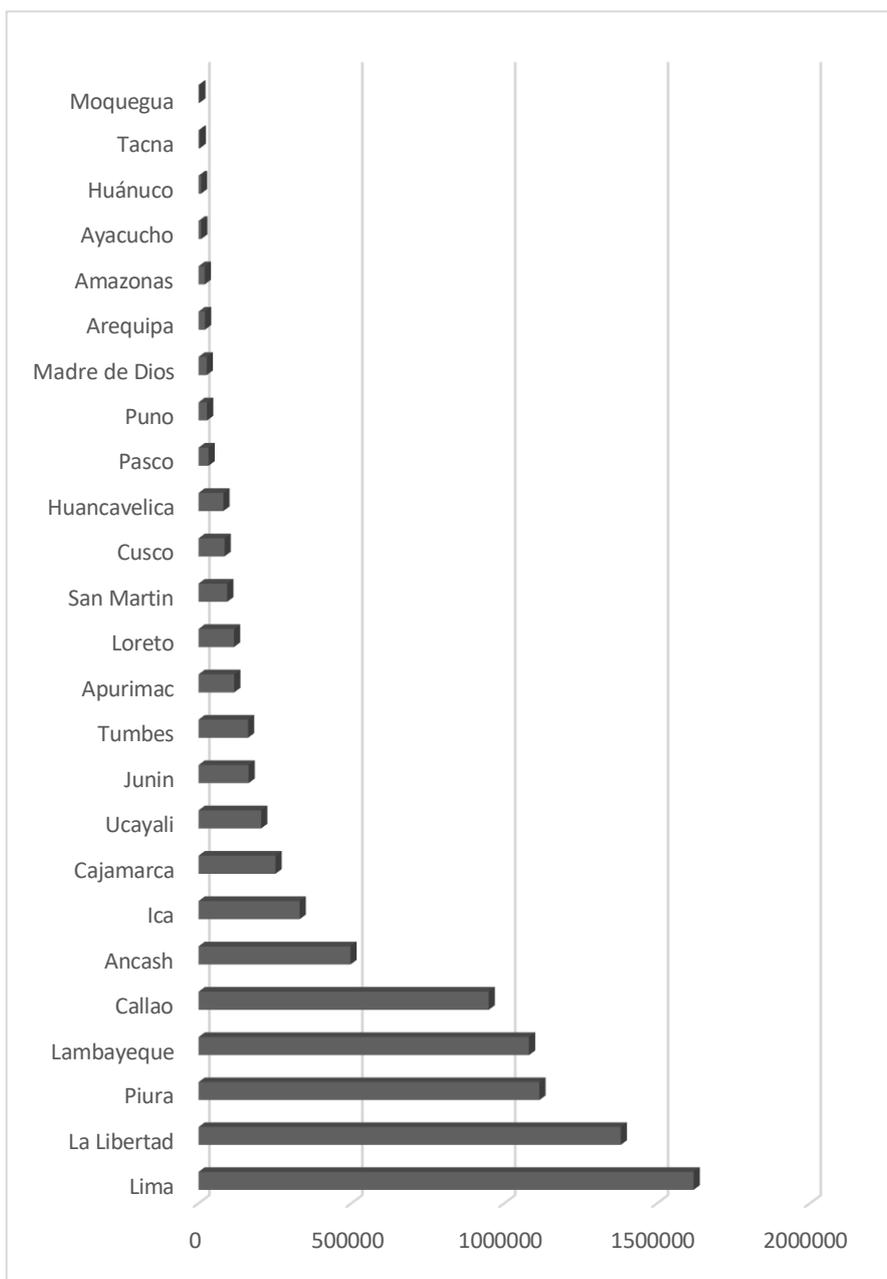
Nota. Neo Consulting

Factores Ecológicos:

Los diferentes fenómenos naturales en el país, cambian el rumbo de la economía y afectan de gran manera a diversos sectores, como es el caso de la producción y comercialización de productos bandera como los tubérculos que crecen en la sierra, cuyos agricultores se ven relegados ya que no les es posible transportar su mercadería ante el mal tiempo; asimismo, es el caso de los productos traídos desde la selva, como la gran cantidad de frutas y verduras que se dejan de consumir y por ende se incrementan los porcentajes de pobreza, dejando a muchas familias sin el sustento adecuado para sus necesidades básicas.

Figura 8

Población expuesta a riesgo alto o muy alto de inundaciones en marzo-mayo 2023



Nota. Cenepred, elaboración Comex Perú

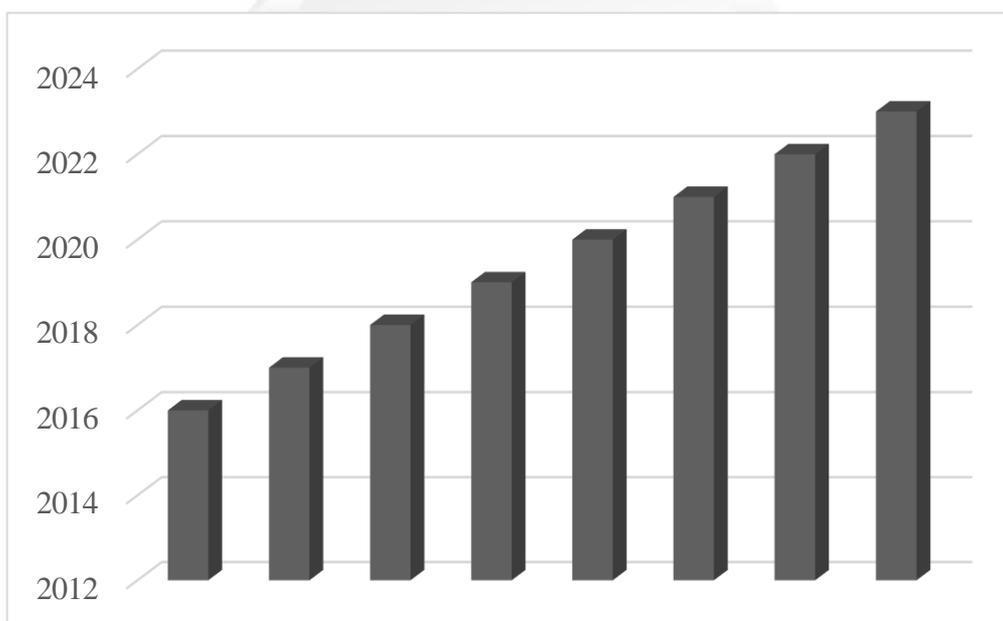
Venimos siendo golpeados por el Fenómeno de “El Niño” y particularmente “El Niño Costero”, el cual es conocido por calentar las aguas del mar de las costas del país, así como traer grandes cambios climáticos a nivel país y en el mundo.

Factores Legales

Contamos con normativas que precisan el movimiento de la negociación de facturas a través del Factoring, lo cual beneficia en gran manera a los micro, pequeño y medianos empresarios, a fin de darles mayores facilidades para obtener liquidez inmediata, y continuar brindando sus servicios o vendiendo sus productos sin descapitalizarse.

Figura 9

Evolución del Monto Negociado de Facturas Anotadas Monto expresado en millones de soles



Nota. Cavali

Según las últimas estadísticas manejadas por el Ministerio de la Producción (Produce) las operaciones que conllevan factoring en el Perú han crecido exponencialmente durante los últimos años, sin embargo, aún se puede generar mejores resultados.

Se debe entender que existen diferencias marcadas entre el Factoring y un crédito regular negocios, el crédito incrementa las deudas, generando daños en caja por amortizaciones y costos fijos. El factoring, en cambio, no precisa amortizaciones ni

costos de deuda luego del desembolso, no afecta el nivel de endeudamiento, por el contrario, transforma cuentas por cobrar en liquidez inmediata.

En el capítulo 1.3 podemos encontrar la normativa legal que rige a la Banca Pyme y Banca Negocios, con lo cual podremos entender de una manera más ágil la importancia de este producto (Factoring), el cual es una herramienta excepcional para los empresarios que buscan continuar con su cadena de pagos y seguir creciendo. (Ver anexo A)

5.2. Análisis Flujo Actual

Veamos el siguiente cuadro basado en la data del primer y segundo cuatrimestre del 2023, respecto a desembolsos en la Banca Pyme y Banca Negocios del producto Factoring en esta Entidad Financiera:

Figura 10

Información del área de ventas 2023

| Cuatrimestres 2023 | Cantidad de Ejecutivos | Cantidad de Nuevos Clientes Por Ejecutivo | Monto Desembolso por Ejecutivo | Monto Desembolso Total |
|-----------------------|---------------------------|--|--------------------------------------|------------------------------|
| 1 | 10 | 20 | S/. 6 000 000 | S/. 60 000 000 |
| 2 | 10 | 22 | S/. 6 600 000 | S/. 66 000 000 |
| 3 | 10 | X | X | X |

Nota. elaboración propia.

En este escenario vemos que se tienen desembolsados 60 000 000 millones de Soles y 66 000 000 millones de Soles, en el primer y segundo cuatrimestre del 2023, respectivamente, con 20 y 22 nuevos clientes activos en cada cuatrimestre.

A continuación, describiremos la propuesta para cambiar la situación actual en el área Factoring de la Banca Pyme y Banca Negocios de esta entidad bancaria.

5.3. Descripción de la Propuesta

La Banca Corporativa, Banca Pyme y Banca Negocios serán los grandes personajes con los que se desarrollará esta estrategia comercial.

Nos referimos a la Banca Pyme y Banca Negocios como una sola unidad para este modelo de negocios (Factoring), ya que son tratadas con las mismas normas y disfrutan de los mismos beneficios. Para el desarrollo de sí mismas, se deben plantear innovadores estrategias cada cierto tiempo, ya que las necesidades del mercado son altamente cambiantes, debido a diversos factores, como lo político, social, económico, tecnológico, legal y hasta ecológico.

Se propone la estrategia comercial orientada a la captación de clientes Banca Pyme y Banca Negocio de una entidad bancaria en Lima-2023, cuyo flujo de atención será encaminado hacia este segmento específico de clientes, con un requerimiento específico el cual será el servicio de Factoring. (Ver anexo B)

La Banca Pyme y Banca Negocios tendrán una alianza estratégica con la Banca Corporativa, la cual permitirá generar mayor captación de clientes para la Banca Pyme y Banca Negocios del producto Factoring y también permitirá beneficiar a la Banca Corporativa con ingresos pasivos ya que obtendrán el 0.1% de todos los desembolsos que se originen de la base de datos transmitida por la Banca Corporativa.

Respecto a la data, se solicita recibir una data cuatrimestral de al menos 400 prospectos de clientes, y tener una conversión de clientes efectivos al término del tercer cuatrimestre del 10%.

Este proceso, de ser exitoso, reflejará un aumento de 40 clientes nuevos al finalizar el tercer cuatrimestre, es decir, significará un aumento de 4 clientes por ejecutivo cada cuatrimestre.

La Banca Pyme y Banca Negocios, recibirá una conversión más efectiva de clientes, ya que se conoce de ante mano la necesidad del producto, y se tiene al pagador del lado del Banco. Por el lado de la Banca Corporativa, obtendrán un ingreso pasivo con rentabilidad creciente, ya que la tasa del 0.1% que recibirán se hará de manera vitalicia, es decir, mientras el lead (cliente) se encuentre vigente y se mantenga activo.

Como siguiente punto aplicaremos la estrategia comercial orientada a la captación de clientes Banca Pyme y Banca Negocios de una entidad bancaria en Lima – 2023, describiendo los puntos detalladamente, podremos encontrar en cada numeral el desarrollo completo para la ejecución del planteamiento con las actividades y las fechas propuestas, todo esto en relación al producto Factoring.

5.3.1 Manual de ejecución

1. El ejecutivo de la Banca Corporativa solicitará a su cliente (pagador) una base de datos de sus proveedores para enviarlos al analista Banca Pyme - Banca Negocios del producto Factoring.
2. La Banca Corporativa tendrá comunicación directa con el analista de la Banca Pyme y Banca Negocios del área Factoring, para recibir de manera mensual una base de clientes de diferentes pagadores el primer día hábil del mes (cliente Banca Corporativa, ejemplo: Petroperú).
3. El analista repartirá equitativamente los nuevos prospectos a los funcionarios de Factoring, a fin de contactarlos y poder brindarles el asesoramiento adecuado, para realizar la conversión de prospectos a clientes, esto se desarrollará desde el segundo día hábil del mes hasta el último día hábil del mes.

4. Los clientes que acepten contratar el producto Factoring, luego de concretar el negocio, se activará automáticamente en el sistema, una marca, cuyo registro indicará que se debe considerar a este cliente para el pago del porcentaje pactado anticipadamente con la Banca Corporativa.
5. El total de los clientes marcados, pagará el 0.1% de comisión a la Banca Corporativa dentro de los costos fijos del producto, es decir, este porcentaje se incluirá dentro de la tasa cobrada.
6. Finalmente, al cierre de cada mes, se transferirán los fondos a una Cuenta Intangible de la Banca Corporativa, cuya finalidad será otorgar ingresos pasivos para dicha Banca.

5.3.2. Público Objetivo

El público objetivo son empresas (RUC 20X..XX) con las siguientes características:

- a. Empresas proveedoras del cliente Banca Corporativa.
- b. No se restringirán empresas por su nivel de ventas netas.

5.3.3. Referencia del Mercado

El mercado de factoring se encuentra atendido por entidades bancarias (74% de participación), empresas de factoring (18%) y otros (8%), según información presentada por CAVALI al mes de marzo de 2022. (Ver anexo C y D)

El nicho de mercado principal por atender será empresas MYPES que representan el 80% del mercado total de facturas emitidas.

Figura 11*Detalle de créditos por tipo modalidad por banco al 30 de noviembre de 2022*

| | Banco BBVA Perú | Banco de Crédito del Perú | Banco Interamericano de Finanzas | Scotiabank Perú | Interbank | Total Banca Múltiple |
|------------------------------|-----------------------|---------------------------------|--|--------------------|----------------|----------------------------|
| Total | S/. | Total S/. | Total S/. | Total S/. | Total S/. | Total S/. |
| | Miles | Miles | Total S/. Miles | Miles | Miles | Miles |
| Créditos a medianas empresas | 302,269 | 968,044 | 98,601 | 284,597 | 163,418 | 1,816,929 |
| Descuentos | 283,552 | 885,062 | 93,665 | 264,587 | 156,359 | 1,683,225 |
| Factoring | 18,717 | 82,983 | 4,936 | 20,010 | 7,080 | 133,726 |
| Créditos a pequeñas empresas | 3,684 | 93,378 | 1,677 | 4,609 | 5,199 | 108,547 |
| Descuentos | 3,673 | 93,368 | 1,677 | 4,609 | 5,199 | 108,526 |
| Factoring | 11 | 10 | | | | 21 |
| Créditos a microempresas | 42 | 5,917 | | 55 | 4,210 | 10,224 |
| Descuentos | 41 | 5,914 | | 55 | 52 | 6,062 |
| Factoring | 2 | 3 | | | 4,159 | 4,164 |
| Total Créditos | 611,991 | 2,134,679 | 200,556 | 578,522 | 345,676 | 3,871,424 |

Nota. SBS

5.3.4. Implementación

Veamos los tiempos a considerar para ejecutar la estrategia comercial:

Figura 12

Primera etapa de actividades

| Actividades | Indicaciones | Inicio | Fin |
|-------------------------------|--|----------|----------|
| 1. Pauteo de forma | Reunión entre jefaturas de B.P y B.N y B.C | | |
| Socialización del diseño | Despliegue de propuesta | 21.08.23 | 21.08.23 |
| Formalización del proceso | Exposición detallada | 21.08.23 | 21.08.23 |
| Definición política de costos | Definición de ganancias | 22.08.23 | 22.08.23 |
| Capacitación a los equipos | Onboarding de sinergia | 23.08.23 | 23.08.23 |

Nota. elaboración propia

Figura 13*Segunda etapa de actividades*

| Actividades | Indicaciones | Inicio | Fin |
|----------------------------------|---|----------|----------|
| 2.Inicio Mes I | | | |
| | Iniciará 1 semana antes al primer día hábil del mes | | |
| Petición Data B.C | | 25.08.23 | 31.08.23 |
| Entrega data a B.P y B.N | Siempre se dará el 1 día hábil del mes | 01.09.23 | 01.09.23 |
| Repartición de data | Equitativamente a cada ejecutivo, guardando data para los 4 meses | 04.09.23 | 04.09.23 |
| Filtro de clientes | Ejecutivo filtrará a los clientes según criterios del Banco | 04.09.23 | 05.09.23 |
| Contacto de potenciales clientes | Ejecutivo contactará a clientes filtrados | 06.09.23 | 08.09.23 |
| Conteo automático | Conteo sistemático | 29.09.23 | 29.09.23 |
| Pago de Comisiones | Tesorería pagará comisiones | 02.10.23 | 02.10.23 |

Nota. elaboración propia

Figura 14

Tercera etapa de actividades

| Actividades | Indicaciones | Inicio | Fin |
|----------------------------------|---|----------|----------|
| 3.Inicio Mes II | | | |
| Repartición de data | Equitativamente a cada ejecutivo, guardando data para los 3 meses | 02.10.23 | 02.10.23 |
| Filtro de clientes | Ejecutivo filtrará a los clientes según criterios del Banco | 03.10.23 | 04.10.23 |
| Contacto de potenciales clientes | Ejecutivo contactará a clientes filtrados | 04.10.23 | 06.10.23 |
| Conteo automático | Conteo sistemático | 31.10.23 | 31.10.23 |
| Pago de Comisiones | Tesorería pagará comisiones | 01.11.23 | 01.11.23 |

Nota. elaboración propia

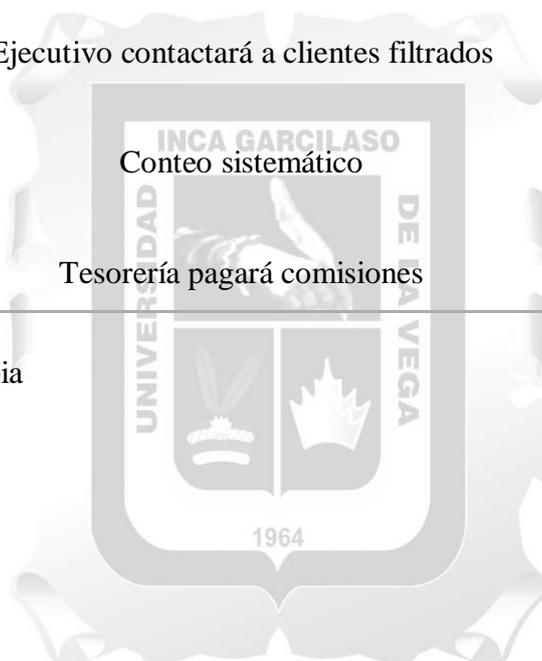


Figura 15

Cuarta etapa de actividades

| Actividades | Indicaciones | Inicio | Fin |
|----------------------------------|---|----------|----------|
| 4.Inicio Mes III | | | |
| Repartición de data | Equitativamente a cada ejecutivo, guardando data para los 2 meses | 01.11.23 | 01.11.23 |
| Filtro de clientes | Ejecutivo filtrará a los clientes según criterios del Banco | 02.11.23 | 03.11.23 |
| Contacto de potenciales clientes | Ejecutivo contactará a clientes filtrados | 03.11.23 | 07.11.23 |
| Conteo automático | Conteo sistemático | 30.11.23 | 30.11.23 |
| Pago de Comisiones | Tesorería pagará comisiones | 01.12.23 | 01.12.23 |

Nota. elaboración propia



Figura 16

Quinta etapa de actividades

| Actividades | Indicaciones | Inicio | Fin |
|----------------------------------|---|----------|----------|
| 5.Inicio Mes IV | | | |
| Repartición de data | Equitativamente a cada ejecutivo | 01.12.23 | 01.12.23 |
| Filtro de clientes | Ejecutivo filtrará a los clientes según criterios del Banco | 04.12.23 | 05.12.23 |
| Contacto de potenciales clientes | Ejecutivo contactará a clientes filtrados | 05.12.23 | 07.12.23 |
| Conteo automático | Conteo sistemático | 31.12.23 | 31.12.23 |
| Pago de Comisiones | Tesorería pagará comisiones | 02.01.24 | 02.01.24 |

Nota. elaboración propia



Figura 17*Sexta etapa de actividades*

| Actividades | Indicaciones | Inicio | Fin |
|------------------------------------|--------------|----------|-------------|
| 6.Seguimiento y Monitoreo | | | |
| Reunión con Tesorería | Feedback | 03.01.24 | 03.01.24 |
| Reunión con TI | Feedback | 03.01.24 | 03.01.24 |
| Reunión bancas | Feedback | 04.01.24 | 04.01.24 |
| Reajuste y Definición de políticas | Reajuste | 04.01.24 | 04.01.24 |
| Lanzamiento Comercial | | | |
| Inicio Marcha Blanca | Inicio | Feb-24 | en adelante |

Nota. elaboración propia



5.3.5. Seguimiento y monitoreo

Consideraciones para medición:

- a. Los cálculos disponibles se deberán presentar al cierre del primer mes de colocación.
- b. La Jefatura Comercial deberá comunicar del primer desembolso para iniciar la construcción de los reportes.
- c. Los clientes por considerar en el cálculo serán los que estén sectorizados con los ejecutivos identificados por la Jefatura Comercial de Nuevos Negocios.

5.3.5.1. KPI'S a considerar.

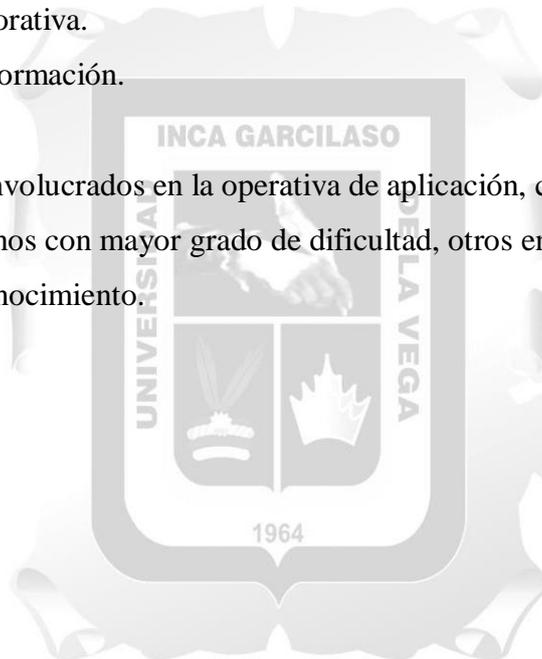
La estrategia planteada forma parte de una iniciativa de transformación, por ello, los siguientes indicadores se revisarán en los estatus cuatrimestrales:

- a. Número de propuestas aprobadas
- b. Saldo de colocación mensual
- c. Número facturas negociables desembolsadas por mes
- d. Monto desembolsado al mes
- e. Tasa promedio mensual
- f. Colocación por sector económico del girador
- g. Colocación por aceptante
- h. Ticket promedio de factura descontada
- i. Prima de riesgos (después de 6 meses) y después mensual (cálculo: provisión específica/saldo promedio)
- j. Saldo con más de 9 días de atraso / Saldo Total (cosechas a 60 días).
- k. Colocación por aceptante que pertenece a la Lista de Aceptantes de Factoring Independiente vs límite establecido

5.3.6. Áreas Involucradas

- a. El equipo de procesos.
- b. El área de Nuevos Negocios.
- c. Riesgo de Persona Jurídica.
- d. Productos y Servicios para Empresas.
- e. Operaciones.
- f. Garantías.
- g. Contabilidad.
- h. Tesorería.
- i. Jefatura Banca Pyme y Banca Negocios.
- j. Jefatura Banca Corporativa.
- k. Tecnología de la Información.

Todos se ven involucrados en la operativa de aplicación, cada uno de ellos con roles específicos, algunos con mayor grado de dificultad, otros en segunda base aportando desde su conocimiento.



CONCLUSIONES

En este trabajo se elaboró una estrategia comercial orientada a la captación de clientes Banca Pyme y Banca Negocios de una entidad bancaria en Lima – 2023. El planteamiento propuso darle una alternativa de solución al problema de fondo, la captación de clientes para la Banca Pyme y Banca Negocios de una entidad financiera.

Lo más relevante en la elaboración de esta estrategia fue comprobar la necesidad existente por la innovación y la creación de estrategias que permitan aprovechar las herramientas no exploradas, de esta forma se abren paso al conocimiento nuevos métodos de hacer negocios utilizando reingenierías disruptivas que nos llevan al siguiente nivel. El ritmo de negocios que rige a la Banca debe ser implacable, visto desde un punto comercial, con apetito voraz, solo así, se podrá responder ante las metas establecidas por las propias instituciones financieras. Es trascendental mantener una disciplina corporativa, enfocada a la búsqueda continua de nuevo métodos y estrategias, siempre en movimiento, oxigenándose de ideas frescas, motivándose para permanecer abiertos a la infinidad de pedidos que actualmente derivan de clientes cada vez mas exigentes y sofisticados.

Sirvió de gran ayuda el valioso aporte de las investigaciones previas, cientos de horas hombre en búsqueda de resultados significativos, definiendo audazmente el futuro, mentes brillantes, insaciables por el saber, a los que hoy rendimos tributo continuando el legado de investigación, todos ellos nos permitieron vislumbrar el camino a seguir en la vorágine del mundo bancario, cambiante, impetuoso, siempre competitivo. La data numérica obtenida de las entidades públicas como BCRP, SBS y Cavali ayudaron eficazmente como herramientas de gran valor aportando soporte a este planteamiento, sin las cuales no tendríamos amparo.

Lo más difícil sobre la elaboración de esta estrategia fue conseguir el apoyo humano entre los protagonistas porque no se tiene cautiva la costumbre de sinergia entre las bancas. Es comprensible que cada posición resguarde celosamente el maná para sus

propias arcas, y es humano atender primero las propias necesidades, anteponiendo este sentir a las necesidades ajenas, visto de esta forma, cabe resaltar la labor de todo el departamento de Recursos Humanos, los cuales hacen posible la comunión que debe respirarse en toda la institución, dando pie a generar sinergias como propósito intrínseco y no como una obligación parametrizada.

Es plausible la labor ejecutada por las jefaturas, ya que mantuvieron finalmente, una postura abierta, de intercambio cultural, de ideales, y de vision a largo plazo, ahunando fuerzas, dando pasos con conocimiento de causa que le abrieron puertas al planteamiento de la estrategia.

Sin duda alguna, el desenvolvimiento de las partes ha sido oportuna y generosa, para extender lazos que trascenderán en los anales de esta entidad financiera.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los colaboradores de toda Institución financiera mantenerse en constante capacitación y entrenamiento, así como, en la búsqueda de nuevos aprendizajes que le permitan expandir su sapiencia a favor de compartir con las incipientes nuevas generaciones.
2. Se recomienda a la comunidad financiera en general, mantener una relación cercana con cada una de las áreas de la entidad, a fin de aportar con el conocimiento propio al desarrollo de mecanismos innovadores a la Institución.
3. A las jefaturas de toda institución financiera, se les invoca a mantener una mirada humana con fines mayores, ya que mas allá de las obligaciones laborales, se debe tener en alta estima al ser humano detrás de cada aporte numérico que estos desarrollen.
4. Se insta a las entidades públicas como SUNAT y BCRP, a seguir compartiendo información de relevancia para toda la comunidad financiera y en general, a fin de brindar soporte a nuevas investigaciones, que con su aporte gatillarán exponencialmente el crecimiento económico de nuestro País.
5. A las entidades públicas que vigilan el cumplimiento de las normativas emitidas, se le recomienda mantener constante estado de verificación, ya que existen en la actualidad diversas empresas que se niegan a colaborar con el flujo diseñado en pos del correcto desenvolvimiento del negocio factoring en Perú.
6. A los Centros de Estudios escolares, se sugiere mantener puertas abiertas para que las instituciones financieras junto a sus programas sociales, vuelquen de conocimiento a las mentes jóvenes que serán los forjadores del mañana, a quienes dejaremos cargos de gran relevancia y dirigirán el futuro.

7. A los Centros de Estudios Universitarios, se recomienda instar a sus estudiantes mediante incentivos económicos o de reconocimiento académico a presentar trabajos de investigación que permitan generar aporte para las futuras generaciones, consiguiendo con esto mantenerlos enfocados desde temprana edad, generando un apego hacia el estudio de mecanismos para reflotar el País, de una forma esencial, que nace del sentir de cada persona, que en un futuro será el colaborador más eficiente de una institución. De esta forma garantizamos un futuro marcado por hombres y mujeres preparados para el cambio y para la búsqueda de mejoras continuas.
8. A todo Centro de labores, se sugiere mantener un programa de incentivos, que energice a los colaboradores e incentive mantener una actitud de aporte constante, brindando novedosas estrategias que permitan rentabilizar su negocio y expandirlo hasta mantenerlo en una posición de éxito. Reconozcan cada logro y cada meta alcanzada, mantengan a sus colaboradores agradecidos del trato que reciben y sobre todo creen un ambiente armonioso.
9. A los ejecutivos que trabajan con microempresas, pequeñas y medianas empresas, sea su más grande aporte dotar de conocimiento a sus clientes, con la finalidad de generar una conciencia entrenada sobre el manejo de sus finanzas, con lo cual garantizaremos una salud económica óptima para el futuro. Sumense a una conciencia colectiva que permita expandir conocimientos a los niveles más esenciales y a la mayor fuerza laboral que tenemos en el País, las pymes.
10. Se recomienda al Estado Peruano, crear programas que ahunados a las entidades en el área pertinente, den acceso libre a los empresarios a capacitarse en productos y herramientas de financiamiento, con lo que podrán elegir la más conveniente, obteniendo apoyo oportuno, previniendo escenarios poco favorables para sus negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aedo, A. (2022). La despótica confortabilidad del consumidor: la identidad de cliente en el mercado personalizado. *Sociedad y Economía*, 1–18. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i47.11438>
- Anyosa, E., & Martínez, J. (2021). *Estrategias de fidelización y su relación con la retención de los clientes de la empresa Plásticos Perú Alfa S.R.L. en el año 2021*. Universidad Tecnológica del Perú.
- Arduino, A., & Peñaloza, A. (2018). Comportamiento de los clientes bancarios frente a los servicios electrónicos. *Actualidad Contable Faces*, 21(37), 5–23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25755483002>
- Barra, M., Mucha, L., Quispe, E., Barzola, S., & Munive, V. (2023). Outsourcing como modelo productivo y fidelización de clientes de una empresa financiera. *Visión de Futuro*, 27(2), 130–152. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.02.004.es>
- Bonivento, D., & Quino, R. (2019). *Estrategia de Comercialización para la mediana empresa del sector vinícola del macrodistrito Centro de la Ciudad de la Paz*. Universidad Mayor de San Andrés.
- Cabrera, I. (2022). *Eficiencia de las sucursales bancarias. El caso de un banco español*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Castro, F., & Montoro, J. (2020). *Innovación Abierta como un driver de cooperación entre la Banca Comercial y sus partners: Caso de estudio MIBANCO*. Pontificia Universidad Católica del Perú Facultad de Gestión y Alta Dirección.
- Congreso del Perú. (2003). *Ley N°28015 Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*.
- Contrera, A. (2020). Tendencias del Marketing del siglo XXI aplicadas al emprendimiento social. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 4, 31–39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=685872907005>
- Cordova, C. (2019). *Promoción del marketing y el posicionamiento*. 8, 12–13. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

- Delgado, L. (2020). *Incidencia de la Filosofía Organizacional del Banco Caja Social en el nivel de compromiso de los clientes hacia la marca*. Universidad de La Sabana.
- Figuroa, M., San Martín, A., & Soto, J. (2018). *Buenas Prácticas Financieras en la Gestión del Riesgo de Crédito de Empresas del Sector Bancario*. Pontificia Universidad Católica del Perú - Centrum.
- Garmendia, J. (2019). Satisfacción y lealtad del cliente en las operaciones domésticas de las aerolíneas colombianas. *Forum Empresarial*, 24(1), 97–117. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63164188006>
- Herrera, Y., Cantero, H., & Leyva, E. (2021). Gestión del servicio al cliente para lograr ventajas competitivas en empresas comercializadoras. *Ciencias Holguín*, 27(3), 16–23. <https://orcid.org/0000-0002-9418-5354>
- Hoyos, M. (2018). *El servicio al cliente en el BBVA Banco Continental oficina 0277 en la Ciudad de Cajamarca: una propuesta de Plan de Calidad - 2014*.
- Landa, H., & Maldonado, D. (2022). *Apertura económica, crecimiento económico y restricción externa: un estudio para América Latina, Europa y Asia, 1990-2019*. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v37n96/Landa>
- Lorente, L. (2018). *La explicación causal en Economía*. <https://doi.org/10.18601/01245996.v20n39.02>
- Mahecha, O., López, D., & Socarras, C. (2019). Estrategias competitivas de marketing. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1166–1177.
- Martelo, M., Quintero, D., & Vieira, J. (2023). *Innovación y Resiliencia: la Pyme Frente a la Crisis Provocada por el Covid-19. Una Revisión Narrativa de la Literatura*. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1135>
- Morales, R., & Álvarez, E. (2021). *Innovación abierta como acelerador de competitividad y resultados empresariales, un estudio bibliométrico*.
- Moreno, E. (2019). Calidad del servicio de internet y satisfacción del cliente. *Industrial Data*, 22(2), 105–110. <https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.17392>

- Ramírez, K. (2019). *Diseño de estrategias de marketing mix para incrementar la participación de mercado de la cuenta de haberes del Banco Interamericano de Finanzas (BANBIF), de Lima Metropolitana 2018*. Universidad Científica del Sur.
- Reyna, J., & Sánchez, J. (2019). El Insight del Cliente y la Satisfacción en el servicio. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8(1), 85–95. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Salazar, D., & Oña, Y. (2021). El Valor de Marca, una Perspectiva Centrada en el Consumidor de Alojamiento. *Economía y Negocios*, 12(1), 36–50. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i1.916>
- Sanca, M., & Cárdenas, A. (2021). Customer Relationship Management y captación de clientes en JMA Soluciones, San Isidro 2020. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 5(2), 46–61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573666758005>
- Sandoval, R. (2018). *Diseño de una estrategia comercial para la empresa Greenspot SPA*. Universidad Austral de Chile.
- Santamaria, R. (2018). Las PYMES y factores para obtener el éxito, inicio para el marco referencial. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, VI(21), 131–144. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215058535009>
- Seffino, M. (2018). *Análisis de eficiencia bancaria en Argentina*. Universidad Nacional del Sur.
- Silva, J., Macías, B., Tello, E., & Delgado, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85–101. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Sosa, M., & Matos, N. (2019). EVALUACIÓN DE LA ESCALA BRASILEÑA “GRADO DE INNOVATIVIDAD” EN PYMES PERUANAS. *Gestão & Regionalidade*, 35(105), 46–66. <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n105.5901>
- Terán, F., & Garcia, N. (2020). ESTRATEGIAS PARA EL INCREMENTO DE VENTAS: CASO DE ESTUDIO MICROEMPRESA MUNDO DE ENSUEÑOS.



Anexo A

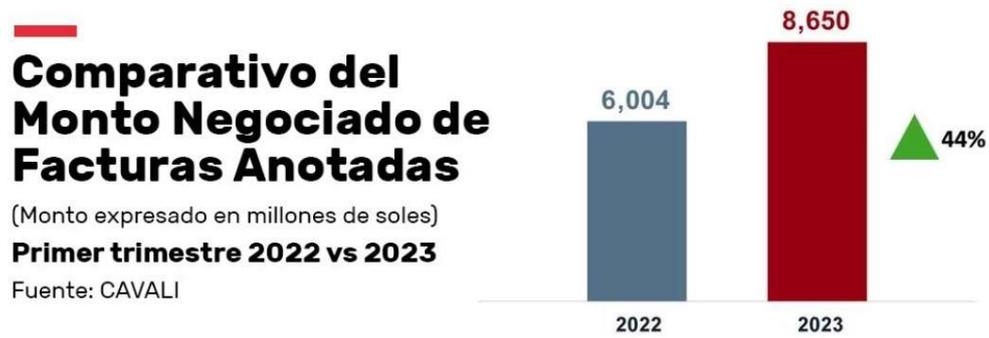
Sectores que realizan más búsquedas de factoring



FUENTE: Insight Hunting SEO

Nota. <https://gestion.pe/tu-dinero/empresas-de-factoring-preven-doblar-financiamiento-a-mypes-este-ano-noticia/>

Anexo B



Nota. <https://apefac.com/factoring-en-peru-como-impulsar-crecimiento-alcanzado/>

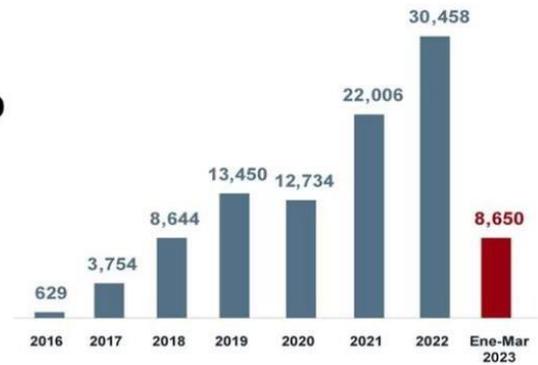


Anexo C

Evolución del Monto Negociado de Facturas Anotadas

(Monto expresado en millones de soles)

Fuente: CAVALI



Nota. <https://apefac.com/factoring-en-peru-como-impulsar-crecimiento-alcanzado/>



Anexo D

Evolución del número de Entidades de Financiamiento

2016 - 2022

Fuente: CAVALI

| Tipo Participante | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Sistema financiero | 9 | 10 | 10 | 13 | 14 | 14 |
| Empresas de Factoring | 28 | 41 | 57 | 73 | 90 | 101 |
| SAFI | 6 | 7 | 8 | 9 | 11 | 12 |
| SAB | 4 | 7 | 8 | 10 | 10 | 10 |
| Total acumulado | 47 | 65 | 83 | 105 | 125 | 137 |

Nota. <https://apefac.com/factoring-en-peru-como-impulsar-crecimiento-alcanzado/>



Roles de actores involucrados en el **Factoring**

| | | |
|---|---|--|
|  | = | Registro y custodia de títulos valores (facturas negociables). |
|  | = | Plataforma digital que permite el registro de facturas negociables. |
|  | = | Verificará la autenticidad y los datos del comprobante de pago que fue registrado. |

Nota. https://www.linkedin.com/posts/cavali_conoce-los-actores-y-sus-roles-en-el-factoring-activity-6924493260421812224-SIkB/?originalSubdomain=es

