

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“BASES DE LA GESTIÓN COMERCIAL PARA INCREMENTAR
LAS COLOCACIONES DEL SOPORTE FINANCIERO EN LAS
TRANSACCIONES DE COMERCIO INTERNACIONAL DE LA
CARTERA DE CLIENTES DEL BANCO GNB PERÚ S.A”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
CARLA MARIA ANGOLA VILLAVERDE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2018

A Dios por guiar el destino de mi vida.

*A mis padres por mostrarme el camino
hacia la superación.*

*A mis hermanos por brindarme su
apoyo incondicional.*

*A ti, el amor de mi vida, por motivarme,
ayudarme y darme el aliento que
necesitaba.*

*Gracias a cada uno de ustedes porque
son parte de este logro.*

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1 Descripción del Problema	4
1.1.2 Formulación del Problema	7
A. Problema Principal	7
B. Problemas Secundarios	7
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 Justificación	8
1.3.1 Conveniencia	8
1.3.2 Relevancia Social	9
1.3.3 Implicaciones Prácticas	9
1.3.4 Valor Teórico	9
1.3.5 Utilidad Metodológica	9
1.4 Limitaciones	10
CAPITULO II: REVISION DE LITERATURA	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Marco Teórico	13
2.2.1 Negocios Internacionales	13
2.2.2 Comercio Internacional	14
2.2.3 Comercio Exterior	15
2.2.4 Mercado de Capitales	15
2.2.5 Financiamientos en el Sistema Financiero	17
2.2.6 El Marketing y los Mercados	21
2.2.7 Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)	27
2.3 Marco Conceptual	27
CAPITULO III: METODOLOGÍA	32
3.1 Lugar	32
3.2 Tipo de estudio	32
3.3 Diseño	32
3.4 Herramientas y Técnicas	33

3.5	Población y Muestra	35
	CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIONES	37
4.1	Resultados	37
4.1.1	Análisis del Mercado Internacional y Nacional	37
4.1.2	Factores del Análisis del Macro-Entorno	40
4.1.3	Factores del Análisis del Meso-Entorno	42
4.1.4	Factores del Análisis del Micro-Entorno	44
4.1.5	Análisis FODA	49
4.1.6	Los Puntos Críticos de la Gestión Comercial en el Banco GNB Perú S.A.	51
	A.- Las Actividades de la Gestión Comercial	55
	B.- Análisis Cruzado del Performance de Colocaciones de Comercio Exterior	58
4.1.7	Lineamiento Base de la Gestión Comercial	64
4.1.8	Mecanismos de Soporte del Plan Comercial que Fortalecen la Cartera de Clientes	69
4.2	Discusiones	71
	CAPITULO V: CONCLUSIONES	74
	CAPITULO VI: RECOMENDACIONES	75
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	76
	ANEXOS	81

INDICE DE TABLAS

Cuadro 1: Resultados Banco GNB Perú S.A. (2013- 2016)	2
Cuadro 2: Información económica del Perú a diciembre 2016	2
Cuadro 3: Exportación anual por tipo y sector 2012 – 2016 (Millones de USD FOB)	4
Cuadro 4: Exportaciones totales por mercado destino	5
Cuadro 5: Estructura de los créditos directos y colocaciones a diciembre 2016 (En porcentaje y Miles de S/)	18
Cuadro 6: Principales indicadores macroeconómicos	41
Cuadro 7: Financiamientos de comercio exterior junio 2016 – diciembre 2016	47
Cuadro 8: Metas y resultados primer semestre 2017	55
Cuadro 9: Cuadro de colocaciones de comex segundo Semestre 2016	56
Cuadro 10: Variación porcentual promedio de Julio a Diciembre 2016	56
Cuadro 11: Utilidades, financiamientos comex GNB y sector financiero primer semestre 2017 – En millones de Soles (S/)	56
Cuadro 12: Proyección de utilidades, financiamientos comex GNB y Sector Financiero segundo Semestre 2017 – En Millones de Soles (S/)	57
Cuadro 13: Proyección de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior del plan comercial 2018 en millones de soles (S/)	68

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: Variación porcentual anual de las exportaciones totales Ene 2013 - Dic 2016	3
Figura 2: Balanza comercial Perú – 2011 al 2016	5
Figura 3: El plan comercial/ventas en la empresa	24
Figura 4: Distribución de trabajadores del Banco GNB Perú a junio 2017	36
Figura 5: Estructura de los créditos directos a mayo 2017	43
Figura 6: Segmentación de la banca comercial Banco GNB Perú	48
Figura 7: Análisis FODA del Banco GNB Perú S.A.	49
Figura 8: Análisis FODA de los productos de comercio exterior	50
Figura 9: Proceso y resultados del soporte financiero de financiamientos comex (2013 – 2016)	53
Figura 10: Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto) en la disminución de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior del Banco GNB Perú	61
Figura 11: Principales puntos críticos de la gestión comercial	63
Figura 12: Bases del plan comercial de las colocaciones de financiamientos comex	66

RESUMEN

En el presente trabajo se analizó la situación del área de Comercio Exterior del Banco GNB Perú S.A. con respecto a la disminución en las colocaciones de los financiamientos de exportación e importación por parte de los funcionarios de negocios de la Banca Comercial en relación con el desarrollo del comercio exterior en el Perú en los últimos años, con la finalidad de establecer recomendaciones adecuadas para la empresa.

Desde hace unos años, las empresas vienen operando en un escenario de competencias, frente a esto el marketing ha propuesto diversas herramientas para hacer frente a las exigencias del mercado y las metas de las empresas, Manuel Artal Castells en su libro Dirección de Ventas, describe un plan comercial, el cual se implementó en la presente investigación para incrementar los resultados de las colocaciones del soporte financiero de la Banca Comercial junto con una estrategia de promoción sobre el personal que labora en esta área, basándose en las propuestas de incremento de ventas por parte de Lorenzo Iniesta en su libro Master en Marketing.

El área de Comercio Exterior, cuenta con diversos productos que son ofrecidos por los funcionarios de negocios de la Banca Comercial según las necesidades de las empresas relacionadas al comercio internacional, tales como cartas de crédito de importación/exportación, financiamientos de importación/exportación, cobranzas de importación/exportación y cartas de crédito stand-by recibida/emitida. La investigación describe el desenvolvimiento de los financiamientos y el decrecimiento de las colocaciones, cuyo sentido es inverso al crecimiento del comercio exterior del país.

En la investigación, el Diagrama de Ishikawa (la relación causa – efecto), permitió identificar los puntos críticos de la gestión comercial con la que el área de comercio exterior del Banco GNB labora, los requerimientos de soporte para el año 2018; paralelamente se utilizó información del total de ejecutivos de negocios de la Banca Comercial cuya percepción y *know how* permiten profundizar aspectos relevantes del estudio. Por último, las acciones recomendadas posiblemente conduzcan en un futuro a la implementación de las bases de la gestión comercial del área de comercio exterior.

Palabras Clave: Gestión Comercial, Colocaciones, Soporte Financiero, Transacciones, Comercio Internacional.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Banco GNB Perú S.A., es una entidad financiera del Grupo Banco GNB Sudameris S.A. (Colombia), comenzó a operar en el país en octubre de 2013 luego de la adquisición del 100 por ciento de las acciones del HSBC Bank Perú S.A., filial peruana del Banco HSBC Latin America Holdings (UK) y HSBC Inversiones, quienes iniciaron operaciones en nuestro país en el año 2006. Dicha compra corresponde al plan estratégico de expansión en la región LATAM por parte del Grupo Colombiano, adquiriendo también las entidades que mantuvo el grupo HSBC en Paraguay (diciembre del 2013) y Colombia (febrero del 2014).

Actualmente, cuenta con 12 agencias a nivel nacional (ocho en Lima y cuatro en provincias como Piura, Chiclayo, Trujillo y Arequipa), asimismo orienta sus operaciones en dos grandes divisiones de negocios, Banca Comercial y Banca Personal, para personas jurídicas el banco ofrece letras en cobranza libre y descuentos, préstamos, *leasing*, *leasback*, financiamientos de comercio exterior, créditos indirectos como avales, cartas fianzas y cartas de crédito. En el caso de las personas naturales, los productos que se ofrecen son tarjetas de crédito, préstamos y créditos hipotecarios.

Banco GNB Perú S.A. viene creciendo de la mano con la economía y desarrollo del país, por ello en el año 2016 sus utilidades netas alcanzaron S/ 50.01 millones versus S/ 41.00 millones alcanzados en el 2015, lo que describe un crecimiento del 21.96 por ciento, asimismo desde que el Grupo Colombiano tomo las riendas del banco, sus utilidades desde el año 2013 al 2016 se elevaron en un 254.17 por ciento, cifras que no se reflejan en los financiamientos de comercio exterior ya que su crecimiento ha sido mínimo, del 2013 al 2014 (44.97 por ciento), del 2014 al 2015 (14.57 por ciento) y del 2015 al 2016 bajo en (-31.33 por ciento), según lo detallado en el cuadro N° 1.

Cuadro 1: Resultados Banco GNB Perú S.A. (2013- 2016)

	Montos en Millones de Soles					Variación Porcentual %		
	2013	2014	2015	2016	Jun-17	Var 2014-2015	Var 2015-2016	Var 2016-Jun 17
Ingresos Financieros GNB	285.99	313.53	362.22	389.37	195.67	15.53	7.50	-49.75
Utilidades Netas GNB	14.12	31.22	41.00	50.01	20.03	31.33	21.98	-59.95
Financiamientos Comex GNB	179.34	298.00	294.55	198.91	246.32	-1.16	-32.47	23.83

FUENTE: Adaptado de SBS 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017.

Con referencia a la economía del país, el crecimiento del PBI fue de 3.9 por ciento para el año 2016, tasa superior al 3.3 por ciento del 2015, asimismo la inflación disminuyó de 4.40 por ciento en el 2015 a 3.23 por ciento para el año 2016, el sector comercio creció 1.8 por ciento una cifra menor a lo obtenido en el 2015 que fue 3.9 por ciento, según lo detallado en el cuadro N° 2.

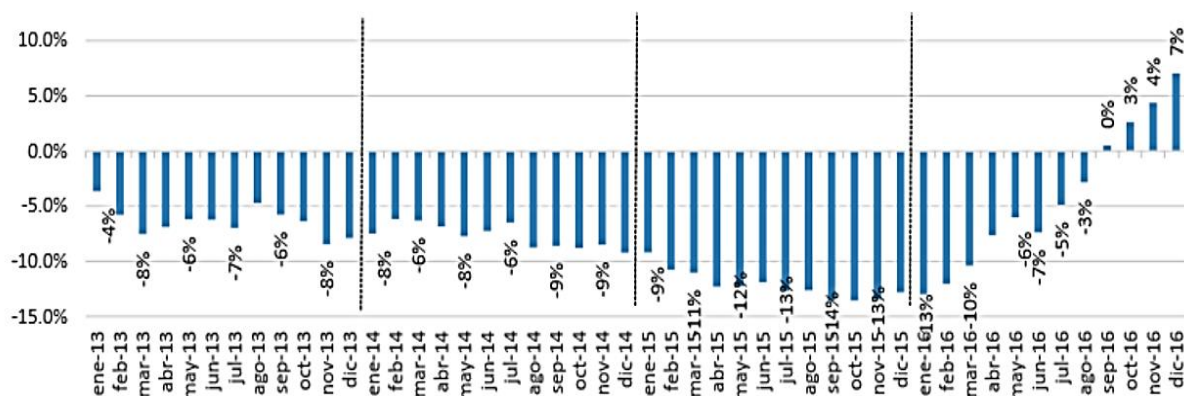
Cuadro 2: Información económica del Perú a diciembre 2016

INFORMACIÓN ECONÓMICA - PERÚ DICIEMBRE 2016													
	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	DIC 2015	AÑO 2015	DIC 2016	AÑO 2016
PBI (Var. %) ¹	7.53	8.52	9.14	1.05	8.45	6.45	5.95	5.85	2.38	6.55	3.34	3.25	3.90
Demanda Interna (Var. %) ¹	10.10	11.65	12.30	(2.86)	12.83	7.19	7.22	7.27	2.23	4.43	2.94	0.21	0.74
Inflación (%) ²	1.14	3.93	6.65	0.25	2.08	4.74	2.65	2.86	3.22	0.23	4.40	0.33	3.23
Tipo de Cambio ³	3.274	3.128	2.925	3.012	2.825	2.754	2.638	2.702	2.838	3.383	3.184	3.395	3.375
Exportaciones (Mills US\$)	23,800	27,956	31,529	26,962	35,585	46,268	46,228	41,826	39,533	3,224	34,236	4,031	36,838
Importaciones (Mills. US\$)	14,866	19,599	28,439	21,011	28,815	36,967	41,113	42,191	40,809	3,003	37,385	3,008	35,107
RIN (Mills. US\$)	17,275	27,689	31,196	33,135	44,105	48,816	63,991	65,663	62,308	61,485	61,485	61,686	61,686

FUENTE: Tomado de ASBANC 2016.

El comercio exterior, considerado como el intercambio de bienes y servicios entre países, siendo los bienes como productos finales o intermedios para la obtención de un bien final, ha generado desde hace varios años que el Perú comience a tener una mayor presencia en el mercado internacional, debido a la alta aceptación de nuestros productos tradicionales y no tradicionales en países como China, Estados Unidos, Suiza, Canadá, Japón, entre otros, por ello en los últimos años nuestra exportación de productos tradicionales alcanzó el 70.6 por ciento (2016) de una exportación total de USD 37,019 mil millones, 68.1 por ciento (2015) de una exportación total de USD 34,414 mil millones y 70.0 por ciento (2014) de una exportación total de USD 39,532 mil millones pero debido a que nuestro país carece de

diversos bienes finales e intermedios recurrimos a la importación , los cuales en los años 2014 y 2015 superaron las exportaciones generando un déficit en nuestra balanza comercial de USD -1,509.46 y USD -2,916.44 mil millones pero en el año 2016 las exportaciones se remontaron haciendo que nuestra balanza comercial obtenga un superávit de USD 1,888 mil millones para el año 2016 (Ver figura N° 1), por ello para seguir mejorando la balanza comercial (aumentar la reserva de divisas y disminuir la reserva de los demás) el país debe de intentar limitar las importaciones disminuyendo el flujo de divisas al exterior, política que se espera mantener al largo plazo ya que el comercio exterior es uno de los factores que influye positivamente en el crecimiento económico del Perú generando la reducción de la pobreza y el incremento de la inversión extranjera.



FUENTE: Tomado de ADEX 2016.

Figura 1: Variación porcentual anual de las exportaciones totales Ene 2013 - Dic 2016

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación pretende identificar y describir la situación actual que enfrenta el sector financiero, específicamente las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior que realizan los funcionarios de negocios del Banco GNB Perú S.A., en ese sentido se presenta los principales rasgos: la situación actual, el porcentaje de reducción en un contexto del sector, sumándose los retos para el crecimiento en las colocaciones del área del producto de comercio exterior.

1.1.1 Descripción del Problema

En el periodo de enero a diciembre de 2016 la balanza comercial del Perú obtuvo un superávit de USD 1,888.16 millones, reflejándose en las exportaciones del último mes del año un crecimiento total del 22.5 por ciento visualizándose este aumento en 10 de los 14 sectores, 29.9 por ciento en el sector tradicional y 8.3 por ciento en el sector no tradicional, por ello en el acumulado a diciembre de 2016, las exportaciones crecieron en 7.0 por ciento con respecto al periodo del año anterior, según cuadro N° 3.

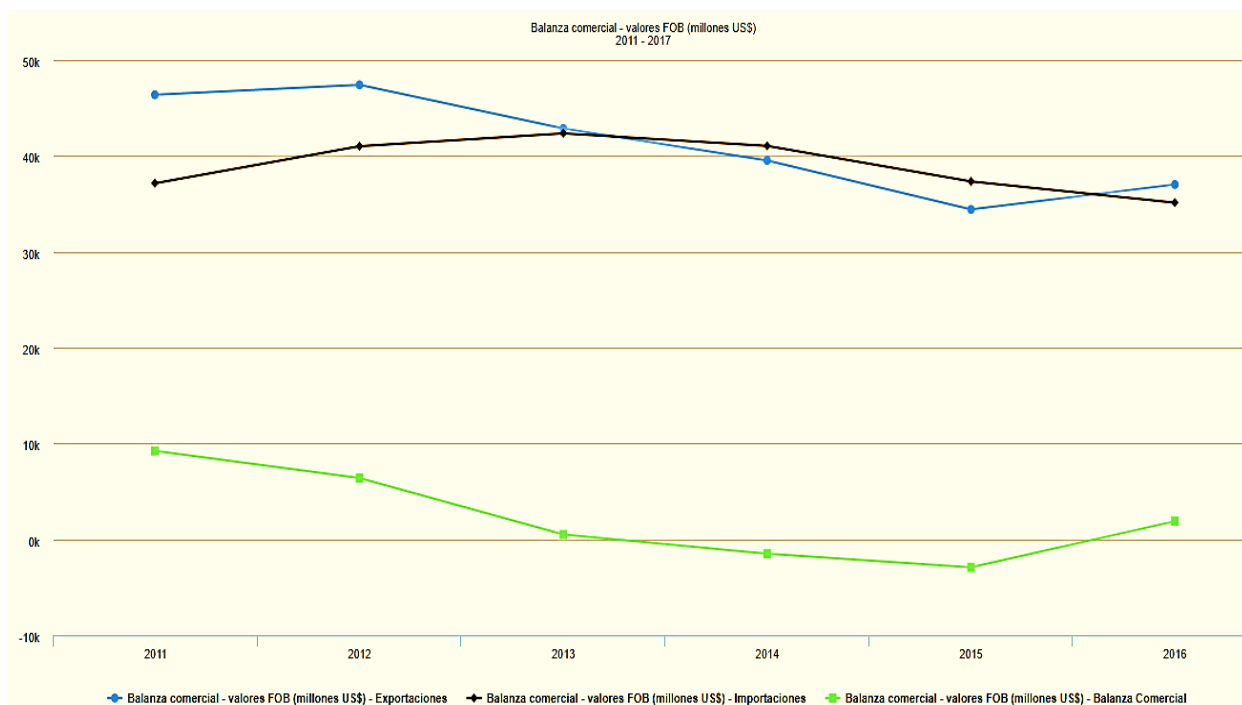
Cuadro 3: Exportación anual por tipo y sector 2012 – 2016 (Millones de USD FOB)

Exportaciones	2012	2013	2014	2015	2016	Var. % 16/15	Part. % 2015
Tradicional	35,012	31,484	26,910	22,776	25,292	11.0%	70.1%
Agro Tradicional	1,092	785	859	719	873	21.5%	2.4%
Pesca Tradicional	2,312	1,712	1,733	1,457	1,267	-13.1%	3.5%
Petróleo y Gas Natural	5,192	5,497	4,721	2,377	2,298	-3.3%	6.4%
Minería Tradicional	26,416	23,490	19,596	18,222	20,854	14.4%	57.8%
No Tradicional	11,214	11,095	11,734	10,913	10,763	-1.4%	29.9%
Agropecuaria y Agroindustrias	3,085	3,445	4,238	4,410	4,677	6.1%	13.0%
Textil	574	553	620	432	349	-19.1%	1.0%
Prendas De Vestir	1,603	1,376	1,187	899	847	-5.8%	2.3%
Pesca	1,016	1,030	1,156	933	908	-2.7%	2.5%
Metal - Mecánico	555	551	599	544	453	-16.8%	1.3%
Químico	1,630	1,515	1,520	1,403	1,332	-5.0%	3.7%
Siderúrgico Y Metalúrgico	1,217	1,219	1,060	0	990	-	2.7%
Minería No Metálica	722	721	665	998	640	-35.9%	1.8%
Maderas	166	160	171	698	129	-81.6%	0.4%
Varios	645	524	518	2	439	19635.9%	1.2%
Total	46,225	42,579	38,644	33,689	36,055	7.0%	100.0%

FUENTE: Tomado de ADEX 2016.

Respecto a las importaciones, en diciembre de 2016 crecieron en dos por ciento debido al incremento en el sector de bienes de consumo en siete por ciento, materias primas y productos intermedios en 9.6 por ciento. El acumulado a diciembre las importaciones disminuyeron en -5.0 por ciento siendo el sector de bienes de capital el que obtuvo la mayor caída -7.9 por ciento.

En el año 2016, China lidero como el principal mercado de las exportaciones peruanas con una participación del 23.5 por ciento, en el acumulado las exportaciones del Perú se concentraron en Asia y Europa con USD 13,531 y USD 8,334 millones, respectivamente, ver figura N° 2.



2016

- Balanza comercial - valores FOB (millones US\$) - Exportaciones: 37,019.7807105297
- Balanza comercial - valores FOB (millones US\$) - Importaciones: 35,131.619107
- Balanza comercial - valores FOB (millones US\$) - Balanza Comercial: 1,888.1616035297

FUENTE: Tomado de BCR 2016.

Figura 2: Balanza comercial Perú – 2011 al 2016

Cuadro 4: Exportaciones totales por mercado destino

N°	Principales Mercados Destino	Millones US\$ FOB			
		2015	2016	Var % 15/16	Par.% 2016
Total		33,689	36,055	7.0%	100.0%
1	China	7,411	8,484	14.5%	23.5%
2	Estados Unidos	5,026	6,186	23.1%	17.2%
3	Suiza	2,677	2,551	-4.7%	7.1%
4	Canadá	2,409	1,684	-30.1%	4.7%
5	Corea de Sur	1,087	1,388	27.7%	3.8%
6	Japón	1,117	1,263	13.0%	3.5%
7	España	1,092	1,218	11.5%	3.4%
8	Brasil	1,073	1,204	12.3%	3.3%
9	Chile	1,078	1,010	-6.3%	2.8%
10	Países Bajos	877	994	13.4%	2.8%

FUENTE: Tomado de ADEX 2016.

En este contexto el Banco GNB Perú S.A., viene armando productos y servicios diseñados a la medida de las necesidades de las empresas relacionadas al comercio internacional, entre los productos destacan los financiamientos de exportación (pre-embarque y embarque), financiamientos de importación, cartas de crédito, cobranzas de importación/exportación y cartas de crédito Stand-by recibida/emitida, entre otros.

Asimismo, según las estadísticas del sector, sobre un análisis del crecimiento o decrecimiento de los productos de comercio exterior, especialmente en los financiamientos de exportación e importación, el cual se realizó para tener un mayor alcance de las medidas a tomar y orientar las acciones de los ejecutivos de la banca comercial, muestra que si bien es cierto que el mercado crece, el banco no va en el mismo sentido. Cabe precisar, que las principales acciones se enfocan en analizar los resultados obtenidos al cierre de cada año para establecer una meta para el siguiente año, las cuales se orientan con la meta del banco que normalmente es un 40 por ciento adicional a las utilidades obtenidas en el periodo anterior, posteriormente se indica a cada funcionario de negocios su meta asignada del año en curso (prorrateada en doce meses), la que cumplirá con cada una de las herramientas brindadas por el área de Comex (productos, asesorías, visitas a clientes, etc.), se les hace un seguimiento quincenal para verificar su cumplimiento, el cual se expone en los comités quincenales donde se detalla el aumento o disminución del mismo, dándole énfasis en los decrecimientos, este procedimiento se viene trabajando desde hace varios años entre Comex y la Banca Comercial por ello el investigador destaca que el área de Comex carece de un plan comercial que impulse sus productos con los ejecutivos de negocios, a través de capacitaciones, campañas e incentivos que conlleve el aumento de las colocaciones.

En un panorama donde las exportaciones han aumentado en el año 2016, generando en el acumulado de enero a diciembre un superávit de la balanza comercial de USD 1,888 millones luego de estar en déficit de USD -2,916 millones en el año 2015 y USD -1,509 millones en el año 2014 pero con proyecciones de ascenso para el año 2017, siendo para enero y febrero del presente año un superávit de la balanza comercial de USD 357 y USD 736 millones respectivamente, esta situación no se ha reflejado en las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior del banco, ya que han ido disminuyendo en el año 2016, obteniendo en Diciembre S/ 204.5 millones versus S/ 297.88 millones del año 2015 reflejando una caída del -31.35 por ciento, asimismo en el año 2016 el banco ocupó el octavo lugar de las 16 entidades de nuestro sistema financiero, es decir, 1.21 por ciento del total de las

colocaciones, que suman S/ 16,805.5 millones, por ello es necesario identificar los lineamientos necesarios para tomar acciones como la implementación de un plan comercial que se oriente a aumentar las colocaciones de los financiamientos y con ello los ingresos del banco.

1.1.2 Formulación del Problema

A.- Problema Principal

¿Qué se requiere para el desarrollo de la gestión comercial del área de Comercio Exterior del Banco GNB Perú S.A., con el fin de incrementar los resultados de las colocaciones del soporte financiero de las transacciones del comercio internacional?

B.- Problemas Secundarios

- ¿Cuáles son las características del sector y la capacidad de respuesta de los funcionarios de negocios de la Banca Comercial del Banco GNB Perú S.A.?
- ¿Cuáles son los puntos críticos en la gestión comercial del área de comercio exterior para las transacciones del soporte financiero del comercio internacional de la cartera de clientes del Banco GNB Perú S.A.?
- ¿Qué acciones se deben de tomar para establecer los resultados de marketing?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Establecer las bases para la gestión comercial del área de comercio exterior del Banco GNB Perú S.A., que posibilite el incremento de los resultados de las colocaciones del soporte financiero de las transacciones de comercio internacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico sector – empresa que permita identificar las principales características y capacidad de respuesta de los funcionarios de negocios de la Banca Comercial.

- Describir los puntos críticos de la Gestión Comercial del área de comercio exterior del Banco GNB Perú S.A.
- Proponer los lineamientos de la gestión comercial para el área de Comercio Exterior del Banco GNB Perú S.A.

1.3 JUSTIFICACIÓN

A raíz del crecimiento del comercio exterior en el país en los últimos años, las empresas relacionadas al comercio internacional vienen creciendo a grandes pasos, lo que conlleva a que cada día estas cuenten con el capital necesario para satisfacer las necesidades del cliente externo o interno, por ello nuestro sistema bancario viene creando productos competitivos que se acomoden a los requerimientos monetarios de las empresas, siendo los financiamientos de exportación e importación los que brindan el capital para afrontar cualquier pedido o compra por parte de las empresas, pero depende de cada entidad bancaria el darle el valor agregado necesario para atraer estas empresas.

Pero, el área de comercio exterior del Banco GNB Perú, no cuenta con un plan comercial necesario que repunte las colocaciones de los financiamientos que viene ofreciendo la banca comercial ya que estos deberían de crecer paralelamente con el sector y contribuir con el incremento de las utilidades del banco.

Por ello, la propuesta que se presenta en la siguiente investigación, se enfoca en establecer los lineamientos para el fortalecimiento de la gestión comercial del área de comercio exterior para las transacciones del soporte financiero del comercio internacional orientados al incremento de las colocaciones del Banco GNB Perú S.A. y hacer que en el largo plazo el banco sea reconocido como una entidad de apoyo en el comercio exterior.

1.3.1 Conveniencia

Los lineamientos de la gestión comercial para el área de comercio exterior permitirán que la banca comercial incremente las colocaciones del soporte financiero para las transacciones de comercio internacional de los clientes de la cartera y futuros cliente, tanto para el banco en estudio como a otros que pasen por situaciones similares.

1.3.2 Relevancia Social

Los funcionarios de negocios tomarán mejores decisiones que harán posible el incremento en sus colocaciones, abriendo oportunidades para generar relaciones con los futuros clientes y fortalecer su oferta con los actuales, quienes obtendrán una mayor calidad de atención debido a un mejor manejo del conocimiento de los productos de comercio exterior por parte del ejecutivo, la asesoría del especialista de comercio exterior y los productos acorde a las necesidades de los mismos, lo cual permitirá mejores relaciones comerciales.

1.3.3 Implicaciones Prácticas

Establecidas las bases de la Gestión Comercial en el área de comercio exterior, estas pueden generar cambios que conduzcan a obtener mejores resultados, como un mayor conocimiento de los financiamientos de importación y exportación por parte de los funcionarios de negocios de la Banca Comercial, incremento en las colocaciones de los financiamientos, un mayor seguimiento a las metas de los ejecutivos de acuerdo al desenvolvimiento del sector para evitar cualquier caída en las colocaciones.

1.3.4 Valor Teórico

La presente investigación utiliza recomendaciones del marketing, las estrategias de promoción sobre el personal para obtener mejores indicadores, las cuales sirven para responder a la problemática identificada en la unidad de negocios del sistema bancario y generar el incremento de sus colocaciones o ventas, lo que aporta en un conocimiento más específico a las necesidades de este sector empresarial.

1.3.5 Utilidad Metodológica

En el siguiente estudio se realiza una exhaustiva selección de herramientas que permiten la obtención de información pertinente en el cumplimiento de los objetivos. Desde la técnica de las ciencias empresariales se pretende dejar referencia la forma de abordar la problemática de colocaciones en el comercio internacional, la cual será útil para futuros estudios.

1.4 LIMITACIONES

El desarrollo de la investigación presenta tres principales limitaciones:

- a. **Tiempo**, el trabajo se realiza en un plazo aproximado de dos meses, para crear e implementar un plan comercial es necesario contar con un periodo mayor para analizar los resultados del mismo.
- b. **Acceso a la Información**, se analiza información interna del Banco GNB Perú, la cual no es 100 por ciento pública en su totalidad, sin embargo se destaca que existe información de carácter reservado del banco.
- c. **Presupuesto**, la información que se requiere (datos, libros, etc.) en algunos casos es necesario una suscripción previa, lo que genera un costo adicional a la presente investigación, considerando una base de acceso a determinados servicios o productos, el presupuesto es fijo y limitado.

CAPITULO II: REVISION DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN COMERCIAL

Las investigaciones referentes al estudio comercial para una unidad de negocio en el sector bancario, básicamente se centran en antecedentes como los realizados en el Programas de Alta Especialización en Dirección en Ventas y el Programa Avanzado en Dirección en Ventas, de la Universidad ESAN.

Rodríguez Huapaya, Edwin et al. (2015). “Plan Comercial para la Empresa Solución en Metales S.A.C.” Trabajo Integrador para obtener el diploma en PADE en Dirección en Ventas. Lima: UE. 69 p., analiza la situación actual de la empresa y desarrolla un plan según el modelo propuesto por Mark Johnston y Greg Marshall en su libro Administración de Ventas, con el objetivo de establecer una estrategia comercial que permita a la empresa crecer en ventas y participación de mercado, mediante acciones concretas, que ayude a implementar un área comercial más organizada y sostenible.

Finalmente, como parte de las acciones se plantea el desarrollo y uso de indicadores de gestión con los que se hará el seguimiento del avance con respecto a la meta anual propuesta por la gerencia de la empresa.

Acosta Borrero, Augusto et al. (2010). “Plan Comercial para el Canal de Autoservicios de Ilko Perú – 2010” Trabajo Integrador para obtener el diploma en Programa de Alta Especialización en Dirección en Ventas. Lima: UE. 55 p., se desarrolla un plan comercial para las cadenas de autoservicios de Supermercados Peruanos e Hipermercados Tottus dado que en el ejercicio 2009, las dos empresas arrojaron perdidas antes de impuestos, se detectaron las causas, las cuales fueron: retraso en precios con respecto a la competencia con los cuales se perdía puntos de rentabilidad y excesivo gasto para mantener el market share en las cadenas. Se espera corregir los dos puntos y mantener el crecimiento, pero incrementando la rentabilidad para llegar al 10 y 9.1 por ciento respectivamente.

Se realiza una evaluación del mercado, la competencia y a la empresa, posteriormente se realiza un análisis FODA para ambas cadenas de supermercado para identificar oportunidades puntuales que se apliquen a los planes comerciales específicos para cada una de estas.

La empresa Ilko, decide implementar un plan de marketing para el canal y dos para cada uno de los supermercados, siendo los principales lineamientos:

Estrategias comerciales para el canal de autoservicios:

- Desarrollo de una política de precios
- Enfoque en el abastecimiento
- Revisión de la estructura comercial
- Aduñarse del rol innovador

Estrategias comerciales Supermercados Peruanos

- Aplicar políticas de precios
- Inversión en actividades comerciales que generen flujo y ventas
- Revisión con la cadena de portafolio de producto
- Propuesta para marca propia
- Inversión en material de exhibición y exposición de marca

Estrategias comerciales Hipermercados Tottus

- Aplicar políticas de precios
- Revisión con la cadena de acuerdos comerciales
- Revisión con la cadena de portafolio de producto
- Propuesta para marca propia
- Inversión en material de exhibición y exposición de marca

Con dichas acciones se espera conseguir los objetivos que la empresa desea, 17 por ciento del crecimiento de las ventas de autoservicios e incremento de la rentabilidad por cadena (Wong 14.2 por ciento, Supermercados Peruanos 10 por ciento e Hipermercados Tottus 9.1 por ciento), con un nivel de servicio mínimo de 90 por ciento en cada cadena.

Con ambos antecedentes, en los cuales se implementa un plan comercial para generar el incremento de ventas, obtener un aumento en los resultados de la empresa o revertir las pérdidas de esta, se puede observar que esta herramienta del marketing ha sido por años una estrategia importante para implementarla en el área de ventas de una empresa sin importar el rubro de la misma, es así que en base a ello se propone un plan comercial en la unidad de negocio de comercio exterior en una empresa del sector bancario con los lineamientos del marketing y bajo los conceptos de crecimiento del área de comercio exterior del Banco GNB Perú S.A.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Negocios Internacionales

La negociación es el proceso mediante el cual dos o más partes transan una serie de acuerdos sobre la base de sus posiciones, con la finalidad de obtener beneficios mutuos. Una de las tendencias crecientes en el comercio internacional son las alianzas comerciales, sean bilaterales, regionales o multilaterales. Para lograr estas alianzas, un equipo de profesionales multidisciplinarios se reúne con sus pares de otros países para intercambiar opiniones respecto a determinados temas que permitan facilitar el comercio entre estos.

El Perú es un ejemplo de éxito en el proceso de negociación internacional; en los últimos años, el equipo peruano ha conseguido acuerdos comerciales con grandes potencias, facilitando y ampliando las oportunidades de negocios de los empresarios (Linklater 2015).

2.2.2 Comercio Internacional

Los orígenes del Comercio Internacional se remontan en los Pueblos del Mediterráneo, donde al final del Neolítico, los primeros pueblos agrícolas comenzaron a tener excedentes de producción, debido a la utilización de nuevas tecnologías que fueron incorporando, como fue el uso de animales y arados rudimentarios, esto les permitió intercambiar dichos excedentes por otros productos. Los fenicios son considerados como los precursores del Comercio Internacional, al iniciar el traslado de sus excedentes a través de embarcaciones por el Mar Mediterráneo. Al inicio el trueque fue uno de los métodos que se utilizaron para dichas transacciones, poco tiempo después con la aparición de la moneda esta actividad se benefició.

Al pasar los siglos se fueron desarrollando las rutas marítimas y comerciales (vía terrestre), esto generó un incremento en el comercio y dio inicio a la comunicación intercontinental, por ello si podemos destacar las causas principales que dieron el inicio del comercio internacional fueron:

- La distribución irregular de los recursos.
- La diferencia de los precios, resultado de integración de tecnologías, además de las ventajas competitivas que tiene cada región.

El comercio internacional a partir del siglo XVI comenzó a tener relevancia a partir de la consolidación de los imperios coloniales europeos, el objetivo del imperio era conseguir la mayor riqueza al menor costo posible, por ello esta actividad era conocida como mercantilismo y predominó hasta el siglo XVII.

En la etapa mercantilista, se prefería exportar al máximo e importar el mínimo, se busca adquirir metales preciosos por medio del intercambio externo. Posteriormente surgió una época librecambista, donde se reconoció que la importación era tan importante como la exportación. Se pensaba que era mejor comprar barato que fabricar caro, por lo que dio inicio a la búsqueda de un mercado donde se compre caro y mercados donde se venda barato para tener un mayor beneficio. Es así como el comercio internacional empezó a mostrar las características que actualmente conocemos, sobre todo con la aparición de los estados nacionales de los siglos XVII y XVIII, en esta época los gobernantes descubrieron que si fomentaban esta actividad podían aumentar la riqueza y en consecuencia el poder de su país.

En estos periodos aparecieron nuevas teorías económicas relacionadas con el comercio internacional, como los fisiócratas, los clásicos, keynesianos, entre otras.

En la actualidad dentro del mundo de los negocios el concepto de comercio internacional es recurrente dentro de las estrategias de crecimiento económico, por ello esa actividad se define como el conjunto de transacciones comerciales realizadas entre empresas privadas situadas en diferentes ordenamientos jurídicos y con acentuadas diferencias económicas y sociales (Huesca 2012).

2.2.3 Comercio Exterior

Es una práctica de tipo económica que consiste en comprar, vender o intercambiar productos, materiales, servicios, entre diferentes países, para lograr como contrapartida de estos beneficios económicos, el cual normalmente es la obtención de dinero por medio de las siguientes actividades:

- **Importación:** se denomina a la acción comercial que implica la introducción de los productos foráneos en un determinado país con la finalidad de comercializarlos. El objetivo primordial es el de poder adquirir, disponer, productos y bienes que no se producen en el país y si en otro que se consiguen más baratos o son de mejor calidad.
- **Exportación:** es el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales, estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países.

2.2.4 Mercado de Capitales

El mercado de capitales es una amplia plaza en la que se ofrecen diversas oportunidades de inversión. Es importante reconocer que en este mercado la obtención de beneficios conlleva ciertos riesgos que pueden jugar en favor o en contra del inversionista, ya que a un mayor riesgo mayores ganancias, pero también existen posibilidades de perder gran parte del capital.

En el Perú existe desde hace dos siglos atrás, pero desde el año 1993 con la nueva Constitución se abre la oportunidad a la aseguradora, administradoras de pensiones, así como la apertura de inversionistas extranjeros. Aun así, al año 2015 sigue siendo un mercado relativamente pequeño con no muchos participantes y que durante los últimos años se ha

estancado. El mercado de capitales es un tipo de mercado financiero en el que se realiza la compraventa de títulos (principalmente “acciones”) representativos de los activos financieros de las empresas cotizadas en bolsa.

Los bienes negociados en este mercado son:

- **Bonos:** son instrumentos financieros de deuda utilizados por entidades públicas y privadas que sirven para financiar a las mismas empresas o al estado. El bono es una de las formas de materializar títulos de deuda, de renta fija o variable.
- **Acciones:** una acción o acción ordinaria es un título emitido por una sociedad que representa el valor de una de las fracciones iguales de formar parte del capital social.

El Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2016- 2018 revisado en los últimos años, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha venido implementando una política de financiamiento orientada a profundizar el mercado de capitales doméstico. Se remarca que en el marco de la Estrategia de Gestión Global de Activos y Pasivos se busca incrementar la participación de la moneda local en el portafolio de deuda pública y optimizar su perfil de vencimientos, minimizando el costo financiero y el riesgo de refinanciamiento (Coello 2015).

En el año 2016, el comportamiento del mercado de capitales peruano da una lectura optimista y para otra pesimista, según las cifras de la Superintendencia de Mercado de Valores, puede destacarse que se registraron ofertas públicas de bonos por USD 1.924 millones, lo que implica un crecimiento del 38 por ciento respecto al monto emitido en el 2015.

Sin embargo, la parte pesimista de la historia se sustenta en el hecho de que no hubo emisiones de acciones y en que solo el dos por ciento de todo el requerimiento de financiamiento de empresas procedió del mercado de capitales, es decir, hablamos de un mercado apenas existente ¿por qué?

Según el gerente de Inversiones de AFP Habitat, el grado de profundidad del mercado de capitales peruano ha mejorado, pero aún se encuentra en un nivel relativamente bajo. Los requisitos y los tiempos en los que se realizan los registros de las emisiones en el mercado local aún restringen el ingreso de mayores jugadores al mercado (Marrero 2016).

Por ello, el sistema financiero se presenta como uno de los principales actores para el otorgamiento de financiamientos a las empresas del país, en el siguiente punto se detalla el papel que este tiene en el desarrollo y crecimiento de las compañías del país.

2.2.5 Financiamientos en el Sistema Financiero

Según Bayly (2014), el sistema financiero y en particular la banca, desde hace muchos años cumple un rol destacado en la sociedad. Sin duda ha contribuido sustancialmente al desarrollo sostenible de nuestro país, al canalizar recursos provenientes de sus clientes para asignarlos a través del crédito, a proyectos de alto impacto y a innumerables iniciativas personales.

En Latinoamérica, los préstamos bancarios constituyen una alternativa de financiamiento bastante accesible para las empresas. Estas cuentan en Chile, Colombia y el Perú, por ejemplo, con una alta tasa de acceso al crédito bancario. En el caso de las pymes chilenas, es de 72 por ciento, colombianas de 68 por ciento y peruanas de 63 por ciento. Según una encuesta realizada por el Banco Mundial en el periodo 2010-2011, en nuestro país (muestra de 100 empresas), el 85.9 por ciento de las medianas empresas cuentan con un préstamo bancario o línea de crédito. Asimismo, el país donde las medianas empresas hacen un mayor uso del crédito bancario para financiar capital de trabajo e inversiones es Colombia, con un porcentaje de 70 por ciento y 54 por ciento respectivamente. En nuestro país, aproximadamente el 95 por ciento de las colocaciones a medianas empresas del sistema financiero han sido otorgadas por la banca múltiple, la cual ofrece una gama de productos más especializados para atender las necesidades de financiamientos de empresas con un mayor nivel de formalización (Mendiola 2016).

Al cierre del año 2016, la banca múltiple ha otorgado en créditos directos el monto de S/ 235,371,431.10 (monto expresado en miles de soles), los cuales se han distribuido según el sector al que ha sido dirigido, según cuadro N°5.

Cuadro 5: Estructura de los créditos directos y colocaciones a diciembre 2016 (En porcentaje y Miles de S/)

Concepto	Total Banca Múltiple (%)	Monto Total Financiado (Miles de S/)
Crédito Corporativo	24.63	57,963,226.16
Crédito Grandes Empresas	16.50	38,844,753.96
Crédito Medianas Empresas	17.31	40,750,419.26
Crédito Pequeñas Empresas	6.01	14,143,421.68
Crédito Microempresas	1.36	3,197,294.36
Crédito Consumo	17.83	41,971,605.59
Crédito Hipotecario para Vivienda	16.36	38,500,709.99
Total Créditos Directos	100.00	235,371,431.00

FUENTE: Adaptado de SBS 2016.

Cabe precisar, que los créditos directos son, las tarjetas de crédito, descuento de letras, préstamos, factoring, *leasing*, *leasback*, financiamientos en comercio exterior, entre otros.

Productos que cada día son el apoyo para cada proyecto o empresa que con el transcurrir del tiempo, van formado un equipo de personas, una estructura clara, cuentas en orden, un objetivo de expansión, un crecimiento en sus ventas locales y globales, pero para lograr su sostenibilidad en el tiempo y cumplir con las necesidades de sus clientes, es necesario recurrir al capital de trabajo.

El capital de trabajo es un término que se refiere básicamente a las inversiones que tiene que hacer la empresa para financiar su producción, desde el momento en que compra las materias primas hasta que reciba el pago en efectivo de la venta de su producto. Es decir, implica un periodo entre la compra de los insumos y el ingreso monetario por las ventas de sus productos (Linklater 2015) y una de las principales instituciones que brinda este apoyo son las vinculadas al sistema financiero, quienes han creado diferentes financiamientos de acuerdo con las necesidades de cada cliente, los cuales son:

a.- Créditos: en una de las operaciones financieras más usadas en el sistema bancario, su principal característica es el hecho de que no está ligado a una finalidad específica, esto no quiere decir que la entidad bancaria no le interese el destino de la operación, sino que este no es único, el banco pone a disposición de un cliente, una cantidad de dinero de libre disposición, con la única condición de reintegrarla en una fecha prefijada (Villacorta 2006).

b.- Descuento Comercial: la operación financiera mediante la cual la entidad bancaria anticipa al cliente el importe del crédito no vencido instrumentado mediante títulos valores, realizando además el cobro de los mismos, donde se le aplicará una tasa de interés y las comisiones por la gestión de cobro (Villacorta 2006).

c.- Factoring: es un producto/servicio que ofrece al usuario la posibilidad de disponer del importe de la operación anticipadamente al vencimiento entre el mismo y sus clientes (Villacorta 2006).

d.- Prestamos: es una de las operaciones de activos más usadas por el sistema bancario, es una operación de cesión de capital para la realización de una actividad concreta y previamente definida, con el pacto de una devolución posterior, el pago podrá realizarse a través de cuotas o al final del periodo establecido bajo una tasa de interés (Fija o variable) acordada entre el prestamista y el prestatario (Villacorta 2006).

e.- Leasing o Arrendamiento Financiero: es un contrato que tiene por objeto la cesión de bienes muebles o inmuebles adquiridos según las especificaciones del propio usuario a cambio de una contraprestación consistente en el abono periódico de una cuota destinada a la recuperación del costo del bien, excluido del valor de compra y la carga financiera, en resumen se puede definir como un contrato mercantil de arrendamiento, mediante el cual el arrendador confiere al arrendatario el derecho al uso y la posesión de determinados bienes específicos a cambio de un pago periódico, existiendo además la opción de compra (Villacorta 2006).

f.- Financiamientos para Comercio Exterior: Estos tipos de financiamientos están constituidos específicamente para este fin, pueden obtenerse de los bancos y otro tipo de institución financiera (cajas municipales, edpymes, etc.), en el caso de los bancos, estos pueden poner, a disposición de sus clientes, apoyo financiero para capital de trabajo, a fin de financiar sus ventas al exterior, por ello con el objeto de apoyar los negocios de comercio internacional, brindan distintas alternativas de financiamiento. Cabe precisar, que cada banco determinará un nombre específico para estos financiamientos, pero podemos clasificarlos de la siguiente manera:

- **Financiamiento Pre-Embarque:** es una modalidad de cuenta abierta y sirve para financiar ventas efectuadas al extranjero en el tiempo que existe entre la

recepción por parte del exportador del pedido confirmado, la carta de crédito, el contrato, entre otros y el embarque de la mercadería. Se entiende que en ese tiempo se están produciendo los bienes a exportar al cliente del exterior, para acceder a este tipo de crédito es necesario ser cliente del banco y calificar a una línea de crédito. El plazo máximo para este tipo de financiamiento es de 180 días y la documentación necesaria es un pagare debidamente firmado por el exportador y los documentos que sustenten la exportación (Orden de Compra del importador al exportador o una carta de crédito de exportación recibida) (Promperu 2013)

- **Financiamiento de Post-Embarque:** es otra modalidad en la que el financiamiento es desembolsado cuando la mercadería es despachada, los requisitos son los mencionados en el financiamiento pre-embarque, pero adicional a ello se deberá presentar la factura comercial, el conocimiento de embarque u otros según los requisitos de la entidad bancaria. Este financiamiento se puede desembolsar contra una cobranza de exportación entregada al banco para su cobranza o contra documentos de una carta de crédito de exportación a plazo (Promperu 2013).
- **Financiamiento mediante compra de documentos:** en este caso considera dos tipos de financiamiento, el *forfaiting* y el *factoring internacional*, que son financiamientos post-embarques, en el caso del *factoring internacional*, es un contrato mediante el cual se realiza el descuento de facturas de exportación con formato de pago diferido, teniendo como garantía de pago a un banco o compañía de factoraje internacional ubicada en el país del importador. En este caso la empresa exportadora cuenta con forma de pago a plazo y sin utilizar cartas de crédito o cobranza documentaria. Con referencia al *Forfaiting*, cubren únicamente el riesgo de insolvencia financiera, pero no cubren disputas comerciales, fraude y rechazos por motivos de calidad o incumplimiento (Promperu 2013).
- **Financiamiento a la Importación:** es una operación de crédito, mediante el cual, la entidad bancaria financia el periodo necesario de la comercialización y cobro del producto importado. En consecuencia, el importador solicita financiamiento por: carecer de fondos para pagar lo asignado en el contrato y obtener mejores precios de compra, adicionalmente los desembolsos de este tipo de financiamiento solo se realizarán para operaciones vinculadas a la importación

y para ello el importador presentará los documentos requeridos por el banco como orden de compra, factura, entre otros (Santander 2017).

Al mencionar cada uno de los financiamientos que brinda el sistema financiero y el mercado de capitales, los cuales tienen presencia global y local desde hace más de un siglo y que se han ido ajustando según las necesidades de las empresas dando el apoyo para el crecimiento de las mismas, no podemos dejar de mencionar al marketing, pieza clave para el desenvolvimiento de estos productos en el mercado nacional e internacional, ya que para que cada entidad financiera pueda crear los tipos de financiamientos y ajustarlos según las necesidades del mercado, el marketing analiza el mercado, la tendencia global, la capacidad de respuesta del cliente, la competencia y todas las variables necesarias para ver nacer un nuevo producto, mediante un plan de marketing que se proyecta según lo requerido por el sector empresarial y un plan comercial que se lanza internamente en la entidad bancaria para la colocación del nuevo financiamiento en el mercado, por ello en el presente trabajo, se detallan las bases para el plan comercial como herramienta del marketing para estimular y apoyar en el crecimiento de las colocaciones de los financiamientos del comercio exterior en una entidad bancaria, las cuales se ajusten al mercado del comercio internacional y el comportamiento del sistema bancario.

2.2.6 El Marketing y los Mercados

Es la administración de relaciones redituables con el cliente, la meta del marketing es la de atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades. En términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros (Kotler 2012).

- **El Marketing Interno:** La más primaria de las clasificaciones de la comunicación comercial distingue la externa de la interna de la siguiente manera, externa se refiere a la realizada hacia los consumidores, hacia la sociedad en general y es uno de los ejes del Marketing Mix de la empresa, por otro lado, la interna es una cuestión de organización y recursos humanos dentro de la empresa.

La comunicación interna puede ser descendente (órdenes y directrices), ascendente (información de base) y horizontal (comunicación al mismo nivel jerárquico). Los canales de comunicación pueden ser formalizados o informales. Los segundos,

suelen ser muy activos en el ámbito comercial y un jefe de ventas hábil sabrá utilizarlo constructivamente si consigue la confianza de los vendedores.

La eficacia de la comunicación descendente mejora la percepción del rol, previene malentendidos, reduce errores, ambigüedades y conflictos, mejorando la motivación. Su correcta aplicación define los buenos estilos de mando de los jefes comerciales.

La información ascendente es informativa y muy importante para los directivos, aun admitiendo que no tiene la rapidez y concisión de los sistemas más autoritarios. Los vendedores conocen muchos detalles del mercado que un directivo no tiene normalmente a su alcance.

De los tres tipos de comunicación interna, la comunicación horizontal favorece el trabajo multidisciplinar y en equipo. En el marketing debería de implicar a toda la empresa. El dicho, *“todos somos vendedores”* no es ninguna tontería, en el sentido de que todos los componentes de la empresa tienen responsabilidades con el cliente (Artal 2013).

- **El Marketing Externo:** Ya sea a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocios o a nivel funcional, el marketing se inicia con el proceso de planeación, comienza con un análisis a profundidad de los entornos interno y externo de la organización, en ocasiones llamado análisis de situación. Este análisis se enfoca en los recursos, las fortalezas y las capacidades frente a frente de la empresa en los aspectos de competitividad, de clientes y del entorno. Con base en una revisión exhaustiva de estos temas pertinentes del entorno, la empresa establece su misión, metas y objetivos; su estrategia, y varios planes funcionales. Los esfuerzos de planeación dentro de cada área funcional resultarán en la creación de un plan estratégico para esa área. Aunque se enfatizan los temas y procesos que tienen que ver con el desarrollo de una estrategia de marketing orientada hacia los clientes y el plan de marketing, se debe recalcar que las organizaciones desarrollan estrategias y planes de marketing eficaces que concuerdan con su misión y metas, así como con los planes de otras áreas funcionales. La alta gerencia debe coordinar estos planes funcionales de manera que se logren los objetivos, la misión y las metas de la organización.

La principal herramienta del marketing son los planes que pueden desarrollarse para productos específicos, marcas, mercados meta o industrias y, de igual manera,

enfocarse en un elemento específico del programa de marketing, como un plan de desarrollo de producto, un plan de promoción, un plan de distribución o un plan de fijación de precios (Ferrel 2012).

El plan de marketing como tal, es un documento escrito que, en el ámbito de aquel, define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control por medio de un contenido sistematizado y estructurado.

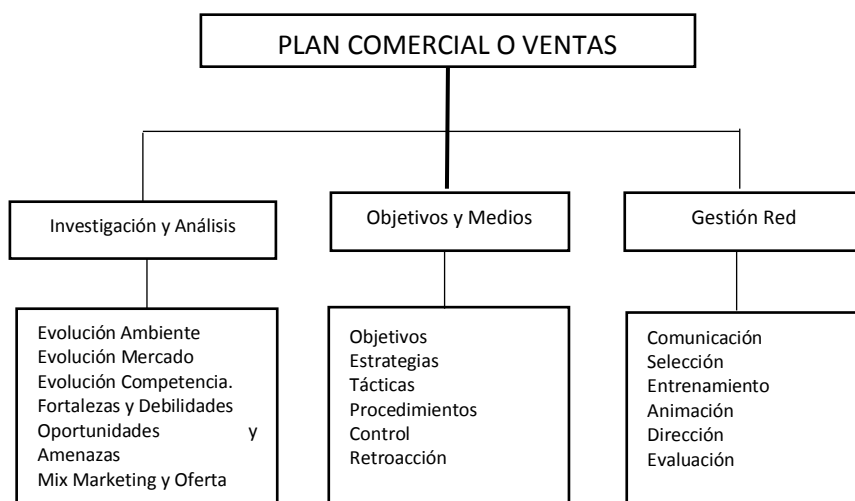
Las grandes políticas del mix comercial son los instrumentos estratégicos que adecuadamente combinados forman el cuerpo del plan de marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

En la empresa los aspectos comerciales dependen directamente del plan táctico y se reflejan en otro documento distinto a la planificación estratégica de empresa: plan de marketing. En el se recogen la formulación de los objetivos, estrategias comerciales y los instrumentos tácticos que se emplean para alcanzar las metas planteadas por la empresa. Es un documento de trabajo con una estructura interna coherente, consistente con los objetivos comerciales de periodicidad anual. En el que se expresan los instrumentos de marketing que se van a emplear para conseguir los objetivos, con referencia clara a aspectos cualitativos y cuantitativos, con unos recursos humanos y económicos, en un espacio de tiempo determinado, asignando tareas y responsabilidades.

La idea que preside cualquier plan de marketing: la acción. Un plan tiene que generar acción. Acciones de distinto tipo y con contenidos diferentes, que llamamos estrategias y tácticas, sobre productos, precios, distribución, publicidad y ventas. Las ventas tienen una especial importancia porque constituyen la acción final del proceso, la que produce ingresos y que si falla nos derrumba no sólo el edificio comercial sino toda la empresa. Lo que lleva a exponer el plan de ventas o comercial (Artal 2013).

- **Plan Comercial o De Ventas:** En la figura N° 3, detallada líneas abajo, se observa que la metodología del plan de marketing es similar a la del plan comercial o de ventas, este último va a un contenido cuantitativo por recaer en una política específica: las ventas; en su doble vertiente material y humana. Analiza el ambiente, el mercado y la competencia, desde el punto de vista de las ventas. Se deciden objetivos y medios para alcanzarlos con nuestra red de ventas. Y se organiza y

gestiona esa red, aplicando los medios de motivación, formación, control con las peculiaridades propias de los vendedores, el diseño de rutas, asignación de cuotas o la aplicación de incentivos especiales.



FUENTE: Adaptado de Manuel Artal Castells 2013.

Figura 3: El plan comercial/ventas en la empresa

En el plan de ventas o comercial se trabaja la consecución de objetivos de ventas y como alcanzarlos teniendo en cuenta:

Aspectos Relevantes para el plan comercial o de ventas:

a.- Ponderación del entorno: el responsable de las ventas se encuentra inmerso en dos entornos complementarios, el externo y el interno. En ambos casos, afectan las ventas de forma importante, los externos están fuera de la empresa y no pueden ser modificados por esta y mucho menos por los comerciales (cambios tecnológicos, sociales, culturales, políticos, legislativos, económicos, ecológicos, ambientales, competidores, etc.). El entorno interno, es el conjunto de factores que desde dentro de la empresa influyen claramente en las ventas y generalmente el responsable de ellas no siempre puede actuar sobre los mismos, salvo la propia organización de ventas, sus estrategias y tácticas (la cultura de la empresa, la organización, el estilo, el mix del marketing y la fuerza de ventas) (Artal 2013).

b.- Debilidades y Amenazas: nuestras debilidades son el agarradero de las amenazas del entorno y los competidores. Al comercial le interesa saber que amenazas nos

vienen al posicionar nuestro producto y demás políticas en un mercado, frente a la competencia establecida y potencial, respecto a la evolución de la demanda y respecto a los productos sustitutos (Artal 2013).

c.- Fortalezas, Oportunidades y Acción: en este punto hay tres elementos consecutivos y diferenciados: la definición de objetivos, la fijación de estrategias y la acción táctica. Una vez realizado el análisis, tenemos el primer paso creativo: fijar los objetivos que, contrarrestando las amenazas y debilidades, proyecten hacia la acción, por medio de unas estrategias y tácticas, las fortalezas propias, aprovechando justamente las oportunidades detectadas. Objetivos concretos, son los que se refieren a volúmenes de ventas, a reducción de impagos, etc. Las estrategias son programas detallados para cumplir los objetivos que se han marcado y finalmente las tácticas y acciones, donde en la primera se agrupan técnicas y recetas, son actividades de cada día, que, obedeciendo a los objetivos y planes estratégicos, los transforman en realidad (Artal 2013).

d.- El Mercado y la Demanda: el mercado es el área donde se desenvuelven los compradores y vendedores de mercancías y servicios. En el mercado hay personas, y entre ellas nos interesan especialmente aquellas que tal vez compren nuestros bienes y servicios: los consumidores, eso es la demanda (Artal 2013).

e.- Gestión y Control: como se indicó el marketing interno, con todo su sistema de comunicación es el medio de gestión para dar a conocer el plan de marketing, de ventas o comercial. Pero no basta con comunicar y persuadir para que los planes se pongan en marcha, también hay que dirigir, lo cierto es que se necesita una fuerza permanente que jalona con decisiones el desarrollo de los planes a lo largo del tiempo.

El control de la fuerza de ventas es la última fase del plan de ventas. El control no solo exige un sistema con datos y cifras, sino también una labor directa las realizaciones, compara con los objetivos, aprueba o corrige. Por el control se produce la retroacción que retoca el rumbo de la nave. La nave, en nuestro caso, son las ventas o las colocaciones de nuestros productos de financiamientos de comercio exterior y nuestros marineros son los funcionarios de negocios de la banca comercial (Artal 2013)

Asimismo, después de haber definido cada uno de los puntos importantes dentro del plan comercial, también se debe de considerar los beneficios que obtendrá la fuerza de ventas o los funcionarios de la banca comercial, ya que de ellos dependerán las colocaciones de los financiamientos, por ello la presente investigación se basarán en lo siguiente:

f.- Promoción sobre el Personal Comercial: combinado o no con acciones publicitarias, las acciones de promoción de ventas producen un aumento inmediato de las ventas, pero deben desarrollarse a título excepcional y deben de desaparecer una vez finalizada la campaña o desaparecida la ocasión para la que fueron concebidas.

Ya sea por el equipo comercial, sobre la red libre o el personal detallista, la promoción sobre el personal puede consistir en:

- Primas y comisiones extra, préstamos especiales, descuentos o regalos con productos de la firma.
- Viajes-premio, vacaciones extra, ascensos, reconocimientos públicos o privados de méritos personales o profesionales.
- Apoyos instrumentales para el comercial: manuales y argumentos de ventas, medios audiovisuales para demostraciones a clientes (Iniesta, 2007)

g.- El Plan de Incentivos: Gracias al establecimiento de un buen plan de incentivos es posible obtener la colaboración del personal de la empresa y el equipo de ventas, motivándolos al logro de objetivos previstos y propuestos.

Un plan de incentivos se compone de:

- Incentivos morales o sociales, hacia el logro de la satisfacción humana y el buen clima laboral.
- Incentivos económicos, remunerando al equipo según objetivos (Iniesta, 2007)

h.- Conocimiento del Producto: El equipo comercial debe tener información actualizada de los productos de la empresa, de la gama, sus usos, características, plazos, precios, por tanto, cualquier novedad debe ser trasladada inmediatamente a

los vendedores. Igualmente debe existir una comunicación rápida de todas las novedades en estrategias concretas y tácticas sobre ventas y negociación (Artal 2013).

2.2.7 Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto):

El diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado (por su forma similar a la de un pez), es una representación gráfica muy sencilla en la que puede verse, de manera racional, una especie de espina o línea central en horizontal, la cual representa el problema concreto a analizar. Además, a través de este método se tiene aglutinada distintas variables o categorías que podrían ser consideradas como origen y causa del problema en cuestión.

El diagrama de Ishikawa identifica un problema y luego enumera un conjunto de potenciales causas que lo hayan podido provocar. Así, lo que Kaoru Ishikawa consiguió con metodología es disponer de un diagrama muy atractivo a la vista y donde se ordenan de manera clara, amigable y sencilla las posibles causas de los problemas que surgen en cualquier proceso de la empresa. Esto nos puede ayudar a conocer los motivos de las debilidades de la empresa o áreas puntuales y poderles darle solución (Emprendepyme 2017).

Como se muestra el marco teórico de la presente investigación, este abarca las líneas de interés para el estudio, considerando desde la propia teoría del comercio internacional hasta llegar a los productos financieros de mayor uso, para finalmente cerrar con la descripción de las herramientas.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Balanza comercial:** es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un periodo de tiempo. El saldo de la balanza comercial es la diferencia entre las exportaciones e importaciones, es decir, entre lo que vende y compra un país, si dicho saldo es positivo se habla de un superávit comercial y de ser negativo el resultado es un déficit comercial (Pérez 2009).
- **Banco:** es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público, sea como depósito o bajo cualquier modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiamiento en conceder créditos en las diversas modalidades, o aplicarlos a operaciones sujetas a riesgo de mercado (Villacorta 2006).

- **Cartera de Clientes:** es un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes, que te permite tenerlos bien ubicados: saber quiénes son, dónde y cuándo encontrarlos, sus posibilidades de compra, su dirección, teléfono o correo electrónico (Banco Popular Dominicano S.A. 2016).
- **Cliente:** en economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago (Pérez 2009).
- **Colocaciones Bancarias:** prestamos realizados, por una institución bancaria a una persona o empresa. La forma más utilizada es mediante un avance en cuenta corriente. Colocación o crédito de un préstamo de dinero que un banco otorga a su cliente, con el compromiso de que, en un futuro, el cliente devolverá dicho préstamo en forma gradual, mediante el pago en cuota, o en su sólo pago y con un interés adicional que compensa al acreedor por el periodo que no tuvo ese dinero (Prezi 2014).
- **Competencia:** rivalidad entre empresas o productos que aspiran conseguir el máximo de clientes (Olamendi 2017).
- **Déficit Comercial:** es la diferencia negativa entre lo que un país vende al exterior (exportaciones) y lo que ese mismo país compra a otros países (importaciones). Es considerado uno de los indicadores más importantes en relación con el comercio exterior y relación económica con el exterior. En general, se produce déficit cuando un país importa mayores bienes y servicios de los que es capaz de vender al exterior, ya que es un ratio que diferencia entre lo vendido y lo comprado (Economipedia 2016).
- **Financiamiento:** es el conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad, organización o individuo para que los mismos lleven a cabo una determinada actividad o proyecto (Definicionabc 2017).
- **Incremento:** La palabra incremento se deriva en su etimología del latín “*incrementum*” vocablo compuesto, integrado por el prefijo “*in*” que alude a algo interno; por el verbo “*crecere*” con el significado de crecer o aumentar, y el sufijo “*mentum*” que hace referencia a un resultado. Por ello incremento es tanto la acción como el resultado de incrementar o aumentar una cosa material o inmaterial o un estado o situación, en relación a lo que antes era o sucedía (Deconceptos 2017).

- **Investigación de ventas:** análisis de las actividades del departamento de ventas o comercial para cambiar o mejorar el desarrollo de su actividad (Olamendi 2017).
- **Mercado:** conjunto de compradores actuales o potenciales con el deseo y posibilidad económica para adquirir un producto (Olamendi 2017).
- **Motivación:** proceso por el que el individuo inicia una acción para lograr algo, activado por los instintos, los impulsos y los incentivos (Olamendi 2017).
- **Plan de acción:** es un conjunto de tareas organizadas de deben ser ejecutadas con los recursos disponibles y potenciales, para la consecución de los objetivos fijados (Olamendi 2017).
- **Precio:** valor monetario convenido entre el vendedor y el comprador en un intercambio de venta. Es una de las 4P's del marketing (Olamendi 2017).
- **Producto:** bien manufacturado que posee características físicas y subjetivas, mismas que son manipuladas para aumentar el atractivo del producto ante el cliente, quien lo adquiere para satisfacer una necesidad (Olamendi 2017).
- **Producto o Sector Tradicional:** el valor agregado en su proceso de producción es lo suficientemente importante como para transformar su esencia natural. Su concepto está altamente ligado al de "*materia prima*" o "*insumo*". Si un agricultor recolecta fresas en su fundo, las limpia, empaca y vende en un mercado local, no hay una transformación importante en el producto desde que es recolectado hasta que se pone a la venta.

Para producir bienes tradicionales, el fabricante no requiere de mayores insumos, ni mano de obra ni invertir significativamente en el proceso productivo (Perunegocios 2014).

- **Producto o Sector No Tradicional:** para producir bienes "no tradicionales", se requiere de mucha más mano de obra. En el caso de una empresa que fabrique *chocolates*, el proceso es más amplio y va desde la recolección del cacao hasta la producción de la tableta de chocolate. Hay una inversión mayor y un proceso logístico que involucra mayores recursos económicos. A un país le conviene exportar mayor cantidad de productos no tradicionales, dado que para producirlos ha de contarse con una mayor cantidad de personas, generándose puestos de trabajo directos e indirectos (Perunegocios 2014).

- **Resultados:** es el corolario, consecuencia o fruto de una determinada situación o de un proceso, el concepto se emplea de distintas maneras de acuerdo con el contexto. Si se habla del resultado en las ventas la empresa estas pueden marcar el éxito o fracaso de la misma (Pérez 2009).
- **Sector Económico:** son la división de la actividad económica de un Estado o territorio en los sectores primario, secundario, terciario y cuaternario (Wikipedia 2017).
- **Sector primario:** el que obtiene productos directamente de la naturaleza, materias primas, creaciones, etc. El cual está constituido por el sector agrícola, pesquero, minero y forestal (Wikipedia 2017).
- **Sector secundario:** el que transforma materias primas en productos terminados o semielaborados. Comprende el sector industrial, energético, minero y construcción (Wikipedia 2017).
- **Sector terciario:** es considerado como sector servicios ya que no produce bienes. Está compuesto por transportes, comunicaciones, comercial, turístico, sanitario, educativo, financiero y de la administración (Wikipedia 2017).
- **Sector cuaternario:** produce servicios altamente intelectuales tales como investigación, desarrollo, innovación e información (Wikipedia 2017).
- **Segmento de Mercado:** parte de un mercado definido por una serie de variables comunes, con clara y concreta diferenciación (Olamendi 2017).
- **Soporte Financiero:** es el recurso o medio, de cualquier clase, que permite obtener algo que se desea o necesita. El dinero es un recurso indispensable para implementar un proyecto o la compra de un bien. Asimismo, son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte del soporte financiero (Pérez 2009).
- **Superávit Comercial:** es el saldo positivo de la balanza comercial. Se calcula sumando todos los ingresos por las exportaciones de un país, y restando los gastos por importación (Zonaeconómica 2013).
- **Táctica:** serie de pasos o movimientos tendentes a conseguir algo (Olamendi 2017).

- **Tasa de interés:** o también llamado precio del dinero, en economía, es la cantidad que se abona en una unidad de tiempo por cada unidad de capital invertido. También puede decirse que es el interés de una unidad de moneda en una unidad de tiempo o el rendimiento de la unidad de capital en la unidad de tiempo (Wikipedia 2017).
- **Transacciones de Comercio Internacional:** Es una negociación que se realiza entre las personas naturales y jurídicas residentes de un país con otras que no lo son. Estas transacciones pueden ser en forma de exportaciones o importaciones. Por lo que respecta a cada transacción, el pago correspondiente se recibe de un extranjero (en el caso de una exportación) o se le hace a un extranjero (en el de una importación) (Prezi 2012).
- **Venta(s):** proceso en el que se intercambia la satisfacción de las necesidades del consumidor, por el sacrificio económico que debe realizar el comprador (Olamendi 2017).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 LUGAR

La investigación se realizó en las instalaciones del Banco GNB Perú S.A., en el área de comercio exterior y en las diferentes agencias de Lima, Arequipa, Piura, Chiclayo y Trujillo donde se encuentra distribuida la banca comercial. El periodo de estudio se llevó a cabo entre los meses de julio a agosto 2017.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es no experimental y descriptiva, se observó el comportamiento y características más importantes del sujeto u objeto sin influir en los resultados, en un periodo de tiempo determinado. Es decir, se midieron y evaluaron diversos aspectos, dimensiones o componentes que generaron este comportamiento (Causa-Efecto).

3.3 DISEÑO

El diseño que se presentó en la investigación se centró en etapas o fases que permitieron abordar las siguientes actividades o tareas:

Fases de la Investigación:

a.- Recopilación de datos de Fuente Primaria, en este caso se realizó una encuesta censal a la población objetivo de estudio, los 19 funcionarios de negocios de la banca comercial, para ello se elaboró un cuestionario dirigido a cada uno de ellos, quienes brindaron objetivamente información útil o adicional para incrementar las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior.

b.- Análisis de datos de Fuente Secundaria, se recopiló información, estadística y/o datos de las diferentes instituciones relacionadas al sistema financiero y comercio

exterior, ya que son una fuente de información confiable y precisa, donde se evaluó y analizó el desenvolvimiento de la Banca múltiple, Banco GNB Perú y sus competidores directos, especialmente la evolución de sus colocaciones, el comportamiento de la banca y el mercado del comercio exterior en los últimos años.

c.- Trabajo de Campo, la encuesta se realizó personalmente a cada uno de los ejecutivos de negocios, y aquellos que se encontraban en las agencias fuera de la sede principal, se realizó telefónicamente.

d.- Redacción del Informe, en esta fase, posterior a la recopilación y análisis de la información de los puntos mencionados anteriormente, se redactó el informe donde se recalcaron las causas principales que generaron la disminución de las colocaciones de los productos de comercio exterior y la relación con el entorno externo o interno de la empresa y posterior a ello, se plantearon las bases principales para la creación del plan comercial para el área de comercio exterior y en consecuencia repuntar las colocaciones de sus productos en el sistema bancario.

3.4 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

a.- La Encuesta: técnica o instrumento de investigación que permitió obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de un cuestionario, el cual fue diseñado en forma previa para la obtención de información específica y necesaria para el investigador. Su particularidad radicó en que el investigador brindó a los encuestados una encuesta escrita con un determinado número de preguntas, siendo esta del tipo estructurada, ya que las preguntas fueron iguales para cada uno de los encuestados.

Procedimientos para la elaboración de la encuesta:

- **El cuestionario:** herramienta de gran utilidad para la investigación, ya que fue una técnica de observación que permitió centrar la atención a ciertos aspectos, los cuales fueron esenciales, y permitieron aislar los principales problemas ayudando a precisar el objeto de estudio.

Las preguntas del cuestionario fueron cuidadosamente elaboradas, generándose un vínculo y relación con el orden en el que se plantearon. La redacción de estas fueron claras y sencillas para su fácil comprensión y llegar directamente a la información deseada.

- **Testeo de la encuesta:** actividad que formo parte del diseño del cuestionario, ni bien se concluyó con la elaboración de las preguntas y para evitar cualquier información irrelevante y sin importancia para la investigación, se eligió una pequeña muestra del público objetivo, en este caso el 50 por ciento para verificar su funcionamiento, la validez de la encuesta, si la redacción de las preguntas eran adecuadas para su comprensión, si el tiempo de duración del cuestionario era el adecuado y hallar cualquier variable o error que dificulten el desarrollo de la encuesta.

Por ello, antes de que se iniciará la encuesta, se realizó el testeo de la misma desarrollando los siguientes pasos:

1.- Prueba de entrada: concluido con el diseño del cuestionario, con el apoyo y asesoramiento brindado por la profesora Karina Yachi del Pino, se consideró tomar una muestra del 50 por ciento, es decir, diez funcionarios de negocios ya que el total del público objetivo es de 19 entrevistados. En dicho proceso, se entregó un cuestionario a los diez ejecutivos de negocios de diferentes agencias quienes demostraron en todo el proceso su aceptación y comprensión en cada una de las preguntas y a su vez dando su opinión con respecto a las mismas, ayudando a la inclusión de alternativas en las preguntas y diversas recomendaciones para llegar al objetivo formulado al inicio de la encuesta.

Luego de recopilar la información de los diez pre-encuestados, se procedió a verificar los errores en la redacción del cuestionario, la re-estructuración de las alternativas en cada una de las preguntas, la inclusión de una pregunta y el retiro de otra debido a su repetición, concluida esta etapa se elevó la consulta y verificación a los docentes de la Universidad Nacional Agraria La Molina quienes con su experiencia y asesoramiento, realizaron la revisión de la encuesta, brindaron sus recomendaciones y concluyeron de manera positiva para la elaboración de la misma al público objetivo, es decir, a los 19 funcionarios de negocios.

2.- Prueba de salida: posterior a lo indicado en el punto anterior, se realizó la encuesta a cada uno de los ejecutivos de negocios de la banca comercial, quienes respondieron los cuestionarios sin ninguna duda y de manera objetiva para ello se validó detalladamente las respuestas brindadas por cada uno y evitar alguna inconsistencia que no se encuentre relacionada a la investigación y desarrollo de la

misma, de encontrarse algún cuestionario con respuestas que no guarden relación se retira del total de las encuestas, observación que no ocurrió en este caso y se prosiguió con la toma de los resultados concluyendo con el principal objetivo, las causas que originan la disminución de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior y como revertir este decrecimiento, según la experiencia de cada uno de los funcionarios de negocios y su relación que tiene este con los clientes externos y las diferentes áreas del banco.

b.- Observación Documental: se refiere a la investigación bibliográfica realizada en diversos escritos, tales como libros, actas o informes, revistas, etc. La observación documental fue básica para construir el marco teórico de la investigación ya que es una de las herramientas más usadas en todo tipo de disciplina.

La base de datos externa, fue una fuente que permitió medir y monitorear la actividad del sistema bancario y el desarrollo del comercio exterior en la banca múltiple y en nuestro país.

La información que se utilizó en el presente estudio fue válida y confiable, las cuales se obtuvieron de las diferentes entidades relacionadas al sistema bancario y comercio internacional del país junto con los datos públicos de las áreas involucradas del banco, ayudando con el análisis de la evolución del comercio exterior (exportación e importación) en el Perú, la evolución de las colocaciones de los productos de comercio exterior en la Banca Múltiple y la evolución de las colocaciones de estos productos en el Banco GNB Perú S.A., desde el año 2013 al año 2016 y la respuesta de las colocaciones del soporte financiero de las transacciones del comercio internacional en el periodo enero a junio 2017.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo estuvo compuesto por todos los trabajadores del Banco GNB Perú S.A., el cual era de 569 empleados a junio 2017 (SBS 2017).

La población en este estudio se centró en la operatividad de las funciones del funcionario de negocios, los cuales estuvieron representados por 19 ejecutivos de la Banca Comercial del Banco GNB Perú S.A., detallado en la figura N° 4, quienes participan en las bancas: Banca Empresa Centralizada, Banca Empresa Agencias, Banca Grandes Empresas y Banca Corporativa.



FUENTE: Adaptado de SBS 2017.

Figura 4: Distribución de trabajadores del Banco GNB Perú a junio 2017

La muestra estimada con la que se realizó la encuesta es de tipo censal, es decir, que toma el registro de todos los funcionarios de negocios de la Banca Comercial quienes están vinculados a la colocación de los productos de comercio exterior.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 RESULTADOS

Diagnóstico del Sector / Empresa

La identificación de las principales características y rasgos del sector y de la empresa se realizaron mediante el análisis de mercado nacional e internacional, el análisis macro, meso y micro del entorno y el análisis FODA.

4.1.1 Análisis del Mercado Internacional y Nacional

a.- Internacional: El 2016, fue un año de tensión política y económica debido a las elecciones presidenciales de los EE. UU, que dieron como ganador al actual presidente Donald Trump, candidato del partido republicano, posterior a dicha tensión y asimilación de su vencimiento, la dinámica de los mercados internacionales estuvo marcada por un buen comportamiento de los precios de *commodities*, y mayores expectativas inflacionarias en dicho país.

Con respecto al año 2017, uno de los puntos importantes en la Zona Euro fue la elección de Emmanuel Macron como presidente de Francia, lo que ha dado tranquilidad a los mercados, reforzando las expectativas del fortalecimiento de las bases de recuperación económica de la Zona Euro. Asimismo, el desempleo para abril de 2017 ha registrado su nivel más bajo después de su similar en el año 2009, de esta forma, se confirma la recuperación tras años de crisis, pero es insuficiente para que el Banco Central Europeo (BCE) revise sus políticas monetarias.

También se destaca la rebaja en la calificación crediticia de China por parte de Moody's de A1 a AA3, baja presentada desde el año 1989, ante los riesgos que aun presenta esta economía, mientras que Japón parece fortalecer su recuperación económica, creciendo 2.2 por ciento interanual en el primer trimestre de 2017, acumulando cinco trimestres consecutivos con crecimiento positivo a marzo 2017.

Asimismo, EE. UU., arrojó en el primer trimestre del presente año una desaceleración en su economía, menos de lo esperado según el pronóstico que se había planteado, cabe precisar que una menor inversión de las empresas y un moderado gasto del consumidor están frenando la aceleración de su economía. Es así que el PBI en el primer trimestre creció a una tasa anual de 1.2 por ciento a pesar de ello es un reflejo de un mal desempeño.

En base a las señales mixtas del fortalecimiento económico del país, la FED ha atenuado las expectativas sobre el alza de las tasas.

Para el año 2016, la economía mundial se expandió solamente 2.2 por ciento para el año 2016, la menor tasa de crecimiento desde la Gran Recesión de 2009, los factores que afectan el desempeño de la economía mundial son: débil ritmo de la inversión, la disminución del crecimiento del comercio internacional, el lento crecimiento de la productividad y los elevados niveles de deuda. Asimismo, los bajos precios de las materias primas han exacerbado estos problemas en muchos países exportadores de este tipo de materia desde mediados de 2014, mientras que los conflictos y las tensiones geopolíticas continúan afectando las perspectivas económicas de varias regiones (Naciones Unidas 2017).

Las proyecciones para el año 2017, apuntan que el producto bruto mundial se expandirá en un 2.7 y 2.9 por ciento para el 2018, lo que es una señal de estabilización económica por una recuperación robusta y sostenida de la demanda global (Naciones Unidas 2017).

b.- Nacional:

SUNAT (2017) señala lo siguiente:

A diciembre de 2016, el valor total de las exportaciones FOB ascendió a USD 33,669 millones, monto que representó una contracción de 7.7 por ciento con relación al año anterior.

Exportaciones Tradicionales: estas ascendieron en USD 25,361 millones, lo que representó un crecimiento del 11.8 por ciento versus el año 2015, el cual se explica:

Las exportaciones del sector minero sumaron US\$ 21,001 millones, creciendo 15.4 por ciento en relación con el año anterior.

El valor exportado del sector pesquero ascendió a US\$ 1,269 millones en el 2016, lo que representó una caída del -12.9 por ciento respecto al 2015.

Las exportaciones de petróleo y gas natural ascendieron a US\$ 2,213 millones en el 2016, lo que representó una contracción de -3,8 por ciento respecto al año pasado. Finalmente, las exportaciones agrícolas aumentaron en 21.5% alcanzando en el 2016 un valor de USD 878,5 millones.

Las exportaciones no tradicionales ascendieron a USD 10,794 millones en el 2016, lo que representó una caída en -1.03 por ciento con respecto al 2015, asimismo dicho volumen se detalla a continuación:

Las exportaciones del sector agropecuario ascendieron a US\$ 4,684 millones, monto superior en 6.7 por ciento respecto al 2015. El monto exportado por el sector textil fue de US\$ 1,195.9 millones en 2016, monto inferior en -10.2 por ciento con relación al 2015.

Las exportaciones del sector pesquero ascendieron a US\$ 924 millones, monto que representó una caída de 2.7 por ciento respecto al 2015. En el sector químico se alcanzó US\$ 1,341.4 millones en el 2016, monto inferior en 4.6 por ciento respecto al 2015. El valor exportado por el sector metalmecánico ascendió a US\$ 456.7 millones, monto que representó una caída del 16.4 por ciento con relación al 2015.

Las exportaciones del sector siderúrgico-metalúrgico ascendieron a US\$ 990 millones, inferior en 0.8 por ciento respecto al 2015. El valor exportado del sector minero no metálico ascendió a US\$ 640.3 millones, monto que representó una caída de -8.3 por ciento respecto al 2015.

En el 2016, China fue el principal destino de las exportaciones peruanas con una participación del 22 por ciento del total, seguido de Estados Unidos (15 por ciento), Suiza (8 por ciento), Canadá (7 por ciento) y Japón (3 por ciento), entre otros destinos.

Con referencia a las importaciones, el valor CIF fue de USD 36,153 millones, monto que representó una caída del -2.1 por ciento con relación al 2015. Las

importaciones de bienes de consumo ascendieron a USD 8,666 millones en el 2016, monto que represento una caída de 1.4%, respecto al año anterior.

El valor importado del rubro de materias primas y productos intermedios ascendió a USD 15,796 millones en el 2016, cifra inferior en -4.1 por ciento frente a lo obtenido en el año anterior. La importación de bienes de capital, materiales de construcción y equipo de transporte, ascendió a USD 11,687 millones, monto inferior en -7.9 por ciento versus el 2015.

Estas importaciones, tuvieron como principales proveedores a China con una participación del 23 por ciento, EE. UU. (19 por ciento), Brasil (6 por ciento), México (5 por ciento), entre otros.

4.1.2 Factores del Análisis del Macro-Entorno

a.- Económico: según Pacific Credit Rating (2017), durante el año 2016, indica que el PBI del Perú creció en 3.9 por ciento (Ver cuadro 6), una tasa superior en 3.3 por ciento obtenido en el año 2015 e impulsado por el crecimiento de los sectores primarios en 9.8 por ciento, especialmente en la minería metálica, asimismo el sector comercio creció en 1.8 por ciento, cifra inferior con respecto al año 2015, el cual fue de 3.9 por ciento; nuestra manufactura se contrajo en -1.6 por ciento, construcción en -3.1 por ciento y pesca -10.1 por ciento mientras que la minería e hidrocarburos creció en 16.3 por ciento, porcentaje superior a lo registrado en el 2015, el cual fue de 9.5 por ciento. Por el lado de los gastos, el PBI estuvo impulsado por la evolución de las exportaciones netas, mientras que la demanda interna creció sólo en 0.9 por ciento, en un ambiente de disminución de la inversión privada -6.1 por ciento y del gasto público de -0.5 por ciento.

Asimismo, según los reportes del BCR, hay una tendencia a la baja de los sectores productivos para el presente año de 4.3 a 3.5 por ciento, debido al retraso en los proyectos de infraestructura y los efectos negativos que ocasiono el fenómeno del niño costero en los primeros meses del año, especialmente en el sector agropecuario, pesca, manufactura primaria y servicios. Las proyecciones de la demanda interna se han ajustado de 4.0 a 3.3 por ciento, en relación principalmente a las proyecciones para la inversión privada, que pasó de 5.0 a 2.5 por ciento, mientras que la proyección para la inversión pública se ajustó de 7.4 a 11.0 por ciento.

Cuadro 6: Principales indicadores macroeconómicos

INDICADORES	ANUAL						PROYECCIONES ANUAL**	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PBI (var. %real)	6.5%	6.0%	5.8%	2.4%	3.3%	3.9%	3.5%	4.1%
PB Electr & Agua	7.6%	5.8%	5.5%	4.9%	5.9%	7.3%	4.6%	4.5%
PBI Minería e Hidrocarb. (var.%real)	-3.6%	2.8%	4.9%	-0.9%	9.5%	16.3%	6.9%	5.9%
PBI Construcción (var.%real)	3.0%	15.1%	8.9%	1.9%	-5.8%	-3.1%	1.8%	6.0%
Remuneración Mínima Vital(S/)	627	719	750	750	750	850	850	850
Inflación (var.% IPC)	0.4%	0.2%	2.9%	3.2%	4.4%	3.2%	2.9%-3.0%	2.5%-3.0%
Tipo de cambio promedio (US\$)	2.75	2.64	2.7	2.84	3.19	3.38	3.48	3.50

FUENTE: Tomado de BCR 2017.

En la última década, el país, se ha consolidado como una economía pujante y ha logrado la reducción de la pobreza gracias a políticas nacionales consistentes, sostenidas e inclusivas que se han venido desarrollando en los diferentes gobiernos. Asimismo, las políticas públicas, requieren orientarse a la consolidación de la clase media emergente, la reducción de la pobreza extrema, pero sin afectar la estabilidad económica (Banco Mundial 2015).

b.- Político: El año 2016, fue el año en que se realizó las elecciones presidenciales, dando como ganador a Pedro Pablo Kuczynski, para dar inicio a una nueva etapa democrática 2016 – 2021 “Camino al Bicentenario”, donde su mayor propuesta política y futuro legado es Agua para Todos.

Actualmente, la política peruana vive en estado de tensión debido al destape de corrupción por el caso *Odebrecht* y la relación con los gobiernos de turno, funcionarios públicos y candidatos a la última elección presidencial, para la adquisición de los diferentes proyectos de infraestructura.

A ello, se suma el nivel de confrontación entre los representantes de Fuerza Popular (gran número de representantes en el congreso 73 de 130) y el actual gobierno representado por la fuerza política Peruanos por el Cambio, ocasionando que se llegue hablar en los primeros meses de decisiones extremas como el cierre del congreso y la vacancia presidencial.

c.- Legal: En los últimos tres años el BCR ha adoptado una serie de medidas macroeconómicas, que sumado a la devaluación de la moneda nacional y las políticas de autocontrol de las instituciones financieras han motivado a una menor demanda de los créditos en dólares. La dolarización en los depósitos por el contrario ha seguido una trayectoria diferente, aunque en el último año, al igual que los créditos en moneda extranjera, se ha producido una moderada reversión como consecuencia de la demanda de las empresas

que realizan operaciones de comercio exterior. Por ello, la dolarización de créditos disminuyó de 32.89 hasta 31.85 por ciento entre diciembre 2015 y 2016. Los factores que impulsan este comportamiento son el desempeño del mercado y las medidas políticas monetarias del BCR.

4.1.3 Factores del Análisis del Meso-Entorno

a.- Competidores: El sistema bancario desde hace muchos años se encuentra altamente concentrado. Con referencia a los créditos directos, los cuatro principales bancos del país (BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank), son dueños del 82.95 por ciento, asimismo los depósitos presentan una situación similar concentrándose con el 82.60 por ciento y a su vez los cuatro bancos engloban el 81.58 por ciento del patrimonio total del sistema. Ello determina que dichas entidades lideren y definan el desempeño del sistema financiero, ya sea en términos de composición, calidad de cartera, crecimiento y situación financiera en general.

Con referencia a las colocaciones o créditos, estas a diciembre de 2016, ascendieron a S/ 234,809.00 MM y significó un incremento de 3.88 por ciento versus el año 2015. Es necesario recalcar que el sistema bancario ha continuado su crecimiento frente a un entorno ralentizado de la economía peruana debido a los factores externos e internos que han impedido que la economía crezca como en años anteriores.

Al cierre del año 2016, el financiamiento de las entidades bancarias de nuestro país estaba ampliamente sostenido por sus obligaciones con el público pues representan el 66.71 por ciento del total de las fuentes de fondeo. Estas obligaciones fueron de S/ 203,005.00 MM y presentaron una disminución de 1.49 por ciento con relación al año 2015.

En el año 2017, según los datos registrados en la SBS, al cierre de junio se obtuvo un total de colocaciones directas de S/ 232,646.00 MM versus S/ 228,259.00 MM registrado en ese mismo mes del año anterior, pero con una reducción de -0.9 por ciento con respecto a diciembre de 2016. Con referencia a los depósitos, estos han registrado un crecimiento de 1.7 por ciento en junio de 2017 (S/ 206,480.00) frente a lo registrado al cierre del año 2016.

b.- Clientes: Los clientes, en el sector bancario es amplio, según la SBS se encuentra dividido en siete sectores y a mayo del presente año los créditos directos se estructuraron de la siguiente manera (Ver figura N° 5)

**Sistema Financiero: Estructura de los Créditos Directos
(Mayo 2017)**

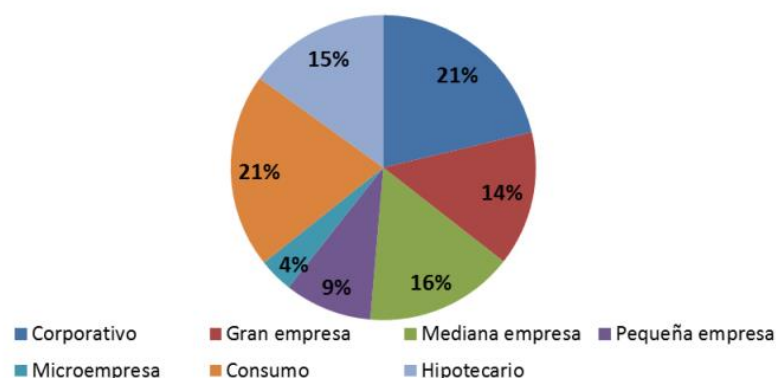


Figura 5: Estructura de los créditos directos a mayo 2017

FUENTE: Tomado de SBS 2017.

Asimismo, los clientes (personas jurídicas y naturales) para optar por una entidad bancaria, en primer lugar analizan el precio o tasa del producto que se le ofrece, siendo el sector corporativo y grandes empresas donde se atenúa esta preferencia y quienes obtienen las tasas más bajas del mercado, por ello la principal estrategia por parte del Banco GNB Perú S.A., es impulsar y entrar en el sector de la mediana empresa, donde las tasas de sus productos son más competitivas y junto a ello ofreciendo desembolsos ágiles y atención personalizada frente a sus competidores directos en la banca múltiple.

c.- Producto: Banco GNB Perú, orienta sus productos en tres grandes sectores de negocios: Banca Comercial, Banca Empresa y Banca Personal. Estos productos se han creado según las necesidades del mercado y enfocándolos a una atención personalizada en la pre-venta, venta y post-venta.

Los productos que brinda el banco a las personas jurídicas son los siguientes créditos directos: tarjetas de crédito, descuentos, préstamos, factoring, leasing, leaseback y financiamiento de comercio exterior; y créditos indirectos: avales, cartas fianzas y cartas de crédito. Con referencia a las personas naturales, se ofrecen: tarjetas de crédito, préstamos y créditos hipotecarios

d.- Socios: Actualmente, el principal socio del banco es su accionista mayoritario Banco GNB Sudameris con una participación del 99.99 por ciento, quienes brindan el respaldo patrimonial mediante aportes de capital, política de capitalización de utilidades, constitución

de reservas y emisiones de deuda subordinada, permitiendo cubrir en forma adecuada sus requerimientos patrimoniales y apoyar el crecimiento del negocio

4.1.4 Factores del Análisis del Micro-Entorno

Banco GNB Perú es una entidad financiera que inició operaciones en octubre de 2013, luego del proceso de compra del 100 por ciento del accionariado de la filial peruana del Banco HSBC Latin American Holdings (UK) Limited y HSBC Inversiones por parte del Grupo Financiero GNB de Colombia. Previamente, HSBC había iniciado operaciones en el año 2006, expandiendo sus operaciones en las 5 principales ciudades del país (Piura, Chiclayo, Trujillo, lima y Arequipa).

El Banco GNB Sudameris S.A. de Colombia es la matriz y la entidad Holding de todas las empresas que pertenecen al Grupo GNB, que se desarrollan en negocios bancarios y financieros. Asimismo, es el principal negocio de la familia Gilinski, operando como banca múltiple, siendo su foco estratégico las pymes, banca comercial y banca personal.

a.- Misión del Banco GNB Perú SA: Implementar el modelo de éxito desarrollado en Colombia uniendo experiencias y talento en beneficios de nuestros clientes, usuarios y colaboradores.

b.- Visión del Banco GB Perú S.A.: Convertirse en el mediano plazo en el 5to banco más grande del país.

c.- Valores del Banco GB Perú S.A.:

- **Prudencia:** actuando de forma justa y adecuada, comunicando un lenguaje claro, literal, cauteloso y apropiado con los clientes y colaboradores.

- **Honestidad:** procediendo con rectitud y honradez en todos los actos, brindando a los clientes transparencia en el servicio prestado, generando una relación de confianza y mutuo beneficio.

- **Diligencia:** contando con los conocimientos, las habilidades, aptitudes y conductas pertinentes y realizar exitosamente las labores encomendadas.

- **Lealtad:** guardando fidelidad y compromiso a los principios y valores institucionales, actuando con coherencia y firmeza frente a lo que se cree y piensa, aun en circunstancias cambiantes.
- **Imparcialidad:** brindando un tratamiento justo a los usuarios, sin discriminación de sexo, raza, convicciones políticas, culturales y económicas.
- **Integridad:** manteniendo la integridad moral, es decir, rectitud, honestidad, dignidad y sinceridad a través de una acción profesional.
- **Transparencia:** haciendo uso responsable y claro de los recursos de los clientes y del banco, evitando cualquier actuación indebida en su utilización, generando confianza y garantizando acceso a la información por parte de los organismos de control y grupos de interés autorizados.
- **Competencia:** contando con las capacidades, idoneidad y valores necesarios para que los servicios sean prestados de manera eficaz y satisfactoria.
- **Revelación de Información:** garantizando que la información dirigida a los clientes sea objetiva, oportuna, completa, imparcial y clara.
- **Profesionalismo:** conservando un alto nivel de exigencia y ética profesional, basados en los principios institucionales y en los más altos estándares de calidad, servicio oportuno y atención personalizada.

d.- Fuerza Laboral: El banco a diciembre de 2016, conto con un total de 565 colaboradores representando una disminución de 104 trabajadores versus diciembre de 2015, debido a la búsqueda de la eficiencia por parte del Grupo GNB luego de realizar la adquisición del Banco HSBC Perú. Cabe señalar que esta búsqueda se inició desde el año 2013 (segundo trimestre), cuando aún el banco pertenecía al Grupo HSBC, contando en ese momento con 876 trabajadores y al seguir con la política de eficiencia hasta el año 2016, se ha generado una reducción del 35 por ciento, a junio 2017 la plana laboral del banco está constituida por 569 colaboradores, constituida por siete directores, diez gerentes, 202 funcionarios y 350 empleados, los cuales tienen una alta experiencia en el sector bancario y en las áreas donde se vienen desarrollando.

e.- Recursos: Las diversas colocaciones del Banco GNB Perú S.A., son financiadas, tanto por recursos propios como por recursos de terceros y dentro de estos principales en la captación de fondos de los clientes, mediante cuentas de ahorro, cuentas corrientes y depósitos a plazo fijo. Adicionalmente, los recursos para los desembolsos de los productos de comercio exterior, los cuales en su mayoría se realiza en moneda extranjera, el fondeo se realiza a través de los diferentes bancos corresponsales del exterior y/o recursos de la tesorería, por medio de depósitos a plazos fijos y adeudados con bancos del exterior.

f.- Resultados: Banco GNB Perú S.A. ha ido presentando desde el año 2013 a diciembre de 2016 un crecimiento sostenido en la generación de sus ingresos, por ello a diciembre de 2016 obtuvo un total de sus ingresos financieros por S/ 389.37 MM, significando un incremento de 7.49 por ciento o S/ 27.14 MM más con respecto al 2015, este resultado se refleja en el mayor nivel de colocaciones que genera un mayor ingreso por intereses y comisiones de créditos, incrementándose en S/ 22.00 MM con respecto al 2015.

En el caso de los gastos financieros, éstos ascendieron a S/.156.35 MM y presentaron un crecimiento de S/.29.77 MM con respecto a diciembre 2015. Las obligaciones con el público son la principal razón de este mayor nivel de gastos pues los intereses y comisiones por esta fuente de financiamiento incrementaron en S/.32.16 MM, asociado en mayor proporción al incremento del costo de fondeo en soles en el sistema financiero debido a las medidas del BCR con el fin de que los bancos reduzcan su exposición de portafolio en dólares; y en menor proporción se debe a la constitución de depósitos de ahorro, que es una de las principales fuentes de captación de recursos con sus clientes

Al 31 de diciembre de 2016, el banco posee un valor patrimonial de S/ 641.30 MM y se ubica en el noveno puesto tanto en colocación y depósitos en el sistema financiero. Cabe señalar, que, a junio de 2017, el valor patrimonial aumento a S/ 663.19 MM, asimismo los ingresos financieros al corte de dicho mes, fue de S/ 195.68 MM aproximadamente S/ 2.98 MM más que lo registrado en ese mismo mes del 2016, los gastos financieros ascendieron a S/ 84.19 MM lo que significa un aproximado de S/ 6 MM más que el año anterior y esto se debe al incremento en la tasa de fondeo con respecto a las responsabilidades de pago a los fondos dejados por

nuestro clientes, adeudados, entre otros, finalmente, las utilidades del banco al cierre de junio de 2017, son de S/ 20.03 MM, es decir, -23.19 por ciento con respecto a junio de 2016 y muy por debajo con la meta trazada para el presente año, ya que para dicho mes el banco debería haber obtenido aproximadamente S/ 35.00 MM de utilidades para llegar a la meta de S/ 70.00 MM a diciembre de 2017.

Cabe recalcar, que esta disminución en las utilidades se debe principalmente al incremento en las provisiones de los créditos, debido a la morosidad de pago de los clientes, por ello a junio de 2017 las provisiones son de S/ 33.84 MM versus los S/ 26.03 en ese mismo periodo del año anterior.

Debido a la problemática que se enfoca en la presente investigación, sólo se hace mención a los créditos directos y a los financiamientos de comercio exterior.

A diciembre de 2016, la colocación de los créditos directos fue de S/ 3,712.30 millones, si desglosamos dichas colocaciones y nos enfocamos en las operaciones de comercio exterior, el banco arrojó lo siguiente (Ver cuadro N° 7)

Cuadro 7: Financiamientos de comercio exterior junio 2016 – diciembre 2016

	Montos en Millones de Soles		Variación Porcentual %
	Jun-16	Dic-16	Var Jun16-Dic16
Financiamientos de Exportación - GNB	163.46	120.45	-26.31
Financiamientos de Importación - GNB	97.61	78.46	-19.62
Financiamientos Total Comex GNB	261.06	198.91	-23.81

FUENTE: Adaptado de ASBANC 2016.

Esto quiere decir, que a diciembre de 2016 las colocaciones de comercio exterior representaron el 5.36 por ciento del total de las colocaciones directas que realiza el banco, las cuales han sufrido una baja del -23.81 por ciento en el segundo semestre de ese año, por ello en la siguiente investigación se presentó un plan comercial para revertir dicho decrecimiento, el cual no va acorde con el crecimiento del comercio exterior en nuestro país.

La estrategia corporativa, para el periodo 2016-2018, radica principalmente en mantener su posición competitiva para el 2016 e incrementarla en el 2017, en medio de un contexto de máxima eficiencia, rentabilidad y calidad de cartera. Estas estrategias dependen del escenario nacional e internacional. Con respecto a sus colocaciones, el principal segmento

que desea atacar u orientar los créditos es el de las medianas empresas (ver figura N° 6), asimismo para poder realizar los desembolsos de dichos créditos, se plantea un fondeo a través de las cuentas de ahorros, cuentas corrientes y a la apertura al mercado de capitales mediante la emisión de deuda.

SEGMENTACIÓN	VENTAS ANUALES
Banca Corporativa	Ventas Anuales > S/ 200MM
Banca Grandes Empresas	Ventas entre S/ 50MM a S/ 200MM
Medianas Empresas Centralizado	Ventas entre S/ 20MM a S/ 50MM
Medianas Empresas Agencias	Ventas entre S/ 5MM a S/ 20MM
Banca Negocio	Ventas hasta S/ 5MM

FUENTE: Tomado de Banco GNB Perú.

Figura 6: Segmentación de la banca comercial Banco GNB Perú

En término generales, el planteamiento del crecimiento del Banco está asociado a una generación de valor relacionado con una mayor agilidad y rapidez en la atención al cliente, buen trato y personalización en el servicio y, la competencia en productos diferenciados y en precios competitivos en el mercado.

Luego de haber realizado un análisis cuantitativo y cualitativo del entorno externo e interno del banco, se realizó un análisis situacional-FODA del Banco GNB Perú S.A. y de los Productos de Comercio Exterior, los que permitieron identificar hacia dónde se dirigen los planes del banco y los factores externos o internos que lo afectan.

4.1.5 Análisis FODA

	Tipo de Factor	
	Favorable	Desfavorable
I n t e r n o	Fortalezas Sólido soporte del grupo financiero GNB Sudameris Estrategia enfocada a la mediana empresa Niveles de morosidad por debajo del Sistema Financiero Incremento en los ingresos financieros a pesar de la disminución de las colocaciones directas	Debilidades Elevada concentración en los principales depositantes Baja rentabilidad en operaciones de mediana empresa y a la banca múltiple Elevada concentración de los activos en los principales clientes Poca diversificación de cartera de clientes
E x t e r n o	Oportunidades Disminución de la tasa de interés de referencia Reactivación de la economía después de la crisis del 1er semestre del año 2017 Búsqueda de la diversificación del fondo	Amenazas Desaceleración de la economía Sobreendeudamiento de los clientes en el sector consumo Crecimiento de la morosidad en algunos sectores Incremento del costo de fondeo en el modo local para el sector bancario dadas las medidas del BCR para la desdolarización de los créditos

FUENTE: Elaborado con base en Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo 2017.

Figura 7: Análisis FODA del Banco GNB Perú S.A.

El análisis FODA del Banco, demostró lo siguiente:

1. El banco, cuenta con un respaldo patrimonial, proporcionado por su accionista mayoritario, la cual se encuentra posicionada en Colombia.
2. La principal estrategia del banco se encuentra enfocada hacia la mediana empresa, esto debido a mantener su *market share* durante el presente año y aumentar sus colocaciones en línea con el sistema financiero. Las medianas empresas que se desea financiar son las vinculadas al sector comercio, construcción, actividades inmobiliarias e industria manufacturera.
3. La morosidad de los créditos bancarios a junio de 2017, se encuentra en 3.09 por ciento mientras que el Banco GNB Perú S.A. presenta una tasa del 2.35 por ciento, es decir muy por debajo del sistema bancario, lo que evidencia una adecuada gestión de cartera y riesgos de crédito.
4. A pesar de la desaceleración económica, la presencia del niño costero en el primer trimestre del año, el primer año de gobierno del actual presidente, los puntos negativos generados en el ambiente político y económico del país y el entorno

internacional no han ocasionado que el banco disminuya en sus colocaciones y en consecuencia sus ingresos bancarios al cierre de 2017 asciendan en S/ 195.68 MM.

- Como se mencionó en el punto anterior, el primer trimestre del año el país atravesó el fenómeno del niño costero, el cual ocasionó innumerables catástrofes en nuestro litoral, ocasionando pérdidas en diferentes sectores económicos, trayendo como consecuencia, la caída de operaciones, morosidad en los pagos, congelamiento de proyectos públicos y privados, disminución en el consumo interno, entre otros, lo cual ha generado que diversas empresas hayan ingresado al área de recuperaciones del banco, especialmente del sector inmobiliario, empresas exportadoras de productos hidrobiológicos, agroexportadoras, etc., lo que conlleva a que el banco debe de aumentar sus provisiones en los créditos directos, siendo a junio de 2017 (S/ 33.84 MM) versus los S/ 26.03 en ese mismo periodo del año anterior.

	Tipo de Factor	
	Favorable	Desfavorable
I n t e r n o	Fortalezas	Debilidades
	Productos Comex diseñados según las necesidades del mercado	Bajo conocimiento del producto Comex por parte del Func de Neg.
	Fondeo diversificado a través de bancos del exterior o con los mismos recursos del banco	Cartera de clientes poco diversificada
	Ejecutivos de comercio exterior altamente calificados	Sectores restringidos por parte del banco (Pesca, textil, etc)
	Al ser un banco pequeño, brindamos un servicio personalizado apoyando al cliente ante cualquier requerimiento	Elevada concentración del producto en los principales clientes
E x t e r n o	Oportunidades	Amenazas
	Crecimiento de las exportaciones del país en los últimos meses	Factores climáticos que afecten los sectores relacionados a la exportación o importación
	Reactivación de la economía después de la crisis del 1er semestre del año 2017	Inestabilidad económica externa e interna que genere el incremento de los precios de los diferentes productos
	Apoyo del gobierno a través del Programa Sepymex a las pequeñas y medianas empresas exportadoras y a partir del último trimestre del 2017 también se incluirán los post-embarques	Inestabilidad en el tipo de cambio de moneda extranjera
	Prospección para conseguir nuevos clientes	Crecimiento de la morosidad en los sectores relacionados a comex
Participación en diferentes eventos del gremio de exportadores	Desaceleración de la economía	
		Competidores con productos altamente competitivos y menor precio

FUENTE: Elaborado con base en Banco GNB Perú S.A. 2017.

Figura 8: Análisis FODA de los productos de comercio exterior

En base al FODA del producto de comercio exterior y analizando principalmente, las fortalezas y amenazas, las acciones que se deben considerar para dar una reversión a la situación de las colocaciones de los productos de comercio exterior son las siguientes:

1. Incrementar número de clientes nuevos: enfocados en la mediana empresa.
2. Coordinar con el funcionario de negocios y el ejecutivo de comercio exterior visitas a clientes prospecto.
3. Plantear una campaña interna que se ajuste a las metas del área de comercio exterior junto con las del banco en la que paralelamente se implementen incentivos dirigidos a los funcionarios de negocios con respecto a la meta cumplida.
4. Coordinar capacitaciones de los productos de comercio exterior dirigido a la banca comercial (Lima y Provincias), donde se detalle conceptos y casuística.
5. Entablar reuniones con bancos corresponsales del exterior para lograr fondeos de menor costo (Adeudados).
6. Asistir a las diversas reuniones externas con los gremios de exportadores o reuniones organizadas por los bancos del exterior, ejemplo ADEX, FELABAN, Ferias de Agroexportación, etc.
7. Coordinar con inteligencia comercial la actualización del listado de clientes potenciales relacionados al comercio internacional, la cual se envía al área de comercio exterior para ser distribuido en la banca comercial y coordinar visitas para promocionar los productos de comercio exterior recalcando los beneficios y el valor agregado de cada uno, lo que originará la captación de nuevos clientes.

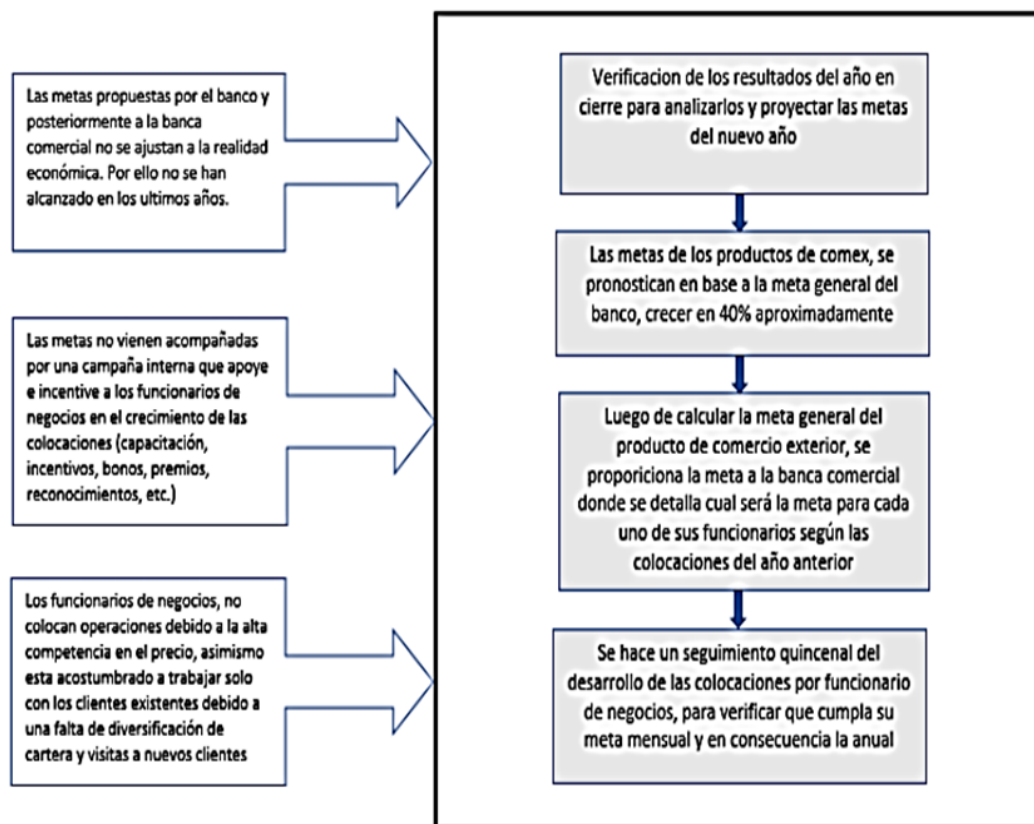
Del diagnóstico realizado se desprenden rasgos predominantes, los cuales se mencionan en cada punto y permiten comprender que sin el aprovechamiento de las oportunidades, estos sólo representarán nada más que situaciones interesantes para la entidad bancaria.

4.1.6 Los Puntos Críticos de la Gestión Comercial en el Banco GNB Perú S.A.

El Banco GNB presenta aspectos que toman el interés de los altos directivos, debido a la desaceleración del ritmo de penetración o aceptación en el mercado de los diversos productos que brinda, especialmente los financiamientos de comercio exterior, los cuales son ofrecidos por los ejecutivos de la banca comercial a los diversos clientes de la cartera.

Por ello, luego de hacer un análisis del actual proceso con el que viene laborando el área de comercio exterior para incentivar las colocaciones de sus productos, genera una respuesta

débil en las colocación de los funcionarios de negocios, lo que constituye la principal barrera para el crecimiento y la participación en el sector bancario de los financiamientos de importación y exportación del Banco GNB, (ver figura N° 9).



	MONTO EN MILLONES DE SOLES				VALORES %		
	2013	2014	2015	2016	Var 13-14	Var 14-15	Var 15-16
Utilidades Banco GNB	14.12	31.22	41.00	50.01	121.10	31.33	21.98
Financiamientos Comex GNB	179.34	298.00	294.55	198.91	66.16	-1.16	-32.47
Finan. Comex Total de la Banca	12,796.46	15,223.49	17,970.97	16,671.75	18.97	18.05	-7.23

	MONTO EN MILLONES DE SOLES				VALORES %		
	2013	2014	2015	2016	Var 13-14	Var 14-15	Var 15-16
Utilidades Competidor Directo	56.21	64.00	72.02	33.10	13.86	12.53	-54.04
Finan. Comex Competidor Directo	548.14	599.84	666.8	562.05	9.43	11.16	-15.71

FUENTE: Elaborado con base en Banco GNB Perú S.A. y ASBANC 2017.

Figura 9: Proceso y resultados del soporte financiero de financiamientos comex (2013 – 2016)

Los proceso de la gestión comercial del área de comercio exterior desde el año 2013 al 2017 (Cabe indicar que tomamos ese periodo, debido que desde el año 2013 el banco opera como GNB Perú), se verifica que al momento de establecer las metas anuales, considera las políticas proveniente de la matriz (Colombia), sin considerar la coyuntura política, económica, sectorial del país, por ende a pesar de que los resultados se encuentran en azul, las metas establecidas no han sido cumplidas al 100 por ciento, por ejemplo, en el año 2016, la meta que se solicito fue de S/ 60 millones de soles, es decir, S/ 19 millones adicionales a los S/ 41.00 millones que se obtuvo en el 2015, lo equivale a un crecimiento del 46.34 por ciento pero al cierre del año 2016, las utilidades fueron de S/ 50.01 millones, es decir, lográndose a cumplir con el 47.36 por ciento de la meta.

Asimismo, los resultados reflejados en las colocaciones de comercio exterior han sufrido una caída en el año 2016, de -32.47 por ciento con respecto al año 2015 y de -1.16 por ciento del año 2015 versus el 2014, esto corresponde a las políticas de evaluación de créditos que se heredó de la matriz, se restringieron préstamos a sectores de alto riesgo como la pesca, textil y parte del agro, el área de créditos comenzó las evaluaciones crediticias de la cartera de clientes desde cero, especialmente a los que tenían líneas aceptadas por más de USD 3MM, ocasionando que muchas empresas trabajen con entidades bancarias donde tenían líneas aceptadas, adicional a ello al generarse el cambio de propietarios, de un banco global a un banco regional (LATAM), se fueron perdiendo clientes corporativos debido a que GNB no era un banco conocido y no tenía presencia mundial y originando que el área de comercio exterior tomará una actitud de conformismo ya que el grupo GNB no está enfocado en este producto; por ello se dejó de lado la gestión, el análisis de mercado, coordinaciones con el área de marketing, inteligencia comercial, realización de campañas y se optó por cumplir con las metas del banco y ser sólo una alternativa más de financiamiento.

A.- Las Actividades de la Gestión Comercial

Cuadro 8: Metas y resultados primer semestre 2017

METAS A JUN 2017	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RESULTADOS	% DE CUMPLIMIENTO
S/ 136.10 MM	Implementar metas por sector, detallada a cada funcionario de negocios	Bca Grandes Empresas y Corporativa	S/ 118.5 MM	87.00%
S/ 52.60 MM	Semanalmente, se envía vía email la información de las colocaciones	Banca Empresas Provincia	S/ 58.5 MM	111.00%
S/ 33.00 MM		Banca Empresas Centralizada	S/ 35.70 MM	108.00%
S/ 37.60 MM	Visitas y colocación de los productos a clientes de las carteras existentes	Banca Empresas Agencias	S/ 34.20 MM	91.00%

FUENTE: Elaborado con base en Banco GNB Perú S.A 2017.

En el cuadro anterior, se verifica que las actividades del área comercio exterior son mínimas, no hay un correcto proceso para establecer las metas del área, hay una falta de control y seguimiento adecuado de las colocaciones, carencia de un plan de incentivos y capacitaciones dirigida a los funcionarios de negocios de la banca comercial para la colocación de los financiamientos, prospección de potenciales clientes con desenvolvimiento en el comercio internacional. Por ello al cierre de junio de 2017, de los cuatro participantes, dos de ellos no alcanzaron la meta, obteniendo un 87 y 91 por ciento y corresponden a la Banca Grandes Empresas y Corporativa y Banca Empresas Agencias respectivamente, siendo la primera la que influye en mayor proporción con el resultado total de este tipo de colocaciones y al no reflejarse un incremento en estas bancas (Grandes Empresas y Corporativa), las colocaciones se mantendrán o no se incrementarán.

Cabe resaltar, que las metas presupuestadas a junio de 2017 son de S/ 259.30 millones y al cierre de dicho mes el monto real alcanzado fue de S/ 246.80 millones, es decir, se ha cumplido el 95 por ciento de la meta.

Asimismo, se adjunta el detalle de las colocaciones desde julio a diciembre de 2016 (Ver cuadro N° 9), donde se demuestra que la gestión actual presenta varios puntos críticos los cuales vienen impactando en las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior y de seguir con estas políticas, los resultados para el presente año no alcanzarán la meta proyectada, según el siguiente análisis:

Cuadro 9: Cuadro de colocaciones de comex segundo semestre 2016

Conceptos (Millones S/)	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Utilidades Banco GNB	28.00	32.14	35.56	39.97	44.50	50.01
Financiamientos Comex GNB	271.07	268.73	237.86	262.93	262.48	198.91
Fin Comex Total del Sistema Fin.	17,494.99	17,990.19	17,354.27	16,712.21	16,579.62	16,671.75
Variación Utilidades %	7.40%	14.79%	10.64%	12.40%	11.33%	12.38%
Variación Fin Comex GNB %	3.83%	-0.86%	-11.49%	10.54%	-0.17%	-24.22%
Variación Fin Comex Total%	7.97%	2.83%	-3.53%	-3.70%	-0.79%	0.56%

FUENTE: Elaborado con base en SBS y ASBANC 2017.

Asimismo, para proyectar las colocaciones del mes de julio a diciembre de 2017, se consideró el promedio de la variación porcentual de las utilidades, el promedio de la variación porcentual de los financiamientos de comercio exterior GNB y la variación porcentual de los financiamientos de comercio exterior totales del sistema financiero, (Ver cuadro 10):

Cuadro 10: Variación porcentual promedio de julio a diciembre 2016

CONCEPTOS	Promedio %
Variación Utilidades % Promedio Julio a Dic 2016	11.49%
Variación Fin Comex GNB % Promedio Julio a Dic 2016	3.76%
Variación Fin Comex Total % Promedio Julio a Dic 2016	0.55%

FUENTE: Elaborado con base en SBS y ASBANC 2017.

Según el cálculo del promedio de las variaciones del crecimiento de dichos conceptos, se realiza la proyección de colocación para el segundo semestre del 2017 (Ver cuadros 11 y 12):

Cuadro 11: Utilidades, financiamientos comex GNB y sector financiero primer semestre 2017 – En millones de Soles S/

Conceptos	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17
Utilidades Banco GNB	4.49	6.00	10.75	14.10	18.20	20.03
Financiamientos Comex GNB	200.59	225.98	224.37	224.11	246.14	246.32
Fin Comex Total de la Banca	17,054.45	16,988.59	16,915.53	16,765.65	17,359.45	16,738.05
Variación Utilidades %	n.a.	33.63%	79.17%	31.16%	29.08%	10.05%
Variación Fin Comex GNB %	0.84%	12.66%	-0.71%	-0.12%	9.83%	0.07%
Variación Fin Comex Total%	2.30%	-0.39%	-0.43%	-0.89%	3.54%	-3.58%

FUENTE: Elaborado con base en SBS y ASBANC 2017.

Cuadro 12: Proyección de utilidades, financiamientos comex GNB y sector financiero segundo semestre 2017 – En millones de Soles S/

Conceptos	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Utilidades Banco GNB	22.33	24.90	27.76	30.95	34.50	38.47
Financiamientos Comex GNB	255.58	265.19	275.16	285.51	296.24	307.38
Fin Comex Total de la Banca	16,830.11	16,922.67	17,015.75	17,109.34	17,203.44	17,298.06
Variación Utilidades %	11.49%	11.49%	11.49%	11.49%	11.49%	11.49%
Variación Fin Comex GNB %	3.76%	3.76%	3.76%	3.76%	3.76%	3.76%
Variación Fin Comex Total%	0.55%	0.55%	0.55%	0.55%	0.55%	0.55%

FUENTE: Elaborado con base en Banco GNB Perú S.A. 2017.

Según el cuadro de proyecciones y manteniendo un crecimiento sostenido en el tiempo, las utilidades del banco y los financiamientos de comercio exterior GNB no alcanzan las metas propuestas por la gerencia (Utilidades S/ 70.00 millones y Financiamientos de Comercio Exterior S/ 320.00 millones), debido a la falta de un plan comercial y estratégico que se enfoque básicamente en el desarrollo del producto en el mercado y herramientas que apoyen a los funcionarios de negocios en el incremento de las colocaciones, creando a futuro un camino que repunte el monto y volumen de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior junto con un crecimiento en la porción del mercado de este producto, que a Junio de 2016 equivale al 1.47 por ciento.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que a principios del año 2016, por decisión de la gerencia se retiró el bono de colocaciones, el cual debió ser pagado a los funcionarios de negocios en febrero de dicho año, ocasionando un bajo interés en las colocaciones por parte de los ejecutivos de negocios. Por ello, las colocaciones totales del producto en la Banca Múltiple han sufrido una baja en los últimos meses y adicional a ello se une el comportamiento económico del país como la desaceleración económica que se ha presentado en el país en los dos últimos años, la disminución en el consumo interno y para inicios del 2017, la presencia del fenómeno del niño costero en el primer trimestre del año.

Considerando, los resultados cuantitativos de la actual gestión, se adicionó el análisis de los resultados de la entrevista hecha a cada uno de los funcionarios de negocios de la Banca Comercial, donde se obtuvieron otras causas que están generando la disminución o la falta de colocaciones de los financiamientos de comercio exterior, lo cual permitió a plantear las bases y lineamientos correctos para la implementación de un plan comercial en el área de comercio exterior y revertir los resultados.

B.- Análisis Cruzado del Performance de Colocaciones de Comercio Exterior

1.- Usted se encuentra familiarizado y/o tiene conocimientos sobre los financiamientos de comercio exterior (Marque con una X)			
Si <u>19</u>	No <u> </u> , ¿Por qué? _____		
2.- Usted ofrece los financiamientos de comercio exterior a los clientes de su cartera (Marque con una X)			
Si <u>17</u>	No <u> 2 </u> , ¿Por qué? _____		
3.- En base a su experiencia en la banca comercial, ¿cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas de los financiamientos de comercio exterior del banco? (Marque como máximo 2 ventajas y desventajas de mayor importancia)			
Ventajas	Desventajas		
Tasas Competitivas	<input type="text" value="4"/>	Tasas no competitivas	<input type="text" value="13"/>
Atencion Personalizada	<input type="text" value="10"/>	Proceso de desembolso lento	<input type="text" value="2"/>
Agilidad en desembolsos	<input type="text" value="8"/>	Políticas de crédito para el otorgamiento de las líneas de este tipo de financiamientos son conservadoras	<input type="text" value="6"/>
Producto alineado con los del sector financiero	<input type="text" value="5"/>	Poco conocimiento del producto por parte de los funcionarios y analistas de negocios	<input type="text" value="3"/>
Genera ingresos al banco por medio de comisiones	<input type="text" value="9"/>	Fondeo limitado para el desembolso de operaciones	<input type="text" value="2"/>
Brinda información detallada del destino del dinero	<input type="text" value="2"/>	Falta de incentivos a los funcionarios de negocios para colocar los financiamientos	<input type="text" value="12"/>
4.- Debido a que las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior del banco han sufrido una gran disminución ¿cuáles crees usted que han sido las principales causas? (Marque como máximo 2 de las causas más importantes)			
Coyuntura económica del país	<input type="text" value="3"/>		
Crisis económica a nivel mundial	<input type="text" value="2"/>		
Tasas no competitivas	<input type="text" value="8"/>		
Poco conocimiento de los productos COMEX por parte del funcionario y analista de negocios	<input type="text" value="3"/>		
Anulación de bonos e incentivos a los funcionarios de negocios	<input type="text" value="14"/>		
El banco mantiene políticas de créditos conservadoras	<input type="text" value="7"/>		
Requisitos amplios para el desembolso de los financiamientos COMEX versus capital de trabajo	<input type="text" value="1"/>		

<<Continuación>>

5.- Si el banco implementará o cambiará alguna herramienta para incentivar el incremento de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior, ¿Cuáles de las siguientes herramientas o alternativas detalladas líneas abajo cree usted que sea la más adecuada? (Marque como máximo 2 de las causas más importantes)	
Creación de campañas semestrales con metas y premios establecidos	9
Reconocimiento mensual a la mejor colocación frente a las jefaturas, intranet, revista, etc	2
Tasas competitivas	4
Capacitaciones periódicas sobre los financiamientos Comex a los funcionarios y analistas de negocios	3
Implementación de bonos anuales relacionado al cumplimiento de las metas	8
Cambio en las políticas del área de créditos (Políticas con mayor riesgo)	5
Campaña de líneas pre aprobadas de comercio exterior dirigida a clientes potenciales	1
Publicidad del producto dirigida a los clientes a través de correo, periodicos, revistas, stand, ferias, etc	3
Reunión con clientes potenciales (nuevos y antiguos) coordinando desayunos, visitas, etc	3
6.- Según el sector comercial o ventas, el mayor incentivo de un vendedor son las comisiones, premios o bonos por las colocaciones del producto, en base a esto, ¿cuál cree usted que es el mayor incentivo que le puede brindar el banco de alcanzar o superar las metas propuestas? (Marque sólo una opción).	
Vales de consumo en diferentes tiendas de departamento o supermercados	1
Vales de día de descanso	1
Bono anual relacionado a la meta anual de colocaciones	5
Pasajes al interior del país, relacionado al mejor cumplimiento de la meta anual	3
Pago de comisiones mensuales relacionado a la meta mensual de colocaciones	9
7.- Cuando usted ofrece el producto de financiamiento de comercio exterior a los clientes actuales o nuevos, ¿Cuál es la percepción u opinión del cliente con respecto al producto? (Marque una alternativa).	
Tasas elevadas en el sector de la Banca grandes empresas y corporativas	4
Cientes trabajan solo con los cuatro principales bancos del sistema financiero	2
Desembolsos de los financiamientos comex del banco son ágiles y rápidos	3
Al ser un banco pequeño, tiene una cantidad minoritaria de clientes, por ello su atención es personalizada	8
Tasas competitivas en el sector de la banca empresa	2

FUENTE: Encuesta Funcionario de Negocios Banca Comercial Banco GNB 2017.

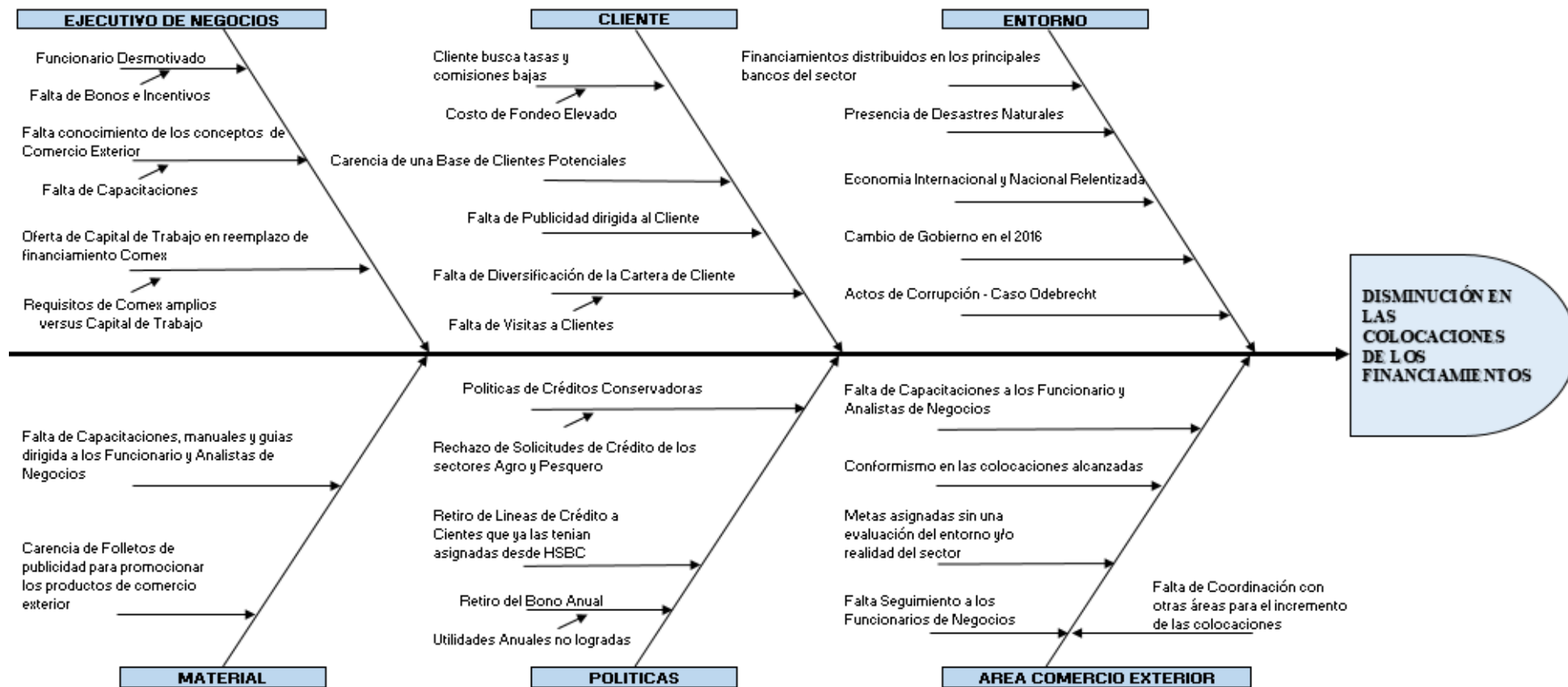
Considerando las respuestas brindadas por cada uno de los funcionarios de negocios, se pudo concluir que para ellos lo primordial es contar con las herramientas adecuadas y apoyo necesario por parte del área de comercio exterior y el banco que estimulen las colocaciones del comercio de exterior (Tasas competitivas, cambio en las políticas de crédito menos conservadoras, organización de campañas con premios establecidos, capacitaciones, organización de eventos, asesoría y publicidad del producto de comercio exterior en las agencias o medios de comunicación).

Asimismo, el cumplimiento de las metas son parte de sus responsabilidades y/o funciones como ejecutivo de negocios, es decir, no hay mayor estimulación que llegar y sobrepasar las

metas establecidas sólo si estas se ajustan al comportamiento del mercado y junto con ello el reconocimiento por parte de su gerencia por medio de premios, diplomas e incentivos como vales de consumos o viajes.

Al ser, el funcionario de negocios el contacto directo de los clientes y quienes se relacionan día a día con ellos, captando y absolviendo sus inquietudes, necesidades, reclamos y recomendaciones, las respuestas brindadas en la encuesta por cada uno de los ejecutivos fueron consideradas para tomar las acciones necesarias en la implementación de las bases y el lineamiento de la gestión comercial del área de comercio exterior.

Por ello, tomando como base todos los puntos que se han tocado hasta el momento en el presente capítulo y utilizando como herramienta el diagrama de Ishikawa, se identificaron las “*Causas Principales*” que generan la disminución en las colocaciones de los productos de comercio exterior “*Efecto*” (Ver figura 10).



FUENTE: Elaboración propia

Figura 10: Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto) en la disminución de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior del Banco GNB Perú

Luego de identificar cuáles son las causas principales que generan la disminución en las colocaciones, se consideraron aquellas que se relacionan directamente con los productos de comercio exterior, ya que al enfocarse en dichos puntos críticos se podrá dar los cambios y mejoras necesarias para que el producto vaya obteniendo un crecimiento sostenible en el tiempo.

En el figura 11, se recalcó las principales actividades, los responsables, el proceso o gestión comercial con el cual el área de comercio exterior ha venido laborando en los últimos cuatro años, es decir, aquí se detallan los puntos críticos que han llevado a un decrecimiento del producto, el cual no es ajeno a la gerencia ni a los principales ejecutivos del banco, por ello en la siguiente columna se plasma el tipo de soporte necesario que se debe de implementar a partir del año 2018, para que el área de comercio exterior logre su principal objetivo, incrementar sus colocaciones y que el Banco GNB tenga mayores ingresos a través de un producto que estaba dormido desde la compra del HSBC Bank Perú, además que la entidad vaya obteniendo reconocimiento y participación en el sector bancario, especialmente en lo relacionado al comercio exterior, sector que cada año va creciendo en nuestro país y que el banco debería de enfocarse o especializarse, para ser el principal soporte financiero de las diversas empresas exportadoras e importadoras del país.

ACTIVIDAD PRINCIPAL	RESPONSABILIDAD		PERFORMANCE DE LA GESTIÓN COMERCIAL 2013-2017	TIPO DE SOPORTE REQUERIDO 2018
	INDIVIDUAL	EQUIPO		
COLOCACIÓN DE PRODUCTOS	X		Reemplazo del Producto de Comercio Exterior por Capital de Trabajo	Requisitos Flexibles
	X	X	Falta de Coordinación con las áreas involucradas	Trabajo en Equipo
	X	X	Falta de Capacitación y Evaluación sobre los conceptos de los productos de Comercio Exterior	Capacitaciones y Evaluaciones semestrales dirigidas al funcionario y analista de negocios
DESEMPEÑO DEL EJECUTIVO DE NEGOCIOS	X		Incumplimiento de las Metas	Crear un plan de metas según el desenvolvimiento del mercado, condicionada a incentivos y reconocimientos al ejecutivo y analista de negocios según el cumplimiento de los objetivos asignados
	X		Funcionario de Negocios desmotivados	
		X	Eliminación de Bonos e Incentivos	
MARKETING INTERNO Y EXTERNO		X	Falta de Publicidad Interna (Agencias) y Externas (Medios de Comunicaciones, Redes Sociales) que hagan referencia al Productos de Comercio	PLAN DE MARKETING DIRIGIDO AL CLIENTE OBJETIVO
	X	X	Falta de Gestión de Cartera de Clientes Potenciales (Diversificación de clientes)	Coordinación entre el área de comercio exterior e inteligencia comercial para obtener la base de clientes potenciales (Semestralmente)
		X	TASAS POCO COMPETITIVAS	Coordinar a nivel externo con los Bancos Corresponsales la asignación de fondeo y/o adeudados y a nivel interno con las bancas encargadas de captar fondos de clientes para tener precios o tasas competitivas
		X	Falta de Campañas internas dirigidas al funcionario y analista de negocios que incentiven la colocación de los financiamientos	Elaborar Trimestralmente o Semestralmente Campañas que incentiven la colocación de los financiamientos de comercio exterior por parte del funcionario de negocios, las cuales estarán relacionadas a premiaciones o bonos por cumplimiento de metas (Sólo a los 3 primeros puestos)
ASIGNACIÓN DE LINEAS DE CRÉDITO		X	Política de Créditos Conservadoras	Área de Créditos deberá asumir mayor riesgo en sectores como Agro y Pesquero, haciendo evaluaciones exhaustivas o solicitando garantías que cubran el 100% o 120% para minimizar los riesgos
		X	Retiro de Líneas de Créditos a Clientes Potenciales en el proceso de Compra GNB a HSBC	Realizar visitas a clientes que en su momento pertenecieron al banco HSBC Perú Bank

FUENTE: Elaboración propia.

Figura 11: Principales puntos críticos de la gestión comercial

4.1.7 Lineamiento Base de la Gestión Comercial

El sistema bancario ha presentado un crecimiento lento debido a la coyuntura económica de nuestro país y el Banco GNB Perú es una de las entidades que ha sentido de cerca esta realidad y no ha tomado las medidas o acciones inmediatas para contrarrestar este efecto negativo en su crecimiento, es así que en la presente investigación se enfatizó la necesidad de la implementación de las bases de la gestión comercial del área de comercio exterior, tomando como punto de partida los lineamientos del marketing para fortalecerla y ajustarse a los cambios que puede presentar el sistema bancario ante la realidad económica nacional e internacional.

Asimismo, es necesario implementar una meta de acuerdo al desenvolvimiento del comercio exterior, la realidad económica del país y del sector financiero, establecer el mercado al cual se desea llegar y enfocar el producto, se debe considerar que el sector al cual se dirige la estrategia del banco es la mediana empresa sin dejar de lado las empresas corporativas y las grandes empresas, para ello es necesario que el área de inteligencia comercial previa coordinación con el área de comercio exterior, generen un listado de clientes potenciales con las siguientes características:

Tipo Cliente 0: Cliente del GNB Vigente con algún Producto COMEX.

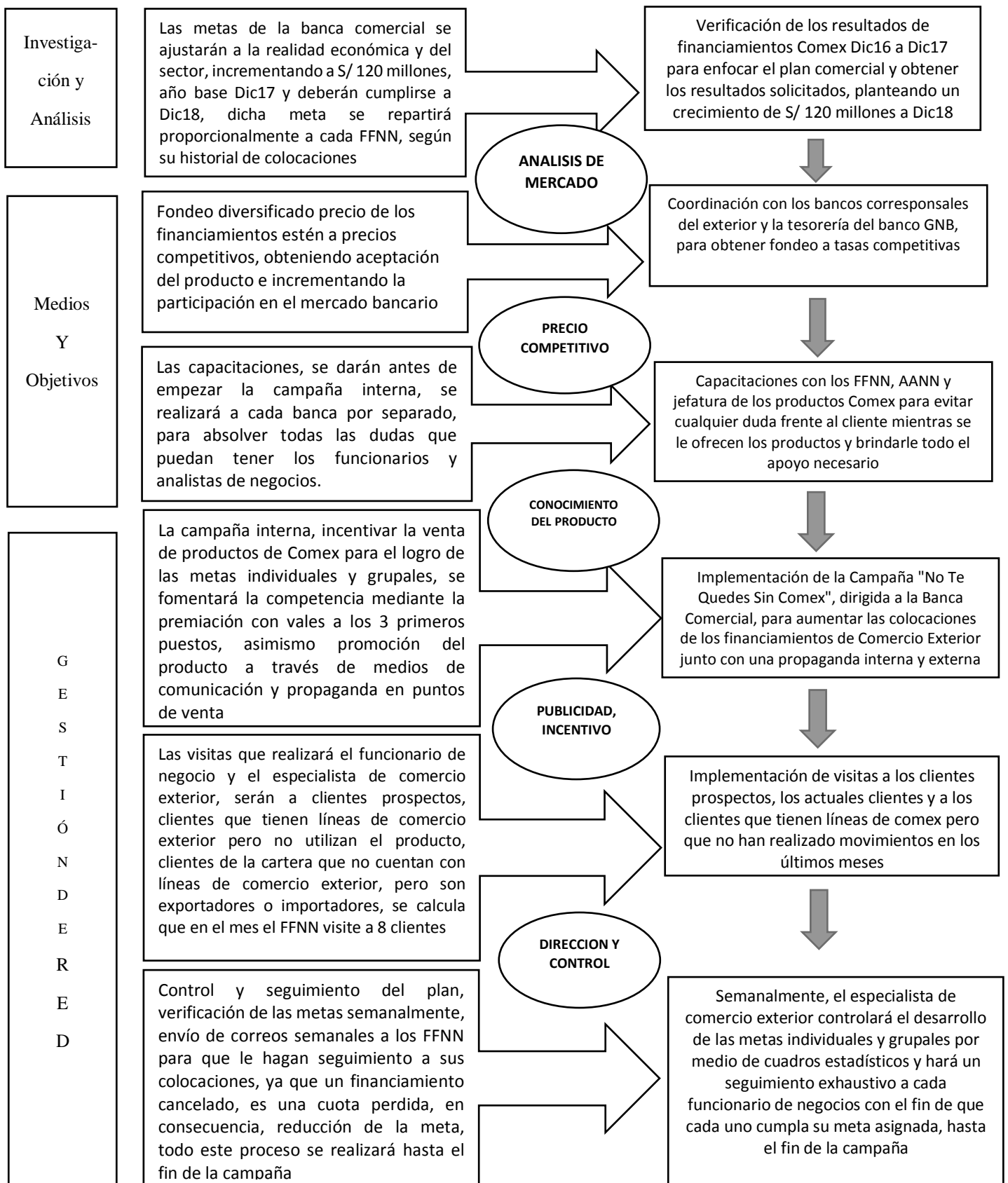
Tipo Cliente 1: Cliente del GNB Vigente con algún Producto, excepto COMEX, pero con experiencia en este producto en los últimos 6 meses

Tipo Cliente 2: Cliente del GNB no Vigente (Sin ningún Producto), pero con experiencia en los productos de comercio exterior en los últimos 6 meses

Tipo Cliente 3: No Clientes y con experiencia en COMEX en el Sistema Financiero en los últimos 6 meses.

Ni bien se identifique a estos clientes, coordinar con los funcionarios de negocios y el área de comercio exterior diversas visitas para brindarle toda la información necesaria del banco y los diversos productos que se le pueden ofrecer para el desarrollo y crecimiento de la empresa, que encuentre en la entidad, el soporte financiero y apoyo ante cualquier necesidad de capital de trabajo y principalmente recalcarle los principales atributos del producto de comercio exterior (tasas, tarifas y/o comisiones competitivas, agilidad en los desembolsos y asesoría personalizada ante cualquier consulta de comercio exterior).

Internamente, el funcionario de negocios debe contar con diversas herramientas que sean su apoyo para llegar a las metas, coordinando capacitaciones semestrales donde se detallen conceptos y casuísticas, campañas con incentivos de premios y reconocimiento, publicidad interna dirigida a los ejecutivos de negocios a través del intranet, pasadizos, murales y lugares de mayor concurrencia, publicidad y/o propaganda externa colocadas en las agencias y medios de comunicación (radio, periódicos, revistas especializadas), participación en ferias de exportación y coordinación de eventos como desayunos o cocteles dirigidos a empresas exportadoras e importadoras. Cada uno de estos puntos debe estar debidamente mapeado para armar las bases y lineamientos del plan comercial anual del soporte financiero, el cual estará bajo responsabilidad del jefe de producto de comercio exterior quien planteará, implementará, dirigirá y controlará el desarrollo del plan junto con los especialistas del producto y su respectiva gerencia (Ver figura N° 12).



FUENTE: Elaboración propia.

Figura 12: Bases del plan comercial de las colocaciones de los financiamientos Comex

Luego de eliminar los puntos críticos, se planteó las bases de la gestión comercial para el año 2018, considerando lo siguiente:

- 1.** Análisis del mercado interno y externo para implementar una meta real de acuerdo con el desenvolvimiento del sistema bancario.
- 2.** Implementación de capacitaciones dirigida a los funcionarios y analistas de negocios, con respecto a los conceptos y procesos de los productos de comercio exterior.
- 3.** Coordinación con inteligencia comercial para que semestralmente haga llegar al área de comercio exterior el listado de potenciales clientes relacionados al comercio internacional, debidamente sectorizado por el tipo de banca, zona, facturación anual.
- 4.** Entablar reuniones con los diferentes bancos corresponsales del exterior para conseguir fondeo a bajo costo, especialmente en las épocas de campaña para llegar a los clientes potenciales.
- 5.** El área de comercio exterior, dependiendo del presupuesto, implementará una campaña trimestral o semestralmente para impulsar el producto internamente y llegar a la Banca Comercial.
- 6.** Se creará un sistema de incentivos a los funcionarios de negocios según las metas alcanzadas, dicho incentivo también se beneficiará al analista de negocios y a la jefatura.
- 7.** Coordinación de visitas a los clientes potenciales entre el funcionario de negocios y el especialista de comercio exterior, se espera que por cada funcionario se realicen como mínimo ocho visitas mensuales.
- 8.** El especialista de comercio exterior, realizará el control y seguimiento de la ejecución del plan comercial, informando el alcance de las metas por cada funcionario de negocios, enviará los correos electrónicos a cada uno de los ejecutivos con copia a su jefatura, indicando el detalle de las colocaciones, vencimientos, renovaciones y futuras operaciones que serán canceladas y las medidas a tomar por esa futura cancelación, ya que una operación cancelada es una cuota de mercado perdida.

Cuadro 13: Proyección de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior del plan comercial 2018 en millones de soles (S/)

Financiamiento Comex	31-Dic-17	Resultados	31-Ene-2018	28-Feb-2018	31-Mar-2018	30-Abr-2018	31-May-2018	30-Jun-2018	Resultados 1er Semestre
Total Real S/	307.38	-12.62	316.60	324.52	333.60	341.94	353.91	360.99	-6.39
Total Presupuesto S/	320.00	96.06%	317.38	327.38	337.38	347.38	357.38	367.38	98.00%

Financiamiento Comex	31-Jul-18	31-Ago-18	30-Sep-18	31-Oct-18	30-Nov-18	31-Dic-18	Resultados 2do Semestre	Var 2017-2018
Total Real S/	370.01	379.26	389.88	403.53	417.65	430.18	2.80	39.95%
Total Presupuesto S/	377.38	387.38	397.38	407.38	417.38	427.38	101%	33.56%

FUENTE: Elaborado con base en Banco GNB Perú S.A. y ASBANC 2017.

Luego, de implementar las bases para el 2018, obtenemos los resultados presentados en el cuadro N° 13, para ello, se considera que, en diciembre de 2017, el área de comercio no llegó a su meta establecida, obteniendo sólo el 96.06 por ciento del objetivo requerido, es decir, de la meta solicitada de S/ 320 millones, sólo se colocó S/ 307.38 millones.

Es así, que en base a este resultado, se implementa las nuevas bases de la gestión comercial para el año 2018 y el primer punto es el de establecer una meta acorde con el mercado y la coyuntura económica del país, por ello, la meta que se implementa es de S/ 427.38 millones al cierre del 2018, es decir un crecimiento anual del 33.56 por ciento el cual se espera sea superior al del sistema bancario.

Bajo ese planteamiento y considerando que mensualmente las colocaciones aumentarán entre 2.5 a 3.0 por ciento dependiendo del mes y asimismo debido a que en el primer semestre recién se está planteando la nueva gestión comercial del producto de comercio exterior, el crecimiento de las colocaciones se van dando lentamente, repuntándose en el segundo semestre, después de corregir algunos puntos de las bases del plan comercial y haciéndole un mejoramiento, las colocaciones para dicho semestre llegan alcanzar las metas requeridas por la gerencia, verificando un resultado alcanzado para el 2018 es de S/ 430.18 millones, lo que equivale a un cumplimiento del 101 por ciento de la meta y un crecimiento del 39.95 por ciento en comparación con el cierre de 2017.

Entonces, se verifica que los funcionarios de negocios actúan positivamente y trabajan a favor del cumplimiento de las metas, dependiendo de las herramientas que se les brinda para colocar los financiamientos junto con los incentivos, reconocimiento y premiaciones que estimulan el cumplimiento de sus objetivos.

Cuando hay sinergias entre las diferentes áreas del banco (Marketing, Inteligencia Comercial, Banca Comercial y Comercio Exterior) que trabajan para un fin en común, en este caso el incremento de las colocaciones de comercio exterior, se construye el camino para llegar a los objetivos establecidos.

Asimismo, es la primera vez que el especialista de comercio exterior se siente comprometido con los objetivos del banco, ya que tiene bajo su responsabilidad el cumplimiento de las metas y que depende de su gestión que el resultado del plan comercial sea positivo y se tome como antecedente para otras unidades de negocios y con el tiempo dichas bases permitirán que el banco vaya generándose un espacio en el sector bancario con respecto al apoyo financiero de los financiamientos de comercio exterior y sea reconocido como un banco especialista en el rubro, posicionándose lentamente en el sistema financiero.

4.1.8 Mecanismos de Soporte del Plan Comercial que Fortalecen la Cartera de Clientes

a.- Identificación del Segmento: El banco debe de dirigir el producto al sector donde sus tasas y/o precios de sus productos son competitivos, en este caso, las medianas empresas, ya que las tasas que ofrece la entidad (de 9 a 14 por ciento TEA) son las que maneja este sector y junto a ello se añade la atención personalizada y desembolsos ágiles para brindarle un valor agregado y diferenciado a cada uno de los productos.

Adicionalmente, es necesario la diversificación de la cartera, en especial en la banca corporativa, ya que al tener el mayor monto en colocaciones, una sola empresa del sector a la cual se le puede prestar aproximadamente de USD 1 a USD 5 millones aproximadamente, cancela su operación y en consecuencia perjudica con el resultado de la meta, es decir, no se puede confiar en su totalidad con las colocaciones en este sector y más bien tener el respaldo de colocaciones en las grandes y medianas empresas.

b.- Capacitaciones: Los productos de comercio exterior, son más especializados que un pagare de trabajo, por ello necesitan mayor énfasis en sus conceptos, para que sirven, en que momento deben de ofrecerse, plazos máximos, requisitos y todas las pautas que debe tener

el funcionario y analista de negocios al momento en que ofrece el producto, ya que el ejecutivo, no tan solo debe de dedicarse a las ventas sino también asesorar a su cliente ante cualquier duda que este pueda tener ante la necesidad de un capital de trabajo.

Es por eso, que mínimo una vez al año se realizará una capacitación a los funcionarios y analistas, debido algún cambio en los financiamientos, la implementación de nuevos productos, rotación de ejecutivos, entre otros.

c.- Marketing y Publicidad: Es necesario, la implementación de una publicidad interna, la cual este orientada al funcionario y analista de negocios, colocando propagandas en las zonas donde estos se movilizan, intranet y vía email, donde se incentive los premios y/o incentivos por el cumplimiento de sus metas, frases motivadoras y el periodo de la campaña.

Asimismo, se enfocará una publicidad externa dirigida a los clientes, dándole a conocer los productos de comercio exterior y los beneficios que le brindamos, esta se realizará a través de medios de comunicación, revistas especializadas en el rubro del comercio internacional, desayunos o cocteles con representantes de las empresas del sector donde se invitará a un exponente que maneje el tema de comercio exterior, colocación de stand en diferentes ferias coordinadas por Adex, Promperu y otras entidades relacionadas con el rubro.

d.- Incentivos, Premios y Reconocimiento: Los funcionarios y analistas de negocios, son estimulados para alcanzar las metas de sus colocaciones de los financiamientos de comercio exterior cuando se les brinda reconocimiento por el objetivo de ventas y/o colocaciones logradas, por ello, cuando se lance la campaña de comercio exterior, se recomendará brindar los siguientes premios o incentivos para el incremento de las colocaciones:

- Primer puesto, un vale de consumo de S/ 1500 soles al funcionario de negocios y al analista S/ 700 soles junto con un diploma de reconocimiento brindado por la alta gerencia.
- Segundo puesto, un vale de consumo de S/ 700 soles al funcionario de negocios y al analista S/ 400 soles junto con un diploma de reconocimiento brindado por la alta gerencia.
- El jefe de grupo del funcionario ganador, un vale de S/ 1000 soles.

- Los vales en mención se entregarán al funcionario y analista que sobrepasen el 100 por ciento de sus metas y que hayan colocado el mayor porcentaje frente a los demás.
- Los vales serán entregados sólo si el total de las colocaciones hayan superado el 100 por ciento de la meta establecida en el periodo de la campaña.

e.- Productos: Los productos de comercio exterior están creados según las necesidades de los clientes relacionados al comercio internacional, pero la estrategia que brinda el banco es el de darle un valor agregado con precios competitivos especialmente a la mediana empresa, los cuales se ajustan a los requerimientos de este sector, desembolsos ágiles, es decir, no mayor a 24 horas después de solicitar el financiamiento, atención de pre-venta, venta y post-venta personalizada por parte de los funcionarios y analistas de negocios junto con el especialista del producto de comercio exterior dándole el asesoramiento necesario según el requerimiento del cliente.

4.2 DISCUSIONES

Esta investigación tuvo como propósito identificar y describir la capacidad de respuesta de parte de los funcionarios de negocios de la Banca Comercial y el área de comercio exterior del Banco GNB Perú, ante la realidad económica del país e internacional, los cuales se ven reflejados en el sector financiero y los resultados de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior, si están preparados para hacer frente a los hechos negativos que está viviendo el sector en los últimos meses, actuando con las estrategias y acciones necesarias que eviten que dicha situación impacte en los ingresos o colocaciones de los financiamientos de comercio exterior. Sobre todo, se pretendió examinar cuáles son las herramientas y apoyo que requiere el grupo estudiado, para cumplir con las metas planteadas por el Banco y el área de comercio exterior, para que en base a ello y a los conceptos de marketing que hacen referencia al plan comercial, se determinen las bases para implementar la gestión comercial correcta en el área de comercio exterior que respalde el desenvolvimiento de la misma ante situaciones adversas del sector. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio.

El 75 por ciento de los funcionarios de negocios, en una de las preguntas de la entrevista, que hace referencia a los premios, manifestaron que sólo lo consideran como un incentivo para llegar a sus metas pero para ellos lo fundamental es alcanzarlas por mérito propio, porque es parte de su responsabilidad y asimismo no hay mejor reconocimiento que su jefatura los identifique como el ejecutivo que llegó a sus metas a pesar de la realidad que enfrenta el banco, entonces partiendo de esta información, según Iniesta (2007), sobre la promoción de personal, “combinadas o no con acciones publicitarias, las acciones de promoción de ventas producen un aumento inmediato de las ventas” y con respecto al plan de incentivos “solo gracias al establecimiento de un buen plan de incentivos es posible obtener la colaboración del personal de la empresa, en general y del equipo de ventas, e interesarle y motivarle a logro de los objetivos previsto y propuesto”, según el aporte brindado por los ejecutivos, no necesariamente un plan de premiación de logros moverán positivamente las colocaciones de los financiamientos, ya que mientras ellos no cuenten con las herramientas y apoyo necesario para la venta del producto no podrán cumplir con las metas y más allá de obtener un premio monetario, el reconocimiento de su jefatura es primero.

Como se mencionó, en el párrafo anterior, es necesario contar con las herramientas y apoyo necesario para el cumplimiento de las metas, este punto es primordial para lograr el objetivo del banco y según la investigación, el plan comercial del área de comercio exterior no tiene correctamente planteado sus procesos, generándose puntos críticos y en consecuencia una mala gestión comercial dirigida a la banca comercial. Según Monferrer (2013), indica que la planificación comercial se define como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de remodelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios; efectivamente, si el área de comercio exterior no implementa las bases correctas del plan comercial, las cuales se ajusten a las necesidades internas (funcionario de negocios) y externas (cliente), no se obtendrá los incrementos requeridos, por ello, se deben considerar cuatro etapas para contar con las herramientas y apoyo requerido, análisis de los entornos, planificación de los objetivos y como llegar a ellos, ejecución de las estrategias a través de acciones para el cumplimiento de los objetivos y el control que permite hacer el seguimiento midiendo los resultados.

Es necesario, que el área de comercio exterior, este en constante revisión y actualización de sus procesos, los cuales se ajusten al comportamiento del mercado y a su vez realice una interacción con el funcionario de negocios para identificar sus necesidades y las del cliente.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

- i. Actualmente el Banco GNB dista de los lineamientos y bases para el desarrollo de la gestión comercial del área de comercio exterior, razón que explica la disminución de las colocaciones del soporte financiero de las transacciones.
- ii. En el mercado del comercio exterior hay oportunidades de crecimiento, presentando desde enero a junio 2017 un alza del 15.68 por ciento en las exportaciones y 3.34 por ciento en las importaciones, sector donde se enfocan los productos Comex del banco pero la actual propuesta ha generado incumplimiento de las metas comerciales en S/ - 12.4 millones o del - 4.78 por ciento a junio de 2017, mientras que la competencia directa está creciendo en 36.75 por ciento en el mismo periodo de tiempo, coberturando el crecimiento del mercado.
- iii. Los puntos críticos de la gestión comercial del área de comercio exterior son: las metas se asignan con un enfoque general, ausencia de capacitaciones e incentivos a los funcionarios de negocios, la compra del Banco GNB al HSBC Bank Perú genero repercusiones en los procesos comerciales y pérdida de clientes potenciales, políticas de crédito conservadoras a diferencia de la competencia.
- iv. El conjunto de lineamientos están orientados para estructurar el plan comercial mediante el análisis e investigación del mercado, el establecimiento de medios y objetivos para alcanzar las metas con la gestión del Producto – Cliente de forma real y con el soporte de los recursos necesarios para los funcionarios, obteniendo en el corto plazo, el incrementos de la meta final de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior en un diez por ciento.

CAPITULO VI: RECOMENDACIONES

- i. Se recomienda la estructuración e implementación de la gestión comercial con un enfoque en el producto – mercado bajo el correcto análisis semestral de los precios sin descuidar los procesos internos y estimular la motivación del recurso humano.
- ii. Realizar el análisis anual del entorno externo e interno con una inteligencia comercial involucrada en el mercado objetivo que lleve a mejorar la capacidad de respuesta del banco.
- iii. Redefinir el presupuesto contemplado anualmente y analizar los resultados de las políticas del área de crédito, las cuales deben tener un enfoque agresivo dando pie a un mayor volumen de operaciones y en consecuencia un incremento en los ingresos de la entidad bancaria.
- iv. Se sugiere dar prioridad al plan comercial anual, que se difunda a todos los involucrados antes de implementarlo y ejecutarlo, finalmente que se realice el monitoreo mediante indicadores semanales y mensuales de las metas establecidas en los productos de comercio exterior y a cada uno de los funcionarios de negocios que conforman la banca comercial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BIBLIOGRAFIA:

- Acosta Borrero, A. 2010. Plan Comercial para el Canal de Autoservicios de Ilko Perú – 2010. Programa de Alta Especialización en Dirección en Ventas. Lima, Perú, Universidad ESAN. 55 p.
- Artal Castells, M. 2013. Dirección de Ventas. 12 ed. Madrid, España, ESIC. 524 p.
- Bayly, W. 2014. La Banca del Mañana. Revista América Economía Perú. Lima, Perú. (76): 81.
- Ferrel, OC; Hartline, M. 2012. Estrategia de Marketing. 5 ed. México D.F., México, Editorial Cengage Learning. 770 p.
- Iniesta, L. 2007. Master en Marketing. 2 ed. Barcelona, España, Editorial Gestión 2000. 455 p.
- Johnston, WM; Marshall, GW. 2009. Administración de Ventas. 9 ed. México D.F., México, Editorial McGraw-Hill. 516 p.
- Kerin, RA; Hartley, SW; Rudelius, W. 2009. Marketing. 9 ed. México D.F., México, Editorial McGraw-Hill. 661 p.
- Kometter Ríos, E. 2013. El Forward de Divisas en el Perú, Mecanismo de Gestión de Riesgo Financiero – Caso: Interbank. Trabajo Monográfico para optar el Título Profesional de Ingeniero en Gestión Empresarial. Lima, Perú, Universidad Nacional Agraria La Molina. 77 p.
- Kotler, P; Armstrong, G. 2012. Marketing. 14 ed. México D.F., México, Editorial Pearson Educación. 720 p.

- Linklater, D; Osterling, O. 2015. Experiencias de Comercio Exterior – Casos 100 por cientos peruanos. 1 ed. Lima, Perú, Fondo Editorial Universidad de Lima. 416 p.
- Martinez Veit, J. 2014. Mejoramiento en el Proceso de Originación de Créditos en el Banco Financiero del Perú. Trabajo Monográfico para optar el Título Profesional de Ingeniero en Gestión Empresarial. Lima, Perú, Universidad Nacional Agraria La Molina. 47 p.
- Mendiola, A; Aguirre, C; Campos, P; Cuadros, G; Lodwig, D; Regis, M. 2016. Estructura Alternativa de Financiamiento de Medianas Empresas a través del Mercado de Valores Peruano. 1 ed. Lima, Perú, ESAN Ediciones. 175 p.
- Monferrer, D. 2013. Fundamentos del Marketing. 1 ed. Castellón de la Plana, España, Editorial Unversitat Jaume. 175 p.
- Posada, C. 2016. El Comercio Exterior Peruano en la Actualidad. Revista América Economía Perú. Lima, Perú. (103): 72.
- Rivera Camino, J; Garcillán López – Rua, M. 2012. Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones. 3 ed. Madrid, España, ESIC. 512 p.
- Rodríguez Huapaya, E. 2015. Plan Comercial para la Empresa Solución en Metales S.A.C. Programa de Alta Especialización en Dirección en Ventas. Lima, Perú, Universidad ESAN. 69 p.
- Villacorta Cavero, A. 2006. Productos y Servicios Financieros – Operaciones Bancarias. 1 ed. Lima, Perú, Editorial Instituto Pacifico S.A.C. 751 p.

ARTICULOS ELECTRÓNICOS:

- ADEX (Asociación de Exportadores del Perú). 2017. Comercio Exterior/News (en línea). Lima, Perú. Boletín Informativo 2017. Consultado 05 ago. 2017. Disponible en <http://www.adexdatatrade.com/>
- ASBANC (Asociación de Bancos del Perú). 2017. Contexto Internacional, Economía y Banca Peruana (en línea). Lima, Perú. Boletín Mensual jul. 2017 (88): 1-18. Consultado 05 ago. 2017. Disponible en <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Publicaciones/Publicaciones.aspx>
- ASBANC (Asociación de Bancos del Perú). 2017. Financiamiento Bancario se Incrementa (en línea). Lima, Perú. Informe de Prensa Mensual jul. 2017: 1-2. Consultado 05 ago. 2017. Disponible en <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=474>
- Banco Popular Dominicano. 2017. Impulsa Popular: Servicio al Cliente (en línea, sitio web). Santo Domingo, República Dominicana. Consultado 04 ago. 2017. Disponible en <https://www.impulsapopular.com/>
- Bautista, K. 2014. Colocaciones Bancarias/Operaciones Bancarias (en línea, sitio web). s.I. Consultado 04 ago. 2017. Disponible en <https://prezi.com/rjzja13fbbo4/colocaciones-bancarias-operaciones-bancarias/>
- Blog de Perunegocios. 2017. Conceptos Varios (en línea, sitio web). s.I. Consultado 05 ago. 2017. Disponible en <https://www.http://perunegocios.blogspot.es>
- Class & Asociados S.A. 2017. Informe de Clasificación de Riesgo Banco GNB Perú S.A. (en línea). Lima, Perú. 13 p. Informe Clasificación de Riesgo n° 1. Consultado 06 ago. 2017. Disponible en <http://www.classrating.com/clasificaciones-vigentes/>
- Coello, A. 2015. Mercado de Capitales Peruano (en línea). Lima, Perú. Revista Actualidad Empresarial. (335): 1-2. Consultado 04 ago. 2017. Disponible en http://aempresarial.com/servicios/revista/335_9_PUUBGSPJSPYNLHJXCNKNU DJVLYKPMMACGVEMNUWGVUVDESFRD.pdf.

- Deconceptos. 2017. Conceptos Varios (en línea, sitio web). s.I. Consultado 04 ago. 2017. Disponible en <https://deconceptos.com/>
- DefinicionABC. 2017. Definiciones Varias (en línea, sitio web). s.I. Consultado 04 ago. 2017. Disponible en <https://www.definicionabc.com/>
- Emprendepyme.net. 2017. Administración de la Empresa (en línea, sitio web).s.I. Consultado 04 ago. 2017. Disponible en [http:// https://www.emprendepyme.net/](http://https://www.emprendepyme.net/)
- Economipedia. 2017. Definiciones Varias (en línea, sitio web). s.I. Consultado 05 ago. 2017. Disponible en <http://www.economipedia.com>
- Huesca, C. 2012. Comercio Internacional (en línea). México D.F, México. 129 p. Consultado 04 ago. 2017. Disponible en http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Comercio_internacional.pdf.
- Marrero, D. 2017. Aprende de Inversión (en línea, sitio web). s.I. Consultado 05 ago. 2017. Disponible en [http:// www.afphabitat.com.pe/subutilizacion-del-mercado-de-capitales/](http://www.afphabitat.com.pe/subutilizacion-del-mercado-de-capitales/)
- Olamendi, G. 2017. Diccionario de Marketing (en línea, sitio web). s.I. Consultado 05 ago. 2017. Disponible en <http://www.estoesmarketing.com/>
- Pedrosa, S. 2017. Economipedia: Haciendo fácil la Economía (en línea, sitio web). s.I. Consultado 06 ago. 2017. Disponible en <http://economipedia.com/>
- Perez Porto, J. 2016. Definiciones Varias (en línea, sitio web). s.I. Consultado 04 ago. 2017. Disponible en <https://definicion.de/>
- PROMPERU (Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo). 2013. Guía Financiera para Empresas Exportadoras (en línea). Lima, Perú. 49 p. Consultado 04 ago. 2017. Disponible en <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/468506723rad9D675.pdf>.

- SANTANDER. 2017. Financiamiento de Operaciones de Comercio Exterior: Financiamiento de Importación (en línea). Madrid, España. Consultado 05 ago. 2017. Disponible en <https://www.es.portal.santandertrade.com/>
- SUNAT (Superintendencia Nacional De Aduanas Y De Administración Tributaria). 2017. Estadísticas de Comercio Exterior - Metodología y Comentarios 2017 (en línea). Lima, Perú. Consulta 04 ago. 2017. Disponible en http://www.sunat.gob.pe/estadcomExt/modelo_web/metodologia_comentarios.html
- UN (Naciones Unidas). 2017. Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2017 (en línea). Nueva York, EEUU. Documento 2017. Consulta 05 ago. 2017. Disponible en https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/2017wesp_es_sp.pdf
- Wikipedia. 2017. Wikipedia La Enciclopedia Libre (en línea, sitio web). s.I. Consultado 06 ago. 2017. Disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>
- Zona Económica. 2013. Superavit Comercial (en línea, sitio web). s.I. Consultado 06 ago. 2017. Disponible en <https://www.zonaeconomica.com/superavit-comercial>

ANEXO N° 1

CLASIFICACION DE RIESGO BANCO GNB PERÚ S.A. – MARZO 2017

Clasificaciones Vigentes	Anterior^{1/}	Vigente
Información financiera al:	30.06.2016	31.12.2016
Fortaleza Financiera	A	A
Depósitos de Corto Plazo	CLA-1	CLA-1
Depósitos de Largo Plazo	AA	AA
Primer Programa de Certificados de Depósitos Negociables	CLA-1	CLA-1
Primer Programa de Bonos Corporativos Banco GNB Perú- Primera Emisión		AA
Primer Programa de Bonos Corporativos Banco GNB Perú- Segunda Emisión		AA
Primer Programa de Bonos Subordinados Banco GNB Perú – Primera Emisión	AA-	AA-
Primer Programa de Bonos Subordinados Banco GNB Perú – Segunda Emisión		AA-
Perspectivas	Estables	Estables

FUENTE: Tomado de Class & Asociados S.A. 2017.

Dónde:

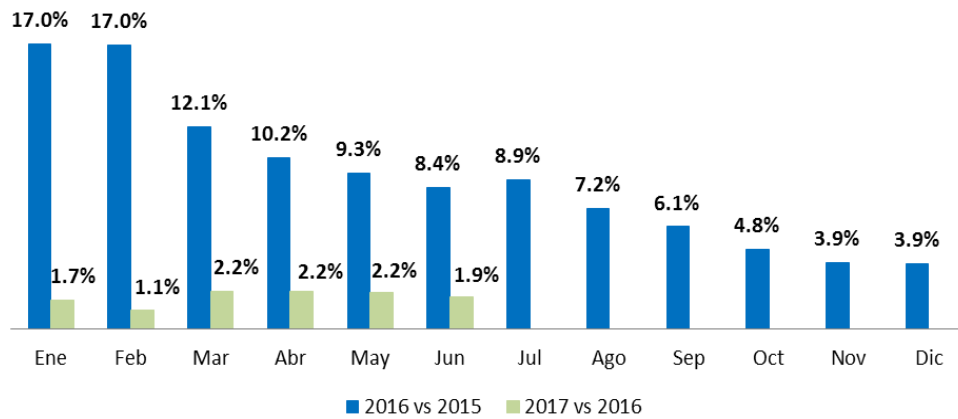
Fortaleza Financiera A: Corresponde a instituciones con una sólida fortaleza financiera. Esta categoría agrupa a las principales instituciones del sistema financiero que cuentan con un sólido reconocimiento en el mercado, solidez en sus principales indicadores financieros y un entorno muy estable para el desarrollo de su negocio.

Instrumentos de Deuda de Corto Plazo Categoría CLA-1: Corresponde a aquellos instrumentos que cuentan con la más alta capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada ante posibles cambios en el emisor, en la industria a la que pertenece o en la economía.

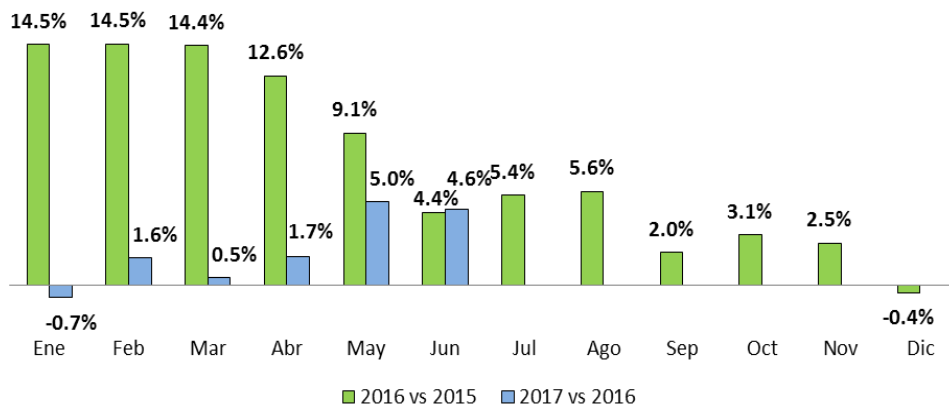
Instrumentos de Deuda de Largo Plazo Categoría AA: Corresponde a aquellos instrumentos que cuentan con una muy alta capacidad de pago del capital e intereses en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada en forma significativa ante posibles cambios en el emisor, en la industria a que pertenece o en la economía. Adicionalmente, para las categorías de riesgo indicadas, Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo utiliza la nomenclatura (+) y (-), para otorgar una mayor graduación de riesgo relativa.

ANEXO N° 2

Crecimiento de Colocaciones Sistema Bancario (% anual)



Crecimiento de Colocaciones Banco GNB (% anual)



FUENTE: Tomado de Banco GNB Perú S.A. 2017.

ANEXO No 3

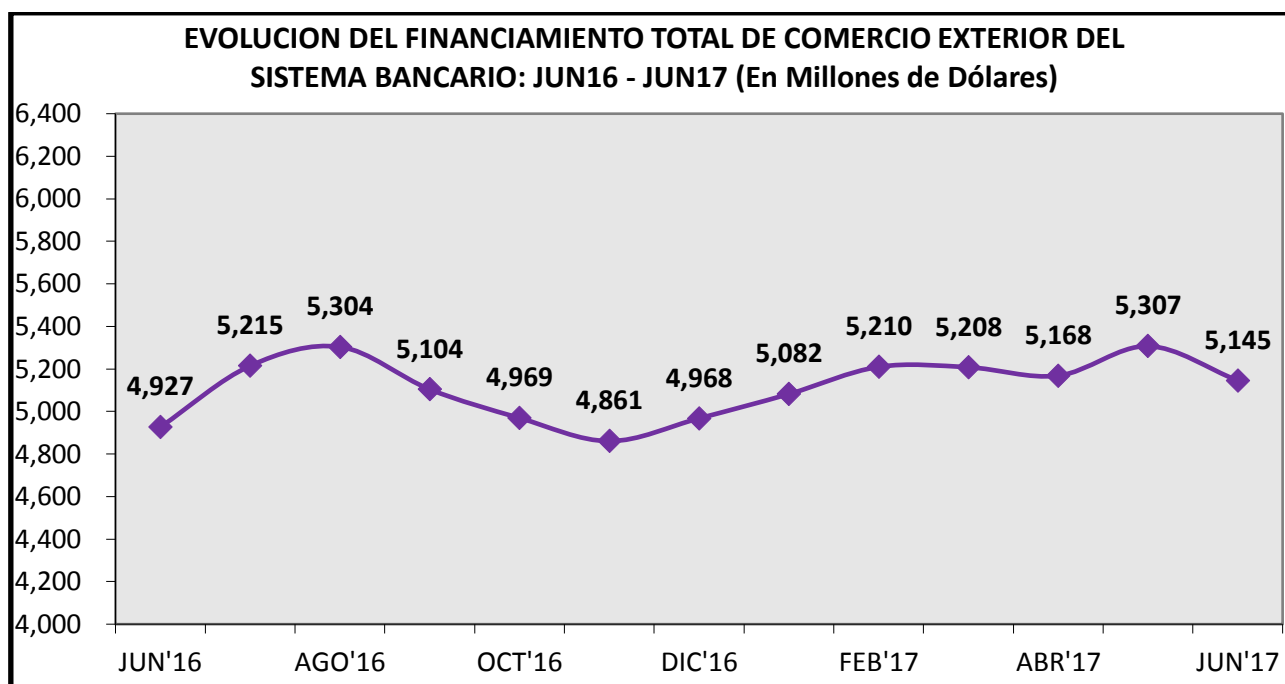
FINANCIAMIENTO EN COMERCIO EXTERIOR SEGÚN TIPO DE ACTIVIDAD

AL 30 DE JUNIO DE 2017 EN (MILES DE SOLES)

EMPRESAS BANCARIAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	TOTAL	PARTICIPACION
CREDITO	1,483,826	2,498,440	3,982,267	23.79%
CONTINENTAL	1,693,777	3,355,875	5,049,652	30.17%
SCOTIABANK PERU	828,919	2,580,366	3,409,285	20.37%
INTERBANK	465,418	958,169	1,423,587	8.51%
BANBIF	499,812	701,916	1,201,728	7.18%
FINANCIERO	288,868	339,659	628,527	3.76%
CITIBANK	0	475,469	475,469	2.84%
BANCO GNB	128,380	117,943	246,323	1.47%
COMERCIO	45,727	40,296	86,023	0.51%
SANTANDER PERU	58,989	176,200	235,189	1.41%
Total (Miles de Nuevos Soles)	5,493,716	11,244,332	16,738,048	100.00%
Total (Millones de Dólares)	1,689	3,457	5,145	

FUENTE: Tomado de ASBANC 2017.

GRÁFICO DE LA EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DEL SISTEMA BANCARIO



FUENTE: Tomado de ASBANC 2017.

ANEXO No 4

PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS

	2012	2013	2014	2015	2016 ^{1/}	2017 ^{1/}
Sector Real (Var. % real) ^{2/}						
Producto Bruto Interno	6.0	5.8	2.4	3.3	3.9	2.5
VAB Sectores Primarios	0.7	5.0	-2.2	6.8	9.8	5.1
VAB Sectores No Primarios	7.5	6.0	3.6	2.4	2.3	1.9
Demanda Interna	7.3	7.3	2.2	3.1	0.9	1.8
Consumo privado	7.4	5.7	3.9	3.4	3.4	2.8
Inversión Privada ^{3/}	15.5	6.9	-2.3	-4.4	-6.1	-5.0
PBI (US\$ miles de millones)	189.3	197.9	203.1	192.4	195.4	211.0
PBI per cápita (US\$)	6,281	6,493	6,590	6,176	6,206	6,628
Como % del PBI						
Inversión Bruta Fija	26.2	27.2	25.6	24.3	22.5	21.5
Privada ^{3/}	20.7	21.2	20.1	19.3	17.7	16.3
Pública	5.5	5.9	5.5	5.0	4.8	5.2
Exportaciones	27.7	24.7	22.4	21.0	22.1	22.4
Importaciones	25.6	25.4	24.0	23.7	22.2	21.6
Precios y tipo de cambio						
Inflación anual (%)	2.7	2.9	3.22	4.4	3.2	2.8
TC promedio (S/. por US\$)	2.64	2.72	2.847	3.20	3.38	3.29
TC Fin de periodo (S/. por US\$)	2.55	2.80	2.98	3.41	3.36	3.25
Sector Externo (US\$ millones)						
Balanza en cuenta corriente	-5,388	-9,387	-8,196	-9,402	-5,461	4,696
(% del PBI)	- 2.8	-4.7	-4.0	-4.9	-2.8	-2.2
Balanza Comercial	6,393	504	-1,509	-3,150	1,730	3,887
Exportaciones de bienes	47,411	42,861	39,533	34,236	36,838	40,032
Importaciones de bienes	41,018	-42,356	41,042	37,385	35,107	36,145
Reservas Internacionales Netas	63,991	65,663	62,308	61,485	61,686	62,980
Flujo de RIN del BCRP	15,176	1,672	-3,355	-823	201	1,294
Sector Fiscal (% del PBI)						
Resultado Económico del SPNF	2.3	0.9	-0.3	-2.1	-2.6	-3.2

^{1/}Proyectado. ^{2/}Año base 2007 ^{3/}No incluye variación de existencias.

Fuente: BCR y Estudios Económicos-Scotiabank

FUENTE: BCR y Estudios Económicos – Scotiabank 2017.

ANEXO N°5 ¹

Fecha:

Agencia:

Nombre:

Banca:

Objetivo: Identificar las principales causas de la disminución de los financiamientos de comercio exterior y las recomendaciones para revertirlo.

Presentación: El presente cuestionario es parte de la investigación para determinar nuevas oportunidades en la línea de productos del banco, específicamente se busca identificar las principales causas en la disminución de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior. La información es usada solo para tales fines, es confidencial, anónima y voluntaria. No hay respuesta correcta o incorrecta, lo que importa es su opinión.

Desarrollo de las preguntas:

1.- Usted se encuentra familiarizado y/o tiene conocimientos sobre los financiamientos de comercio exterior (Marque con una X)

Sí No ¿Por qué? _____

2.- Usted ofrece los financiamientos de comercio exterior a los clientes de su cartera (Marque con una X)

Sí No ¿Por qué? _____

3.- En base a su experiencia en la banca comercial, ¿cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas de los financiamientos de comercio exterior del banco? (Marque como máximo 2 ventajas y desventajas de mayor importancia)

Ventajas	Desventajas
Tasas Competitivas <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Tasas no competitivas <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Atencion Personalizada <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Proceso de desembolso lento <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Agilidad en desembolsos <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Políticas de crédito para el otorgamiento de las líneas de este tipo de financiamientos son conservadoras <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Producto alineado con los del sector financiero <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Poco conocimiento del producto por parte de los funcionarios y analistas de negocios <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Genera ingresos al banco por medio de comisiones <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Fondeo limitado para el desembolso de operaciones <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>
Brinda información detallada del destino del dinero <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>	Falta de incentivos a los funcionarios de negocios para colocar los financiamientos <input style="width: 50px; height: 20px;" type="checkbox"/>

¹ Cuestionario debidamente testeado, información se encuentra detallada en las páginas 34 y 35, asimismo la profesora Karina Yachi brindo el asesoramiento para su desarrollo. Se consideró el 50 por ciento de la muestra, es decir, diez ejecutivos de negocios.

4.- Debido a que las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior del banco han sufrido una gran disminución, ¿cuáles cree usted que han sido las principales causas? (Marque como máximo 2 causas de las más importantes)

Coyuntura económica del país	<input type="checkbox"/>
Crisis económica a nivel mundial	<input type="checkbox"/>
Tasas no competitivas	<input type="checkbox"/>
Poco conocimiento de los productos COMEX por parte del funcionario y analista de negocios	<input type="checkbox"/>
Anulación de bonos e incentivos a los funcionarios de negocios	<input type="checkbox"/>
El banco mantiene políticas de créditos conservadoras	<input type="checkbox"/>
Requisitos amplios para el desembolso de los financiamiento COMEX versus capital de trabajo	<input type="checkbox"/>

Otros: _____

5.- Si el banco implementará o cambiará alguna herramienta para incentivar el incremento de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior, ¿Cuáles de las siguientes herramientas o alternativas detalladas líneas abajo cree usted que sea la más adecuada?

Creación de campañas semestrales con metas y premios establecidos	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento mensual a la mejor colocación frente a las jefaturas, intranet, revista, etc	<input type="checkbox"/>
Tasas competitivas	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones periódicas sobre los financiamientos Comex a los funcionarios y analistas de negocios	<input type="checkbox"/>
Implementación de bonos anuales relacionado al cumplimiento de las metas	<input type="checkbox"/>
Cambio en las políticas del area de créditos (Políticas con mayor riesgo)	<input type="checkbox"/>
Campaña de líneas pre aprobadas de comercio exterior dirigida a clientes potenciales	<input type="checkbox"/>
Publicidad del producto dirigida a los clientes a través de correo, periodicos, revistas, stand, ferias, etc	<input type="checkbox"/>
Reunión con clientes potenciales (nuevos y antiguos) coordinando desayunos, visitas, etc	<input type="checkbox"/>

Otro: _____

6.- Según el sector comercial o de ventas, el mayor incentivo de un vendedor son las comisiones, premios o bonos por las colocaciones del producto, en base a esto, ¿cuál cree usted que es el mayor incentivo que le puede brindar el banco de alcanzar o superar las metas propuestas? (Marque solo una opción).

Vales de consumo en diferentes tiendas de departamento o supermercados	<input type="checkbox"/>
Vales de día de descanso	<input type="checkbox"/>
Bono anual relacionado a la meta anual de colocaciones	<input type="checkbox"/>
Pasajes al interior del país, relacionado al mejor cumplimiento de la meta anual	<input type="checkbox"/>
Pago de comisiones mensuales relacionado a la meta mensual de colocaciones	<input type="checkbox"/>

Otro: _____

7.- Cuando usted ofrece el producto de financiamiento de comercio exterior a los clientes actuales o nuevos, ¿Cuál es la percepción u opinión del cliente con respecto al producto? (Marque una alternativa).

Tasas elevadas en el sector de la Banca grandes empresas y corporativas	<input type="checkbox"/>
Clientes trabajan solo con los cuatro principales bancos del sistema financiero	<input type="checkbox"/>
Desembolsos de los financiamientos comex del banco son ágiles y rápidos	<input type="checkbox"/>
Al ser un banco pequeño, tiene una cantidad minoritaria de clientes, por ello su atención es personalizada	<input type="checkbox"/>
Tasas competitivas en el sector de la banca empresa	<input type="checkbox"/>

Otro: _____

Su opinión es muy importante dado que el banco desea incrementar sus colocaciones de financiamientos de comercio exterior y ampliar su cuota en el sector financiero, por ello su información será considerada para realizar los cambios necesarios y mejorar las colocaciones de los productos de comercio exterior.

Muchas gracias!!!

ANEXO N°6 ²

FICHA TÉCNICA	
Nombre del Proyecto de Investigación	Bases de la gestión comercial para incrementar las colocaciones del soporte financiero en las transacciones de comercio internacional de la cartera de clientes del Banco GNB Perú S.A.
Finalidad del primer objetivo	Realizar un diagnóstico sector – empresa que permita identificar las principales características de los funcionarios de negocios de la Banca Comercial.
Persona Jurídica que lo encomienda	Banco GNB Perú S.A.
Persona natural que lo realizará	Carla María Angola Villaverde
Fuente de financiamiento	Cubierta en su totalidad por el investigador
Producto	Financiamientos de Comercio Exterior (Pre-embarque, Post-embarque e Importación)
Tipo de investigación	Descriptiva
Diseño de investigación	No Experimental
Método de investigación	Cuantitativa
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario de Encuesta
Tipo de muestreo	No Probabilístico
Diseño muestral	Casual o Incidental
Universo poblacional	Trabajadores del Banco GNB Perú S.A.
Población objetivo	Funcionarios de Negocios de la Banca Comercial
Marco muestral	Funcionarios de Banca Empresa Centralizada, Banca Empresa Agencias, Banca Grandes Empresas y Corporativa
Nivel de confianza	No aplica, se encuestará a los 19 funcionarios de negocios
Máximo error permisible	No aplica, se encuestará a los 19 funcionarios de negocios
Valor de distribución normal estándar (Z)	No aplica, se encuestará a los 19 funcionarios de negocios
Nivel de dispersión (p y q)	No aplica, se encuestará a los 19 funcionarios de negocios
Tamaño de la población (N)	569
Tamaño de muestra de población finita (n)	19 encuestas
Unidad de análisis	Funcionario de negocios de la Banca Comercial del Banco GNB Perú S.A.
Cobertura geográfica	Las Agencias del Banco GNB Perú S.A. ubicadas en Lima, Arequipa, Piura, Chiclayo y Trujillo donde se encuentren ubicados los funcionarios de negocios de la banca comercial.

² Documento debidamente testado, asimismo la profesora Karina Yachi brindo el asesoramiento para su desarrollo. Se consideró el 50 por ciento de la muestra, es decir, diez ejecutivos de negocios.

ANEXO No 7

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
PROBLEMÁTICA		OBJETIVOS		CONCLUSIONES	
PROBLEMA GENERAL		OBJETIVO GENERAL		RECOMENDACIONES	
¿Qué se requiere para el desarrollo de la gestión comercial del área de Comercio Exterior del Banco GNB Perú S.A., con el fin de incrementar los resultados de las colocaciones del soporte financiero de las transacciones del comercio internacional?		Establecer las bases para la gestión comercial del área de comercio exterior del Banco GNB Perú S.A., que posibilite el incremento de los resultados de las colocaciones del soporte financiero de las transacciones de comercio internacional		Actualmente el Banco GNB dista de los lineamientos y bases para el desarrollo de la gestión comercial del área de comercio exterior, razón que explica la disminución de las colocaciones del soporte financiero de las transacciones.	Se recomienda la estructuración e implementación de la gestión comercial con un enfoque en el producto – mercado bajo el correcto análisis semestral de los precios sin descuidar los procesos internos y estimular la motivación del recurso humano.
PROBLEMAS ESPECIFICOS		OBJETIVOS ESPECIFICOS			
¿Cuáles son las características del sector y la capacidad de respuesta de los funcionarios de negocios de la Banca Comercial del Banco GNB Perú S.A.?		Realizar un diagnóstico sector – empresa que permita identificar las principales características existentes en el trabajo de los funcionarios de negocios de la Banca Comercial.		En el mercado del comercio exterior hay oportunidades de crecimiento, presentando desde enero a junio 2017 un alza del 15.68% en las exportaciones y 3.34% en las importaciones, sector donde se enfocan los productos Comex del banco pero la actual propuesta ha generado incumplimiento de las metas comerciales en S/ - 12.4 millones o del - 4.78% a junio de 2017, mientras que la competencia directa está creciendo en 36.75% en el mismo periodo de tiempo, coberturando el crecimiento del mercado.	Realizar el análisis anual del entorno externo e interno con una inteligencia comercial involucrada en el mercado objetivo que lleve a mejorar la capacidad de respuesta del banco.
¿Cuáles son los puntos críticos en la gestión comercial del área de comercio exterior para las transacciones del soporte financiero del comercio internacional de la cartera de clientes del Banco GNB Perú S.A.?		Describir los puntos críticos de la Gestión Comercial del área de comercio exterior del Banco GNB Perú S.A.		Los puntos críticos de la gestión comercial del área de comercio exterior son: las metas son asignadas con un enfoque general, ausencia de capacitaciones e incentivos a los funcionarios de negocios, la compra del Banco GNB al HSBC Bank Perú genero repercusiones en los procesos comerciales y pérdida de clientes potenciales y políticas de crédito conservadoras a diferencia de la competencia	Redefinir el presupuesto contemplado anualmente y analizar los resultados de las políticas del área de crédito, las cuales deben tener un enfoque agresivo dando pie a un mayor volumen de operaciones y en consecuencia un incremento en los ingresos de la entidad bancaria.
¿Qué acciones se deben de tomar para establecer los resultados de marketing?		Proponer los lineamientos de la gestión comercial para el área de Comercio Exterior del Banco GNB Perú S.A.		El conjunto de lineamientos están orientados para estructurar el plan comercial mediante el análisis e investigación del mercado, el establecimiento de medios y objetivos para alcanzar las metas con la gestión del Producto – Cliente de forma real y con el soporte de los recursos necesarios para los funcionarios, obteniendo en el corto plazo, el incrementos de la meta final de las colocaciones de los financiamientos de comercio exterior en un diez por ciento.	Se sugiere dar prioridad al plan comercial anual, que se difunda a todos los involucrados antes de implementarlo y ejecutarlo, finalmente que se realice el monitoreo mediante indicadores semanales y mensuales de las metas establecidas en los productos de comercio exterior y a cada uno de los funcionarios de negocios que conforman la banca comercial.