

Universidad de Lima
Escuela de Posgrado
Maestría en Administración y Dirección de Negocios



BANCA NON LENDING

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro
en Administración y Dirección de Negocios

Gonzalo Javier Bellido Arenas

Código 20130152

Tiksi Bayona Mac Pherson

Código 20207061

Asesor

Luis Chang Ching

Lima - Perú

Noviembre del 2023



BANCA NON LENDING

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....	1
1.1 Presentación de la empresa	2
1.2 Marco teórico y mercado (<i>benchmarking</i> y mejores prácticas empresariales).....	2
1.3 Motivación del proyecto	3
1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema - solución	4
1.5 Descripción de la idea y la oportunidad.....	4
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta.....	5
1.7 Estrategia inicial y objetivos de alcance.....	5
1.8 Impacto comercial y responsabilidad social.....	5
CAPÍTULO II. IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN.....	7
2.1 Diseño y metodología de la investigación.....	8
2.2 Formulación de hipótesis	8
2.3 Validación de solución.....	9
2.4 Muestreo poblacional	10
2.4.1 Análisis de mercado	10
2.5 Análisis de tendencias y patrones	12
2.6 <i>Canvas</i> del modelo de negocio	16
2.7 Conclusiones	16
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	17
3.1 Visión.....	18
3.2 Misión.....	18
3.3 Cultura organizacional.....	18
3.4 Objetivos estratégicos.....	19
3.5 Análisis externo, político, legal, circunstancial, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL)	19
3.5.1 Entorno político	19

3.5.2	Entorno legal	19
3.5.3	Entorno social	19
3.5.4	Entorno tecnológico.....	20
3.5.5	Entorno ambiental	20
3.5.6	Entorno económico.....	20
3.5.7	Entorno demográfico	20
3.6	Análisis interno: competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada.....	21
3.6.1	Poder de negociación de los clientes.....	21
3.6.2	Poder de negociación de los proveedores.....	21
3.6.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes	21
3.6.4	Amenaza de productos sustitutos	21
3.7	Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA	22
3.8	Estrategia de éxito (FODA cruzado)	22
CAPÍTULO IV. PLAN DE <i>MARKETING</i>		24
4.1	Planteamiento de objetivos generales de <i>marketing</i>	25
4.1.1	Objetivo general.....	25
4.1.2	Objetivo específico.....	25
4.2	Estrategias de <i>marketing</i>	26
4.2.1	Segmentación y perfil del cliente.....	26
4.2.2	Posicionamiento y ventaja competitiva.....	26
4.3	Mercado objetivo	26
4.3.1	Tendencia de mercado.....	26
4.3.2	Tamaño de mercado	28
4.3.3	Mercado objetivo.....	29
4.3.4	Identificación de agentes	30
4.3.5	Potencial de crecimiento del mercado	30
4.3.6	Rivalidad competidora y potencial de ventas.....	31
4.4	Desarrollo y estrategia del <i>marketing mix</i>	31
4.4.1	Política de gestión del cliente	31
4.4.2	Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación.....	32
4.4.3	Estrategia de precios: análisis de costos y precios	32
4.4.4	Política comercial	32
4.4.5	Estrategia comunicacional y canal	33

4.4.6	Estrategia de distribución	33
4.5.	Plan de ventas y proyección de la demanda	34
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES		35
5.1	Políticas operacionales	36
5.1.1	Calidad	36
5.1.2	Procesos	37
5.1.3	Planificación	38
5.1.4	Inventarios	38
5.2	Equipos, actividades y procesos	38
6.2.1	Diseño y capacidad de instalaciones	38
6.2.2	Equipos de trabajo y apoyos	38
6.2.3	Gestión de proveedores, compras y <i>stock</i>	39
6.2.4	Tercerización o integración de procesos	39
6.2.5	Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor.	40
6.2.6	Proceso de elaboración de bienes o prestación de servicio	40
6.2.7	Políticas de transformación de la actividad	40
6.2.8	Flujograma de actividad y diagrama de decisiones PERT	41
6.2.9	<i>Balanced scorecard</i> : control de gestión por indicadores	42
CAPÍTULO VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS		43
6.1	Objetivos organizacionales	44
6.1.1	Naturaleza de la organización	44
6.1.2	Organigrama	44
6.1.3	Diseño estructural por proyectos	44
6.2	Diseño de puestos y responsabilidades	45
6.2.1	Gerente de banca <i>non lending</i>	45
6.2.2	Funcionario de banca <i>non lending</i>	45
6.3	Políticas organizacionales	47
6.3.1	Políticas de pago	47
6.3.2	Política de seguridad informática	47
6.3.3	Política de calidad	47
6.4	Gestión de talento	47
6.4.1	Selección y contratación	47
6.4.2	Remuneración y desempeño	48
6.4.3	<i>Empowerment</i> y reconocimiento	48
6.4.4	Capacitación, motivación y desarrollo	48

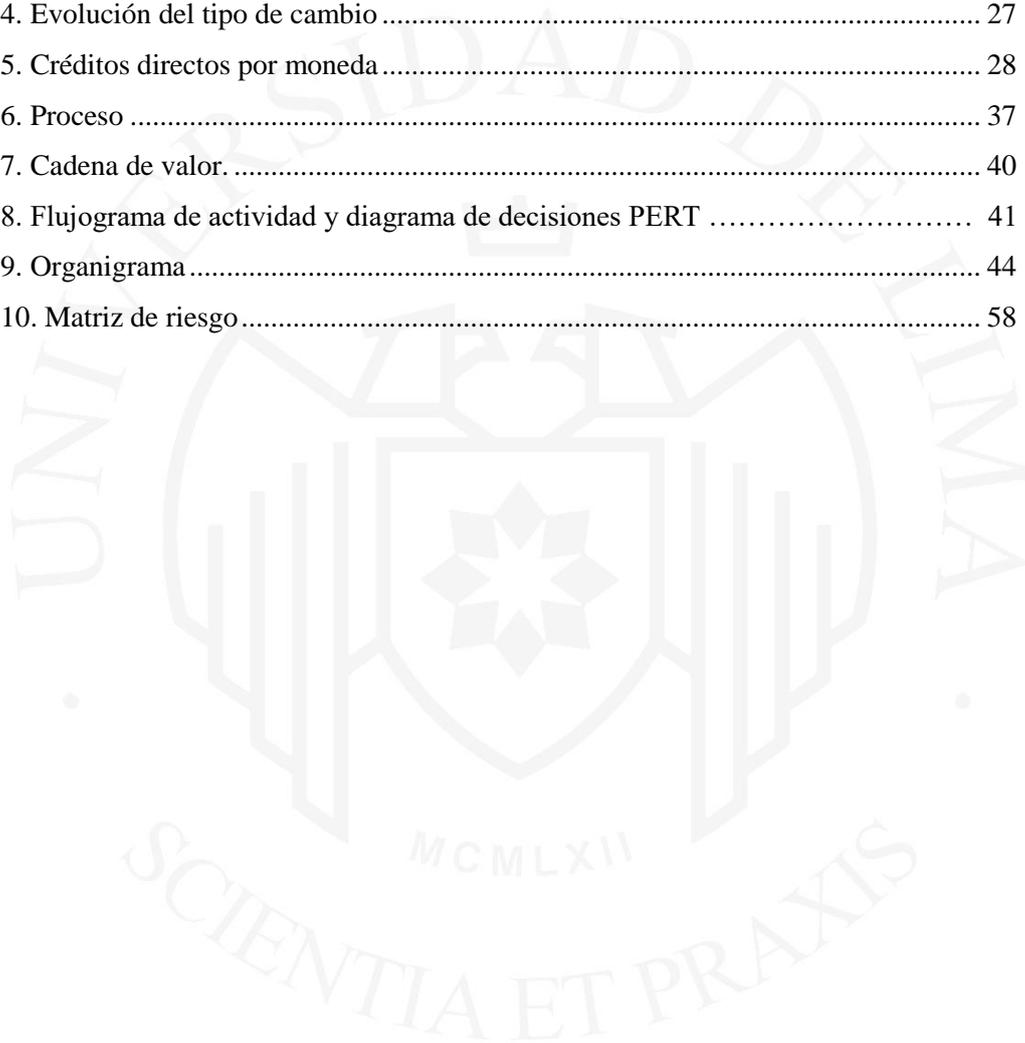
6.5 Estructura de gastos de recursos humanos	48
CAPÍTULO VII. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	50
7.1 Supuestos	51
7.2 Plan de inversiones	51
7.3 Activos y depreciación.....	51
7.4 Capital de trabajo.....	52
7.5 Fuentes de financiamiento y amortización	52
7.6 Balances previsionales	53
7.7 Cuentas de explotación previsionales (GG. PP.)	53
7.8 Proyección de ventas y flujo de tesorería (<i>cash flow</i>)	54
7.9 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.....	56
7.10 Política de aplicación de resultados.....	56
7.11 Tasa de descuento de accionista	57
7.12 Indicadores de rentabilidad representativos.....	57
7.13 Análisis de riesgo y costo de oportunidad	58
7.13.1 Análisis de riesgo.....	58
7.13.2 Costo de oportunidad	59
7.14 Análisis por escenarios y gráficas.....	59
7.15 Principales riesgos del proyecto.....	59
7.16 Plan de contingencia y disolución.....	60
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
8.1 Conclusiones	63
8.2 Recomendaciones	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXO.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aceptación del servicio.....	9
Tabla 2. Variables estadísticas	11
Tabla 3. Respuesta de política frente a los riesgos para la estabilidad financiera.....	12
Tabla 4. Indicadores del sistema financiero (%).....	13
Tabla 5. Colocaciones brutas totales del sistema financiero.....	14
Tabla 6. Principales medidas de apoyo al crédito adoptadas por economías de la región.....	15
Tabla 7. <i>Canvas</i> : banca <i>non lending</i>	16
Tabla 8. FODA cruzado.....	22
Tabla 9. Proyecciones del BCRP	27
Tabla 10. Proceso de segmentación	29
Tabla 11. Plan de ventas y proyección de la demanda.....	34
Tabla 12. <i>Revenue</i> proyectado a cinco años	34
Tabla 13. <i>Balanced scorecard</i>	42
Tabla 14. Composición de los gastos de recursos humanos (en soles)	48
Tabla 15. Cuadro de inversiones (año 0)	51
Tabla 16. Cuadro de depreciación de los activos.....	52
Tabla 17. Capital de trabajo	52
Tabla 18. Fuente de financiamiento.....	52
Tabla 19. Balances previsionales	53
Tabla 20. EE. GG. PP. proyectada a cinco años	53
Tabla 21. Proyección de ventas y flujo de tesorería.....	54
Tabla 22. Objetivos de ventas	55
Tabla 23. Flujo proyectado a cinco años.....	55
Tabla 24. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.....	56
Tabla 25. Indicadores de rentabilidad representativos.....	57
Tabla 26. Cuadro de riesgos.....	58
Tabla 27. Escala de evaluación de la eficacia de cada acción	60
Tabla 28. Efectividad de controles.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cortes por segmentación de empresas	10
Figura 2. Crisis del COVID-19: dinámica económica y acciones de política.....	12
Figura 3. Actividad económica y evolución de indicadores de riesgo país (EMBIG).....	12
Figura 4. Evolución del tipo de cambio	27
Figura 5. Créditos directos por moneda.....	28
Figura 6. Proceso	37
Figura 7. Cadena de valor.....	40
Figura 8. Flujograma de actividad y diagrama de decisiones PERT	41
Figura 9. Organigrama.....	44
Figura 10. Matriz de riesgo.....	58



RESUMEN

En el sistema financiero peruano, la banca comercial¹ es muy competitiva. Distintas entidades financieras buscan la captación de la mayor cantidad de clientes empresariales (grandes, medianas, *mid-market* y negocios) para darles facilidades a través de financiamientos, operaciones de *cash management*, *leasing*, operaciones de tipo de cambio y demás transacciones financieras acordes al mercado y a las necesidades. El giro principal de la banca comercial es proveer de préstamos, y el retorno estaría basado en las comisiones generadas por capital de trabajo y flujo transaccional.

Un segmento de clientes en banca comercial a los que, a la fecha, no se les brinda el servicio debido son aquellas empresas superavitarias, es decir que tienen una liquidez en cuentas. Esto a raíz de que cuentan con sus propios recursos o porque operan con los recursos de su casa matriz. Ello genera que no sean indispensables los préstamos, financiamientos o alguna forma de apalancamiento externo, situación que conduce a que este tipo de cliente no sea foco de atención de los funcionarios de banca.

Sin embargo, abre una posibilidad para formar un nuevo modelo de negocio para la banca empresarial denominado *banca non lending*, la cual busca generar rentabilidad sin riesgo a través de operaciones no financieras, como el tipo de cambio, la recaudación, servicios de correspondencia, cobranza de letras, pago a proveedores, pago de planillas, pago de impuestos, entre otras transacciones en las que el riesgo es nulo y los costos operativos son muy bajos. La implementación de este sistema traería rentabilidad a la banca comercial donde se aplique con una tasa interna de retorno de hasta 44 %.

¹ Actualmente, las segmentaciones en bancos denominan de la siguiente manera para los clientes jurídicos: banca corporativa, banca institucional, banca grandes empresas, banca medianas empresas, banca empresas, banca negocios. La asignación del nombre depende de cada entidad bancaria.

ABSTRACT

Within the Peruvian financial system, the current Commercial Banking² market is very competitive. Different entities seek to capture the largest number of business clients (large, medium, mid-market and businesses) to be able to provide facilities through financing, cash management operations, leasing, exchange rate operations and other appropriate financial transactions. to the market and the needs. The main business of commercial banking is to provide loans, the return would be based on the returns generated by working capital and transaction flow.

A segment of commercial banking clients that, to date, has not been served by the financial system, are those companies with surpluses, those that have liquidity in their accounts. This is due to the fact that they have their own resources or because they operate with the resources of their parent company. This means that loans, financing or some form of external leverage are not essential, a situation that leads to this type of client not being the focus of attention of bank officials.

However, it opens up a possibility to generate a new business model for corporate banking called “Non-Lending Banking”, which seeks to generate profitability without risk, through non-financial operations such as the exchange rate, collection, correspondent services, bill collection, supplier payment, payroll payment, tax payment, among other transactions where the risk is nil and operating costs are very low. The implementation of this system would generate profitability for corporate banking where it is applied with an internal rate of return of up to 44 %.

² Currently the segmentations in the banks are assigned in this way. For example, in the case of legal entities, the assigned banks are the following: corporate banking, institutional banking, large business banking, medium-sized business banking, business banking, and business banking. The assignment of the name depends on each bank

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO



1.1 Presentación de la empresa

La finalidad de este modelo de negocio es la captación y activación de clientes empresariales que no necesiten préstamos de capital de trabajo debido a que cuentan con liquidez.

La manera de volver rentable este modelo de negocio es a través de las operaciones de servicios transaccionales que generen ingresos no financieros.

Disponemos de la infraestructura y las autorizaciones con las que ya cuenta el Banco para desarrollar este modelo³.

1.2 Marco teórico y mercado (*benchmarking* y mejores prácticas empresariales)

Los créditos otorgados a clientes corporativos y grandes empresas no son financiados por un solo banco debido al riesgo que esta operación representa. Por ello, estas empresas deben recurrir en promedio a cuatro bancos. En cambio, el segmento *non lending* no necesita de más de un banco, ya que lo que requiere es un servicio transaccional. Sin embargo, hemos detectado ninguno de los cuatro principales bancos en el Perú ofrece este servicio.

Algunos de los términos que se deben tomar en cuenta para entender este trabajo son los siguientes:

- *Mid-market*: empresas lo suficientemente grandes para denominarse *pymes*, pero que no llegan a la categoría de grandes empresas.
- *Leasing*: mecanismo de financiación o facilidad financiera de un banco o entidad financiera para otorgar un activo de capital, propiedad del Banco, a un arrendatario para su uso a cambio de un pago periódico por un plazo de tiempo determinado.
- *Cash management*: grupo de personas que se encarga de analizar y gestionar los medios de pago y cobros que utiliza la empresa. Analiza saldos en cuentas bancarias, monitorea el mercado financiero y planifica para mejorar resultados financieros.
- Superávit: superación de los ingresos contra los gastos dentro de un periodo determinado de tiempo.
- *Benchmark*: punto de referencia. Consiste en estudiar los resultados de la competencia para tomar acción entendiendo prácticas y estrategias para atraer al cliente.

³ El proyecto se ha trabajado para un banco peruano que en adelante se denominará el Banco, a pedido de la misma institución por razones de confidencialidad. Uno de los autores trabaja en esta entidad.

- *Non lending*: modelo de negocio que genera rentabilidad sin riesgo a través de operaciones no financieras, como el tipo de cambio, la recaudación, servicios de corresponsalía, cobranza de letras, pago a proveedores, pago de planillas, pago de impuestos, entre otras transacciones donde el riesgo es nulo y los costos operativos son muy bajos.
- *Capex*: inversión en capital que realiza una empresa para comprar activos fijos o no móviles a fin de mejorar su activo no corriente. Gastos e inversiones asociados con bienes físicos, es decir, todos los bienes comprados por la empresa.
- *Revenues*: ganancias obtenidas por movimientos financieros.
- *Average*: término utilizado para referirse al promedio de un movimiento financiero de ingreso o egreso.
- *Fee*: pago que debe realizarse por un servicio.
- *Cash in*: dinero ingresante acreditado de un cliente a través de un agente financiero.
- *Cash out*: dinero saliente acreditado de cliente a través de un agente financiero.
- *Book to book*: todos los pagos entre empresas dentro del mismo banco.
- **BCRP**: Banco Central de Reserva del Perú, entidad que regula la emisión monetaria y el costo de los intereses.
- **SBS**: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, entidad que regula el sistema financiero en el Perú.
- *Wholesale banking*: conocido como banca comercial, la integran las diferentes bancas de empresas según su nivel de facturación.
- *Payroll*: servicio de procesamiento de pago de planillas.

1.3 Motivación del proyecto

La motivación principal de este proyecto es atender un nicho de mercado que no ha sido tomado en cuenta por la banca comercial. Esto se debe a que los servicios transaccionales no son foco de atención prioritaria para la banca, como sí lo son los créditos tradicionales.

Otra motivación es posicionar este negocio como fuente relevante de ingresos no financieros, una fuente complementaria a la banca comercial que podría llegar a representar

un 20 % de dichos ingresos. Por último, el riesgo es nulo y los costos operativos para la banca son muy bajos, debido a que se cuenta con la infraestructura y las autorizaciones en banca comercial.

1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución

Este modelo se percibe como una necesidad debido a que en la actualidad la banca en el Perú no atiende a este segmento de empresas en lo que se refiere a liquidez.

Como se ha mencionado previamente, los clientes de banca corporativa y banca comercial en el segmento *non lending* no requieren de préstamos porque cuentan con liquidez financiera. Por esta razón, no suelen ser atendidos por los servicios bancarios de la misma forma y con la misma prioridad que los demás negocios.

A partir del análisis realizado, hemos identificado las siguientes necesidades en el segmento de la banca *non lending*:

- Demandan principalmente servicios transaccionales.
- No necesitan más de un banco (flujo transaccional).
- Eventualmente financian capex, requieren fianzas de fiel cumplimiento de contrato.
- Solicitan operaciones de tipo de cambio.
- Valoran la calidad de servicio.

1.5 Descripción de la idea y la oportunidad

La banca *non lending* busca generar ganancias a través de servicios transaccionales como los siguientes:

- *Revenues* de tipo de cambio (FX)
- *Average cash*, saldos en cuentas corrientes o fondos mutuos
- Operaciones de comisiones (*fees*): *cash in / cash out*, pagos *book to book*

La oportunidad reside en que actualmente no existe en ninguno de los cuatro bancos principales del país este servicio de análisis transaccional que se pueda brindar a las empresas como asesoría. Además, cabe considerar que dichas operaciones no le generan riesgo al banco.

1.6 Justificación del atractivo de la propuesta

La aplicación de este modelo de negocio busca centrar la atención de las empresas bajo el perfil *non lending*.

Las empresas buscan que les elaboren un análisis transaccional con la finalidad de generar ahorro de su gasto financiero, mediante la identificación de la operativa transaccional de la empresa. En este sentido, el funcionario podrá realizar una propuesta que incluya costos menores que los de la banca *lending* a fin de ganar la totalidad operativa de la empresa.

Es importante resaltar que las empresas buscan un alto nivel de servicio y con inmediatez, lo que no se ofrece actualmente. Ante una solicitud simple de la empresa al funcionario, la respuesta puede tardar más de cinco días. Como resultado, el Banco pierde negocios que se generen por los flujos o *fees*, y también la oportunidad de posicionar el modelo de negocio como fuente relevante de ingresos transaccionales para la banca comercial.

1.7 Estrategia inicial y objetivos de alcance

- La estrategia inicial del modelo de negocio es priorizar el *deepening* de clientes existentes por medio de llamadas y mensajes por correo electrónico.
- Generación permanente de clientes nuevos, cliente nuevo por mes por funcionario.
- Alta calidad de servicio.
- Focalización en el uso de medios virtuales mediante capacitaciones a los clientes.

1.8 Impacto comercial y responsabilidad social

Con la puesta en marcha del nuevo modelo de negocio se prevé un impacto positivo para las empresas que se encuentran desatendidas.

El interés que demuestre el funcionario por entender las necesidades de la empresa mediante un análisis de su operativa transaccional y elaborar una presentación de una propuesta comercial tendrá un fuerte impacto en la relación con estas empresas.

La propuesta integral de los servicios transaccionales permitirá generar confianza e incentivará a que la empresa realice todas sus operaciones con el Banco, además de pasarle toda su operativa de saldos.

En cuanto a responsabilidad social, podemos considerar que, al identificar toda la operativa transaccional de la empresa, la banca se vuelve más consciente en el cobro de comisiones. Esto se debe a que para conseguir el íntegro de toda la operativa tiene que ofrecer costos competitivos, lo que se relaciona con una banca más justa.





**CAPÍTULO II. IDEA, INVESTIGACIÓN Y
VALIDACIÓN**

2.1 Diseño y metodología de la investigación

Nuestro objetivo de investigación es determinar el nivel de aceptación del nuevo modelo de negocio entre los clientes del Banco a través de los distintos funcionarios del área comercial.

Se ha realizado una investigación concluyente para comprender el nivel de aceptación que puede tener este nuevo modelo de negocio por parte de los clientes del Banco. De esta manera, intentamos conocer las necesidades, las preferencias y el interés por este nuevo modelo.

El instrumento de investigación utilizado para los fines señalados es el de *focus group*. Se aplicó por medio de reuniones virtuales con los 20 principales funcionarios de banca comercial y corporativa, quienes son responsables de mantener la relación comercial con los gerentes generales, financieros, tesoreros, asistentes financieros y funcionarios de las empresas objetivo.

2.2 Formulación de hipótesis

La investigación aplicada se basa en un enfoque cualitativo.

La investigación cualitativa sirvió para formular hipótesis no para probarla ya que la banca *non lending* aún no se encuentra operativa para el momento de este estudio.

Dada la necesidad de falta de atención y trato personalizado a un segmento de empresas denominadas *Non Lending* en los servicios financieros, se espera que el nuevo modelo de negocio de banca *non lending* sea aceptado por dicho segmento. Se espera que los clientes valoren la atención personalizada y los servicios financieros adecuados a sus necesidades, así como el enfoque en la optimización de estrategias financieras y la provisión de asesoramiento.

Esta hipótesis sugiere que, dada la demanda del mercado y el enfoque del nuevo modelo de negocio se adapta a la atención y servicios financieros. La evidencia inicial obtenida a través del *focus group* con los principales funcionarios de banca comercial y corporativa puede respaldar esta predicción al identificar tendencias y necesidades emergentes en el sector financiero. En el *focus group* se plantearon cuatro preguntas (véase el anexo al final de este trabajo):

- ¿Cómo describirías la percepción de tu cliente sobre el nuevo modelo de negocio?
- ¿El banco para el que trabaja estaría dispuesto a comprar el proyecto de banca *non lending*?
- ¿Qué necesidades encuentras en clientes de banca empresa?

- ¿Cuál es la operativa que encuentras en los clientes de empresas?

Las alternativas de respuesta, a través de la aceptación de factores, son las siguientes para la pregunta 1:

P1: Definitivamente mi cliente lo usaría

P2: Probablemente mi cliente lo usaría

P3: Mi cliente podría o no podría usarlo

P4: Probablemente mi cliente no lo usaría

P5: Definitivamente mi cliente no lo usaría

Según los resultados de la evaluación por 20 funcionarios de banca comercial y corporativa, el 65 % considera que definitivamente sus clientes utilizarían el servicio de *non lending*, y solamente el 10 % señaló que sus clientes no estarían dispuestos a adquirirlo. La Tabla 1 presenta los datos recolectados sobre esta pregunta.

Tabla 1

Aceptación del servicio

Escenarios	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	Total	%CE
P1	1	1		1	1			1	1	1		1			1	1	1	1	1		13	65
P2			1			1	1						1							1	5	25
P3																					0	0
P4																					0	0
P5											1			1							2	10

Otra pregunta indagó sobre el motivo por el cual las empresas no estaban de acuerdo con el servicio ofrecido. Las respuestas fueron las siguientes:

- Si se llegasen a requerir líneas de capital de trabajo o préstamos de largo plazo, las empresas asumirían que no recibirían el servicio por encontrarse en la banca *non lending*.
- De requerir el servicio de líneas de capital de trabajo, les tomaría mucho más tiempo al no tener aprobada una línea de crédito.

2.3 Validación de solución

Brindar soluciones integrales a la cartera de clientes jurídicos. Generar ingresos no financieros a la banca comercial a un costo marginal aprovechando la infraestructura del Banco. Generar venta cruzada para clientes jurídicos y banca personal.

2.4 Muestreo poblacional

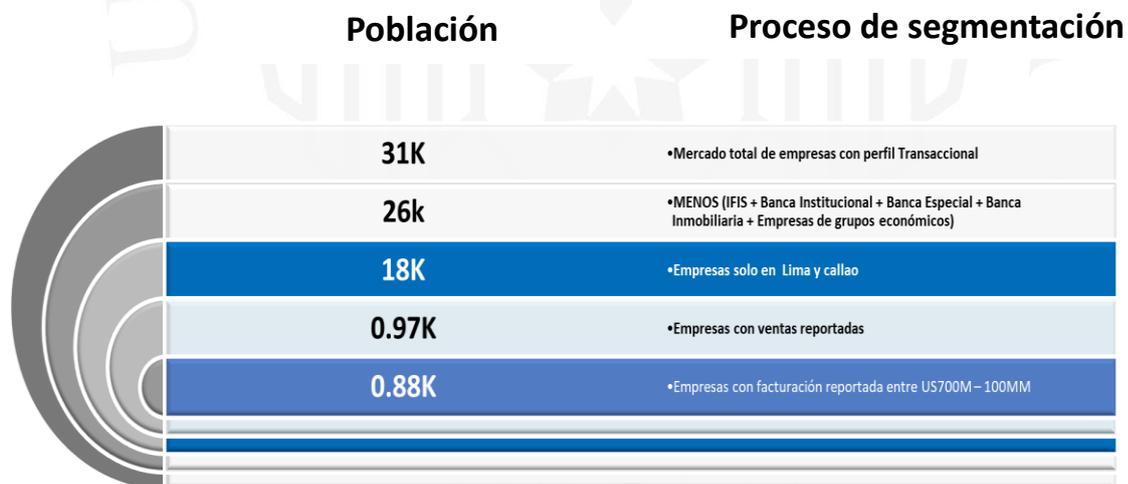
2.4.1 Análisis de mercado

Se realizaron cuatro cortes para estimar la demanda, los cuales se mostrarán en los siguientes puntos del capítulo.

Figura 1

Cortes por segmentación de empresas

880 empresas con facturación identificada



Nota. Información confidencial del Banco.

- Dentro de un mercado total de empresas, encontramos un total de 31 000 empresas con perfil transaccional.
- Para el primer corte, no se consideran las empresas de banca institucional, banca especial, banca inmobiliaria y empresas pertenecientes a grupos económicos.
- Para el segundo corte, solo se seleccionan empresas de Lima y Callao.

- Para el tercer corte, se toman en cuenta empresas que tienen ventas reportadas y registradas por el Banco.
- Finalmente, el cuarto corte contempla solamente las empresas con ventas reportadas entre 700 MUSD y 100 MUSD, lo que da como resultado 880 empresas con facturación identificada.

De esta manera se determina nuestra población inicial, que es de aproximadamente 880 empresas. De estas, 497 corresponden a banca comercial, y 385 a banca corporativa. Además, de las 880 empresas, se depuran 213, ya que se relacionan con grupos económicos; por tanto, tenemos una población final de 667 empresas. Estas 667 empresas servirán para calcular la muestra al 95 % del nivel de confianza y un error relativo del 5 %, lo que da un resultado de 245 empresas.

En virtud de lo anterior, analizamos que cada funcionario comercial maneja actualmente una cartera de 50 empresas; en consecuencia, solo se necesitaría entrevistar a 5 de ellos para cubrir la muestra total. Sin embargo, preferimos organizar un *focus group* con la opinión de los 20 principales funcionarios comerciales. De esta forma, basta que se observen 13 de las 50 empresas que cada funcionario administra para poder mapear el mercado objetivo.

Tabla 2

Variables estadísticas

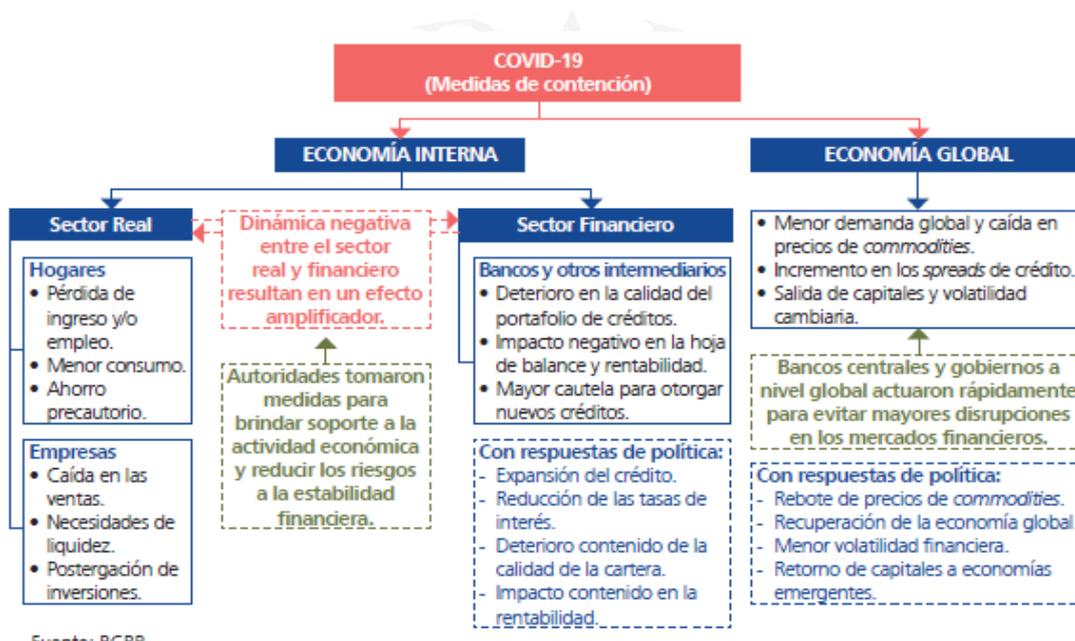
Nivel de confianza	95 %
Error relativo	5 %
N	667
N	245

Los excedentarios que mantienen saldos, mediante ese mismo flujo, cumplen con su compromiso de pagos. No necesitan de apalancamiento para operar. No necesariamente tiene que ser excedentarios de cualquier banco. El objetivo es captar el flujo transaccional que podría tener en otro banco y con nosotros no tener operaciones sin moverse la cuenta.

2.5 Análisis de tendencias y patrones

Figura 2

Crisis del COVID-19: dinámica económica y acciones de política



Nota. Reproducido de *Reporte de estabilidad financiera* (p. 9), por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2020/noviembre/ref-noviembre-2020.pdf>).

Tabla 3

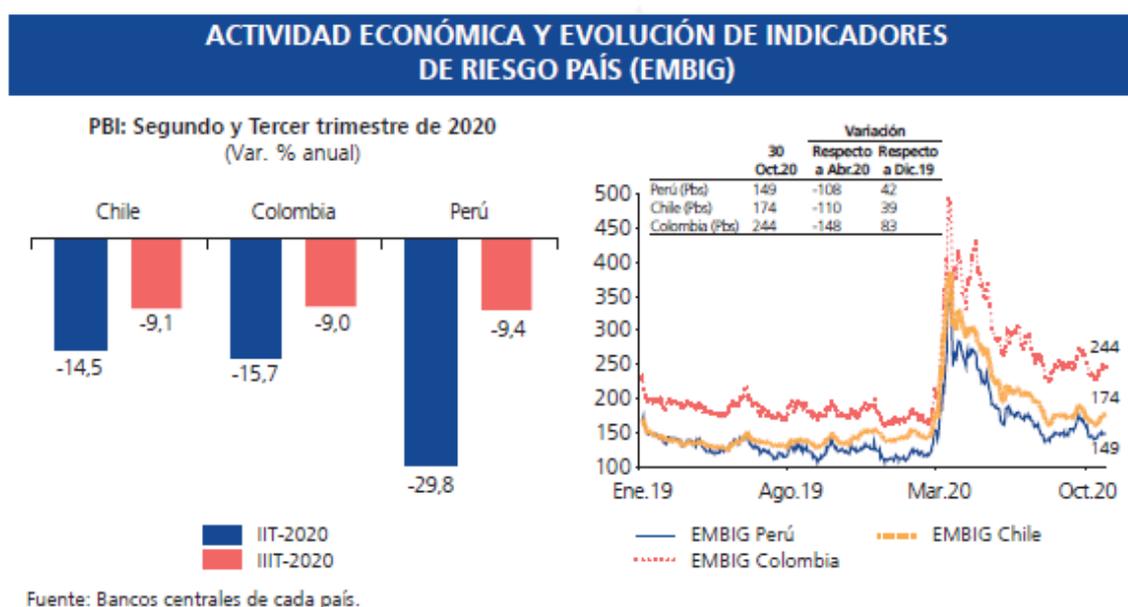
Respuesta de política frente a los riesgos para la estabilidad financiera

Riesgo	Impacto	Respuesta de política
Ruptura de la cadena de pagos y caída abrupta de la demanda interna	Alto	Programa Reactiva Perú Otros programas de apoyo al crédito Transferencias monetarias del Gobierno a población vulnerable Alivios tributarios (prórrogas y fraccionamientos)
Liquidez y mercado	Alto	Operaciones de Reporte del Banco Central: - Reporte de Cartera de Créditos Representada en Títulos Valores - Reporte de Monedas y valores - Reporte con Reprogramaciones de Cartera de Créditos Disminución de requerimientos de encaje Disminución de tasa de interés de política monetaria Aprobación de Línea de Crédito Flexible del FMI
Estabilidad de entidades del sistema financiero	Alto	Reprogramaciones crediticias Liberación del requerimiento de capital procíclico Exhortación a entidades financieras a capitalizar utilidades

Nota. Reproducido de *Reporte de estabilidad financiera* (p. 12), por BCRP, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2020/noviembre/ref-noviembre-2020.pdf>).

Figura 3

Actividad económica y evolución de indicadores de riesgo país (EMBIG)



Nota. Reproducido de *Reporte de estabilidad financiera* (p. 14), por BCRP, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2020/noviembre/ref-noviembre-2020.pdf>).

Tabla 4

Indicadores del sistema financiero (%)

INDICADORES DEL SISTEMA FINANCIERO (%)

	Ratio de Morosidad		ROA		Ratio de Capital Global		Ratio de Liquidez	
	Abr.20	Set.20	Abr.20	Set.20	Abr.20	Set.20	Abr.20	Set.20
Sistema	5,2	5,4	2,0	1,0	14,8	15,7	27,8	44,6
Bancos	4,8	4,9	1,9	1,0	14,6	15,5	27,0	45,1
Entidades no bancarias	8,6	9,0	2,0	0,8	16,5	17,4	33,0	39,9

Fuente: SBS.

Nota. Reproducido de *Reporte de estabilidad financiera* (p. 16), por BCRP, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2020/noviembre/ref-noviembre-2020.pdf>).

Tabla 5*Colocaciones brutas totales del sistema financiero*

COLOCACIONES BRUTAS TOTALES DEL SISTEMA FINANCIERO ^{1/}								
	Número de deudores ^{2/}		Saldo ^{1/} (mill. de S/)		Var. %		Dolarización (%)	
	Set.19	Set.20	Set.19	Set.20	Set.19/ Set.18	Set.20/ Set.19	Set.19	Set.20
Total	7 103 105	6 927 238	326 502	368 689	7,2	12,9	27,2	22,2
A Empresas:	2 784 123	2 744 333	206 777	250 397	4,4	21,1	38,0	29,0
Corporativos	705	717	72 301	71 831	2,3	-0,6	44,2	42,0
Grandes	3 099	3 473	47 884	59 834	9,6	25,0	57,7	42,3
Medianas	34 990	42 802	45 959	62 926	0,1	36,9	40,0	25,8
MYPE	2 747 206	2 698 760	40 634	55 807	7,4	37,3	2,5	1,4
A Hogares:	5 137 009	4 939 474	119 724	118 292	12,6	-1,2	8,8	7,9
Consumo	5 044 351	4 848 057	68 945	66 218	15,4	-4,0	4,9	4,0
Hipotecario	262 764	258 267	50 779	52 073	8,9	2,5	14,3	12,8

1/ Saldos estimados con el tipo de cambio de setiembre de 2020 (S/ 3,597 por US\$ 1).

2/ Se contabiliza una sola vez a los deudores que pueden tener dos o más tipos de crédito.

Fuente: Balances de Comprobación.

Nota. Reproducido de *Reporte de estabilidad financiera* (p. 27), por BCRP, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2020/noviembre/ref-noviembre-2020.pdf>).

Tabla 6

Principales medidas de apoyo al crédito adoptadas por economías de la región

PRINCIPALES MEDIDAS DE APOYO AL CRÉDITO ADOPTADAS POR ECONOMÍAS DE LA REGIÓN				
	Brasil	Chile	Colombia	Perú
Programas de préstamos con garantías estatales	Programa Nacional de Apoyo a la micro y pequeñas empresas -Mype- (Proampe): Créditos de hasta 30% de los ingresos anuales, y con garantía estatal del 85%. Programa de Acceso a Crédito de Emergencia (PEAC): Crédito a pequeñas y medianas empresas: Garantías de hasta 80%.	El Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE): La garantía varían de acuerdo al segmento y volumen de ventas (85 % para las MYPE). Plazo de entre 24 y 48 meses, con período de gracia de por lo menos 6 meses.	Fondo Nacional de Garantías (FNG): Para las MIPYME con ventas anuales de hasta 51 951 millones de pesos. Garantías de entre 80 y 90%.	Programa de Garantías Reactiva Perú: Préstamos de capital de trabajo para empresas con fondos del BCRP, en especial PYME. Garantía desde 80% hasta 98%, en función del tamaño de la empresa. FAE-Mype: es un fondo estatal para garantizar créditos de capital de trabajo para Mype. La cobertura máxima alcanza el 98% del monto prestado.
Programas de financiamiento y reprogramación de créditos	El Consejo Monetario Nacional de Brasil (CMNB) facilitará la reprogramación de créditos bancarios de empresas y familias con buena capacidad financiera. Se exime a los bancos de aumentar las provisiones	El Banco Central de Chile (BCCh) implementó la Facilidad de Financiamiento Condicional al Incremento de Colocaciones (FCIC), con una vigencia de 6 meses, y financiará nuevos créditos de hasta por 4 años, sujetos al otorgamiento de colaterales a favor del BCCh). La Comisión del Mercado Financiero (CMF) flexibilizó el tratamiento de las provisiones de los créditos con hasta 30 días de mora que se reprogramen.	La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) permitió que los bancos reprogramen los préstamos con un retraso de menos de 30 días al 29 de febrero. Los bancos no pueden aumentar las tasas de interés, cobrar intereses sobre los intereses o informar a las entidades a los registros crediticios.	La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) autorizó a las entidades financieras y cooperativas reprogramar los créditos de sus clientes al día en sus pago. Esta reprogramación no afectará la calificación de riesgo de estos clientes en la Central de Riesgos SBS. El BCRP estableció las repos para reprogramaciones, brindando fondos a bajo costo condicionado a la reprogramación de créditos con reducción de tasas de interés
Medidas Regulatorias	La CMNB redujo el requerimiento de capital adicional de conservación de 2,5% a 1,25% por un año.	Flexibilización del cumplimiento del ratio de cobertura de Liquidez	La SFC autorizó el uso de la provisión contradicida y la provisión general.	La SBS permitió el uso del patrimonio efectivo adicional por el componente de ciclo económico. Asimismo, se flexibilizó el cumplimiento del Ratio de Cobertura de Liquidez.

Nota. Reproducido de *Reporte de estabilidad financiera* (p. 18), por BCRP, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2020/noviembre/ref-noviembre-2020.pdf>).

2.6 *Canvas* del modelo de negocio

Tabla 7

Canvas: banca non lending

Socios claves Productos <i>cash</i> Tesorería Payroll Operaciones	Actividades claves Acuerdos de servicios con socios estratégicos Análisis y propuestas transaccionales con clientes Seguimiento permanente con flujo de caja	Propuesta de valor Alto nivel de servicio Equipo especializado Productos competitivos Marca	Relación con el cliente Funcionarios especializados en negocios transaccionales Especialistas de productos y payroll	Segmento de clientes Empresas en rango de facturación en etapa preoperativa a más
	Recursos claves Funcionarios / asistente comercial Productos competitivos Plataforma electrónica y sistemas de control		Canales Visitas a empresas Comunicación intensiva (<i>calls</i>) Comunicación intensiva (correos electrónicos)	
Estructura de costos Personal especialista		Flujo de ingresos Saldos <i>cash</i> , tipo de cambio, <i>factoring</i>		

2.7 Conclusiones

- Mercado de clientes que demandan principalmente productos transaccionales y alto nivel de servicio; se encuentra estimado en un ingreso de 59 MMUSD solo en banca comercial.
- Oportunidad de ser líder con un modelo de negocio en un mercado de baja atención en el sistema financiero.
- Negocio con alto potencial de ingreso por *head count* y baja utilización de recursos en un banco.



CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La visión, misión y cultura organizacional, que se exponen a continuación, se han extraído de la página web del Banco.

3.1 Visión

El modelo de negocio *non lending* busca ser una fuente relevante de ingresos para el Banco.

3.2 Misión

Brindar soluciones transaccionales que generen valor a nuestros clientes del segmento *non lending* de banca comercial.

Valores y ética

- Respeto: valoramos cada voz.
- Integridad: actuamos con honor.
- Confidencialidad: privacidad de la información de nuestros clientes.
- Reputación: reconocimiento ganado por la confianza y compromiso de nuestros clientes.

3.3 Cultura organizacional

El compromiso del Banco se enfoca en fomentar prácticas socialmente aceptables en sus operaciones nacionales e internacionales. Esto implica asegurar que, en la creación de sus productos y servicios, se respeten las garantías constitucionales de los clientes, especialmente su derecho a la privacidad y la información, al mismo tiempo que se garantice la seguridad y supervisión constante.

La credibilidad es fundamental en el mundo empresarial, por lo que la confianza se ha vuelto un valor de gran importancia.

Para lograr el éxito en los proyectos, es esencial mantener una actitud positiva y tolerante. La tolerancia activa implica no solo abstenerse de interferir en los proyectos de otros por simple comodidad, sino también estar dispuesto a respetar los proyectos de los demás, reconociendo su valor incluso si no se comparten.

3.4 Objetivos estratégicos

- Priorizar la participación de clientes identificados para este modelo de servicio de la banca *lending*
- Generación permanente de clientes nuevos
- Alta calidad de servicio
- Foco en el uso de medios virtuales: plataforma electrónica

3.5 Análisis externo, político, legal, circunstancial, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL)

3.5.1 Entorno político

La coyuntura política no es positiva debido al enfrentamiento de poderes del Estado peruano. Por tanto, identificamos una amenaza para cualquier emprendimiento o inversión, ya que la incertidumbre política no contribuye a asegurar la rentabilidad de las inversiones, las cuales quedan inmovilizadas.

3.5.2 Entorno legal

Las actividades de intermediación financiera autorizadas para los bancos se encuentran sujetas a regulación, conforme a lo establecido en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros, así como en la Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702).

El proyecto de legislación que buscaba limitar las tasas de interés dentro del sistema financiero, el cual fue respaldado por el Congreso, proponía que el Banco Central de Reserva del Perú tuviera la responsabilidad de establecer toques a las tasas de interés que las instituciones financieras podían aplicar cada seis meses. Sin embargo, el Gobierno optó por no sancionar esta ley debido a su percepción de que infringía la Constitución.

Los bancos se rigen bajo normas de la SMV y la SBS. Adicionalmente, existe una normativa de la UIF (Unidad de Inteligencia Financiera), adscrita a la SBS y también regulada por la SMV. Esta última regula el registro y monitoreo de operaciones bancarias sospechosas, o si una persona, natural o jurídica, tuviera alguna investigación de fondo con respecto al cumplimiento de normativas.

3.5.3 Entorno social

Vivimos en un mundo globalizado, por lo que cualquier grupo económico puede operar con subsidiarias en todo el mundo. Estas tienen acceso a todo tipo de plataformas electrónicas que las conectan entre sí para operar bajo un mismo sistema.

3.5.4 Entorno tecnológico

Nos encontramos en épocas de constantes cambios y avances tecnológicos que deben ser aprovechados por las plataformas electrónicas. Estos pueden ayudar a mejorar cada vez más la cobertura de la necesidad operativa de nuestros clientes con total confiabilidad.

3.5.5 Entorno ambiental

Este tema es muy particular, ya que la banca *non lending* se desarrolla a partir de plataformas digitales, que consumen energía y requieren de mantenimiento.

Como oportunidad, podemos considerar que, por reputación, el Banco evalúe a sus clientes, considerando trabajar con empresas que mantienen los mismos valores y lineamientos, descartando trabajar con empresas de cuestionada reputación.

3.5.6 Entorno económico

Según publicación del Fondo Monetario Internacional (FMI), nos encontramos en un periodo de recesión económica con crecimientos menores al 1 % anual, por lo que la situación actual sobre la visión para inversión y trabajo es negativa (Andina. Agencia Peruana de Noticias, 2022).

3.5.7 Entorno demográfico

La distribución demográfica en el Perú es variada. La población se concentra significativamente en las áreas urbanas, especialmente en la región metropolitana de Lima. Se cuenta con un crecimiento demográfico anual del 5 % según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y un aumento en la tasa de calidad de vida de 2,8 %. Las áreas metropolitanas cuentan con escuelas públicas y atención médica; y, a su vez, acceso al agua potable por parte de empresas estatales.

3.6 Análisis interno: competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada

3.6.1 Poder de negociación de los clientes

A diferencia del cliente de la banca *lending*, que recurre al sistema financiero en busca capital de trabajo, el cliente *non lending* dispone de dicho capital, ya que su situación financiera se lo permite. Por eso, puede no estar muy interesado en acceder a los servicios de este nuevo modelo; por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es alto.

3.6.2 Poder de negociación de los proveedores

No identificamos una amenaza en este aspecto, más bien una oportunidad, ya que contamos con la infraestructura de la banca comercial para el desarrollo de labores. Los proveedores son las áreas del Banco con las que vamos a interactuar frecuentemente, tales como *cash management*, tesorería, operaciones internas y administración de servicios. Por esta razón, consideramos que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.6.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La competencia se puede desarrollar fácilmente si consideramos que existen bancos que tienen la infraestructura para implementar el mismo modelo. Se establece, por lo tanto, que la amenaza de nuevos competidores es alta.

3.6.4 Amenaza de productos sustitutos

El servicio que hoy se ofrece en banca comercial está dirigido al segmento de banca *lending*, el cual no tiene como prioridad brindar los servicios de operaciones transaccionales, que no han sido considerados por el Banco. Por lo tanto, consideramos que la amenaza de servicios

sustitutos es baja.

3.7 Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA

- Fortalezas: contar con funcionarios especializados que nos permitan lograr una diferenciación en el servicio ofrecido.
- Debilidades: bajo nivel de servicio en productos de recaudación. Largo proceso de captación de clientes nuevos.
- Oportunidades: baja competencia y ser el principal ofertante del servicio propuesto.
- Amenaza: disminución en los estándares de servicio y que los tres principales bancos del país se enfoquen en el segmento.

3.8 Estrategia de éxito (FODA cruzado)

Tabla 8

FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Banca non lending	1. Contar con funcionarios especializados que nos permitan lograr una diferenciación en el servicio ofrecido.	1. Bajo nivel de servicio en productos de recaudación. 2. Largo proceso de captación de clientes nuevos.

Oportunidades

1. Baja competencia y ser el principal ofertante del servicio propuesto.

Estrategias de crecimiento:

1. Priorizar relacionamiento con clientes existentes: contactar a los clientes, analizar operativa y necesidades de la empresa. Presentar propuesta transaccional.
2. Generación permanente de nuevos clientes.
3. Alto nivel de servicio al cliente: mediante atenciones rápidas a sus solicitudes y requerimiento por medio de correos electrónicos y llamadas telefónicas.
4. Foco en el uso de medios virtuales, aprovechando la plataforma electrónica con la finalidad de que todos tengan ese servicio y la operen.

Estrategias de refuerzo:

1. Programar capacitaciones a los asistentes financieros o área de tesorería de las empresas para el uso de la plataforma electrónica.
2. Acuerdos de servicios con socios estratégicos.
3. Análisis y propuesta transaccional de clientes.

Amenazas

2. Disminución en los estándares de servicio.
3. Tres bancos principales del país se enfoquen en el segmento.

Estrategias de defensa:

1. Aprovechar la eficiencia en costos en relación con la competencia a efectos de ofrecer mejores comisiones y costos por servicio, por ser una propuesta integral.
2. Llamadas de mantenimiento a las empresas para saber cómo se sienten con el servicio.
3. Mantener un alto nivel de servicio.

Estrategia contra limitantes:

1. Hacer hincapié en la falta de servicio de la competencia con la finalidad de concientizar a nuestros clientes de la diferencia en el alto nivel de servicio.



CAPÍTULO IV. PLAN DE *MARKETING*

4.1 Planteamiento de objetivos generales de *marketing*

Los objetivos se plantean para que sean medibles y cuantitativos. Con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, es necesario que este nuevo modelo tenga en consideración los plazos de ejecución:

- Corto plazo: los funcionarios de negocios deberán contactar a los clientes principales bajo el perfil del nuevo modelo (nueva banca). El funcionario de negocios deberá presentarlo como una banca especializada. Despertar el interés, mejorar la imagen de la nueva banca y establecer indicadores de medición mediante los siguientes *drivers*: operaciones de tipo de cambio, comisiones y saldos en cuentas.
- Mediano plazo: lograr la operativa total de las empresas de acuerdo con la propuesta transaccional. Esta debe permitir la fidelización en la relación de servicio entre la empresa y los funcionarios e incrementar la cartera con clientes nuevos.

4.1.1 Objetivo general

El enfoque estratégico para el servicio de banca *lending* se centra en priorizar la participación de clientes identificados mediante una robusta autenticación y la incentivación para la creación de perfiles en la plataforma electrónica. Se busca la generación constante de nuevos clientes a través de campañas de *marketing* digital y programas de referencia, mientras se mantiene una alta calidad de servicio mediante estándares claros, retroalimentación continua y capacitación del personal. La atención se dirige hacia el uso eficaz de medios virtuales, mejorando constantemente la plataforma electrónica y proporcionando servicios en línea que faciliten la interacción y gestión financiera de los clientes. El monitoreo constante de métricas claves permitirá ajustes según sea necesario para adaptarse a las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes.

4.1.2 Objetivo específico

- Determinar la demanda del nuevo modelo en el mercado en los próximos cinco años.
- Determinar la dirección estratégica de crecimiento para el nuevo modelo de negocio.

4.2 Estrategias de *marketing*

4.2.1 Segmentación y perfil del cliente

La estrategia de segmentación está basada en las necesidades de los servicios transaccionales que demandan las empresas identificadas como potenciales clientes.

4.2.2 Posicionamiento y ventaja competitiva

En el corazón de nuestra estrategia se encuentra el compromiso de ofrecer un alto nivel de servicio en todos los aspectos de la operación bancaria. Desde la primera interacción hasta cada transacción subsiguiente, nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros clientes, brindando atención personalizada y eficiente.

El Banco cuenta con un equipo altamente especializado, compuesto por profesionales comprometidos y expertos en el ámbito financiero. Su dedicación y conocimientos aseguran que cada cliente reciba asesoramiento personalizado y soluciones adaptadas a sus necesidades financieras específicas.

Nuestros productos se distinguen en el mercado por su competitividad y adaptabilidad. Ya sea en cuentas de ahorro, inversiones o cualquier otro servicio financiero que ofrecemos, nos esforzamos por mantener productos que se destaquen por su valor y beneficios para nuestros clientes.

La construcción y mantenimiento de nuestra marca es fundamental. Buscamos no solo ser reconocidos por la calidad de nuestros productos y servicios, sino también por los valores que representamos. La confianza, la integridad y la innovación son los pilares sobre los cuales se basa nuestra marca, creando una identidad sólida y positiva en la mente de nuestros clientes.

4.3 Mercado objetivo

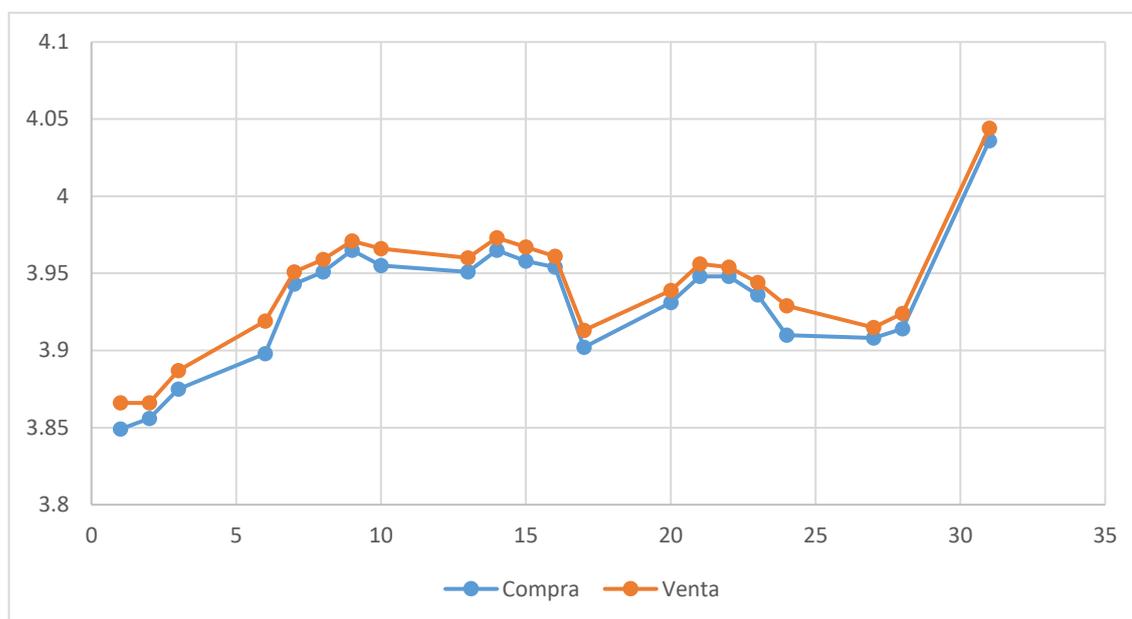
4.3.1 Tendencia de mercado

En la coyuntura política que atraviesa nuestro país, la tendencia de las personas es refugiarse en el dólar por la incertidumbre. Esto hizo que el tipo de cambio (TC de ahora en adelante)

tuviese un aumento del 5,74 % desde los primeros días de julio del 2021 hasta fines del mismo mes, según el portal de la SUNAT.

Figura 4

Evolución del tipo de cambio



Nota. Los datos se obtuvieron del portal de la Sunat (<https://www.sunat.gob.pe/>)

El dólar seguirá la tendencia al alza, especulativamente, en la medida que dure la incertidumbre política, tal como lo confirman las proyecciones del BCRP.

Tabla 9

Proyecciones del BCRP

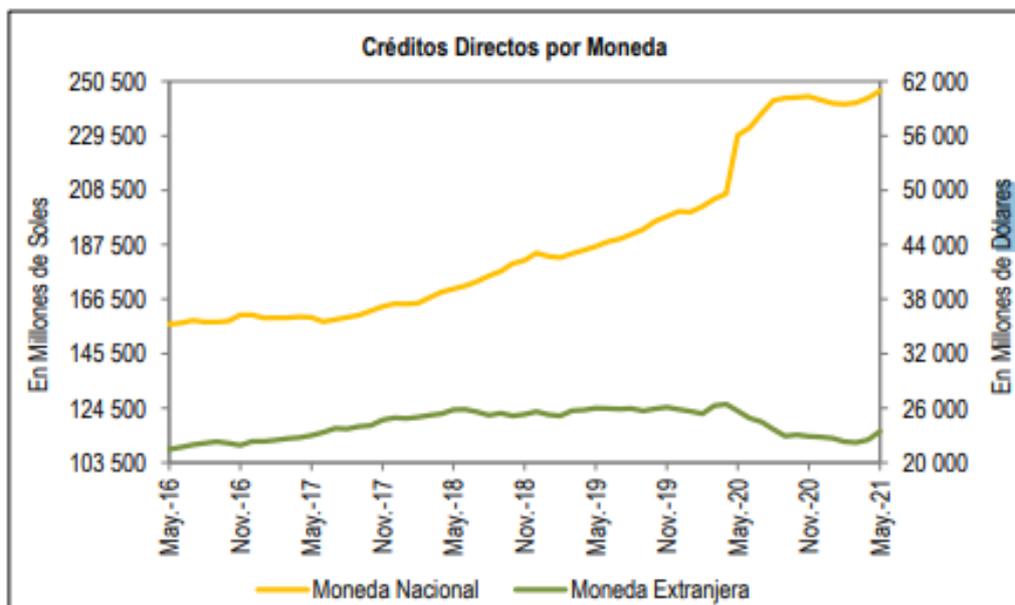
Fecha de encuesta	Analistas económicos	Sistema financiero	Empresas no financieras
31 de julio de 2021	3,93	3,95	3,90
31 de julio de 2022	4,15	4,20	3,84
31 de julio de 2023	4,10	4,25	3,80

Nota. Información extraída de la página web del BCRP.

Como se puede observar en la Figura 5, se ha impulsado una política de créditos en soles, con apoyo del BCRP, para aumentar la actividad comercial y poder generar demanda de moneda nacional. Podemos especular que esto tendrá una caída si se llegase a evaluar los meses actuales, pero el portal de la SBS no cuenta con la información aún.

Figura 5

Créditos directos por moneda



Nota. Los datos de obtuvieron del portal de la SBS en mayo del 2021 (<https://www.sbs.gob.pe/>).

Por lo expuesto anteriormente, estas fluctuaciones del TC seguirán presentes. Podemos deducir que habrá una mayor demanda de esta divisa, enfocada, principalmente, en las empresas que tienen una mayor liquidez en moneda nacional.

4.3.2 Tamaño de mercado

Para el cálculo del tamaño de mercado se utilizarán las características de la población empresarial que se describen en la Tabla 10.

Tabla 10*Proceso de segmentación*

Población	Proceso de segmentación
31 000	Mercado total de empresas con perfil transnacional
26 000	Menos (IFIS + Banca institucional + Banca especial + Banca inmobiliaria + Empresas de grupos económicos)
18 000	Empresas solo en Lima y Callao
970	Empresas con ventas reportadas
880	Empresas con facturación reportada entre 70 MUSD y 100 MUSD

La evaluación de mercados potenciales se centra en las empresas mencionadas en la última fila de la Tabla 10, es decir, las empresas formales que cuentan con datos transparentes respecto a sus ventas. Serían, entonces, un total de 880 empresas las que podrían utilizar el servicio de *non lending*. La información de esta tabla fue entregada por la gerencia del Banco bajo la condición de confidencialidad.

Mercado disponible: está formado por las 880 empresas disponibles que se encuentran en el Perú para la utilización potencial del *non lending*.

4.3.3 Mercado objetivo

El plan de negocios propuesto está enfocado en empresas peruanas de Lima Metropolitana que tengan liquidez propia para realizar sus operaciones.

Mercado objetivo: el negocio se establecerá en Lima Metropolitana para empresas grandes, medianas y pequeñas que busquen obtener un beneficio en los servicios transaccionales. Si se considera que solamente debe haber un funcionario asignado a cada grupo económico, restamos 213 empresas que pertenecen al mismo grupo económico. En consecuencia, el objetivo del proyecto serían 667 empresas.

El beneficio de contar con un modelo de negocio de banca *non lending* es generar rentabilidad al banco sin riesgo a través de operaciones no financieras y con costos operativos bajos.

4.3.4 Identificación de agentes

Los actores claves del esquema empresarial son los clientes específicos identificados a partir de la segmentación de mercado previa y los expertos en mercadotecnia y logística.

En el complejo entramado de actores que influyen en el desarrollo de actividades económicas, destacan diversos agentes que desempeñan roles fundamentales. Las municipalidades emergen como entidades cruciales, encargadas de regular y supervisar las distintas actividades económicas que se despliegan en su jurisdicción. Su papel es esencial para mantener un equilibrio entre el crecimiento empresarial y el bienestar de la comunidad local, ajustando las normativas según las características particulares de cada sector.

Por otro lado, la comunidad en sí misma se posiciona como una fuerza influyente, ya que su aceptación y respaldo hacia el entorno propuesto por una empresa pueden determinar su éxito a largo plazo. La percepción positiva de la comunidad puede ser un activo valioso porque genera una sinergia beneficiosa para ambas partes. Por lo tanto, la construcción de relaciones sólidas con la comunidad se erige como una estrategia empresarial significativa.

Además, las entidades reguladoras a nivel nacional, como la SBS y BCRP, desempeñan un papel crucial en la supervisión y estabilidad del sistema financiero. Estas instituciones contribuyen a establecer un marco normativo sólido que garantiza la integridad y eficiencia de las operaciones financieras, proporcionando así un entorno propicio para el desarrollo económico.

4.3.5 Potencial de crecimiento del mercado

La evaluación del crecimiento potencial del mercado se llevará a cabo a través de los siguientes parámetros:

- La zona geográfica del proyecto es Lima Metropolitana por la proximidad y facilidad para acceder a negocios.
- El segmento objetivo son las empresas cuyos ingresos se encuentren entre 5 a 100 millones de dólares al año
- Teniendo en cuenta que la participación del mercado es de 667 empresas, se buscará un crecimiento anual del 4 %, dada la incertidumbre política.

4.3.6 Rivalidad competidora y potencial de ventas

En el dinámico escenario del mercado peruano, se presenta una oportunidad única con el surgimiento de un proyecto innovador que, hasta el momento, no ha encontrado competidores en el ámbito de la banca *non lending*. A pesar de la marcada competitividad que caracteriza al sector bancario, donde las instituciones financieras líderes cuentan con capitales sólidamente arraigados en la estructura económica del país, este novedoso enfoque aún no ha sido abordado por ninguno de los tres principales bancos del sistema financiero peruano.

La ausencia de competencia directa se erige como un factor clave que respalda la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo de este proyecto. Al no contar con rivales directos, se generan oportunidades para consolidar la propuesta de la empresa en el mercado, lo que permite un desarrollo y crecimiento más fluido. Esta falta de competidores no solo posiciona al proyecto en un escenario favorable, sino que también brinda margen para la adaptación y evolución constante de la propuesta en función de las demandas del mercado.

La viabilidad se ve reforzada aún más por la reducción de riesgos asociada a la ausencia de competidores directos en el campo de la banca *non lending*. La singularidad del modelo de negocio contribuye a mitigar posibles riesgos operativos y a consolidar una posición estable en el mercado. Además, el respaldo de un capital desarrollado dentro de la propia empresa agrega una capa adicional de seguridad y sustentabilidad financiera.

En resumen, la implementación de este innovador modelo de negocio en el mercado peruano se presenta como una estrategia sólida y sostenible en el tiempo, respaldada por la carencia de competidores directos, la gestión prudente de riesgos y un capital arraigado dentro de la estructura empresarial. Estas condiciones favorables brindan un terreno propicio para el crecimiento y el éxito continuo del proyecto en el competitivo sector financiero.

4.4 Desarrollo y estrategia del *marketing mix*

4.4.1 Política de gestión del cliente

Con el propósito de fomentar el progreso y la expansión de la compañía, se definen las siguientes directrices:

- a. Trato cercano con los clientes mediante plataforma electrónica en línea.

- b. Innovación de la plataforma con carácter anual, haciéndola cada vez más amigable, rápida y adaptada a las sugerencias de los clientes.
- c. Dar atención especializada a los clientes atendiendo sus pedidos y preferencias de acuerdo con su necesidad específica y con el funcionario correcto.
- d. Comunicación constante con nuestros clientes a través de correo electrónico, llamadas y páginas web para que pueda estar pendiente de las oportunidades del *non lending*.
- e. Campañas especializadas de *marketing* para los clientes específicos para que puedan interesarse por los beneficios ofrecidos.
- f. Evaluación periódica del grado de satisfacción de los clientes.

4.4.2 Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación

- a. Priorizar *deepening* de clientes existentes (profundizar y hacer crecer la cartera existente)
- b. Generación permanente de clientes nuevos
- c. Alta calidad de servicio
- d. Foco en uso de medios virtuales

4.4.3 Estrategia de precios: análisis de costos y precios

En cuanto al análisis de costos y precios, el Banco solo tendría que considerar los gastos en personal especializado para la banca *non lending*, ya que cuenta con local propio para atención directa a los clientes. En el punto 6.5 se presenta la estructura de gastos en recursos humanos.

4.4.4 Política comercial

La estrategia de ventas se fundamenta en los siguientes principios:

- a. El segmento comercial en el que estaremos enfocados son las empresas peruanas de Lima Metropolitana cuyo efectivo excedente en cuentas le permita acceder a este modelo.

- b. El canal de ventas o asesoramiento es de dos tipos: presencial y virtual. Las oficinas son parte de la empresa; por lo tanto, el servicio estará disponible mediante ventanilla de atención.
- c. Condiciones de servicio: se da a través de ventanilla, se requiere ser persona jurídica y la afiliación de la cuenta con la plataforma digital.
- d. La promoción se realizará vía correo electrónico y visitas a empresas a las que se identifique como potenciales consumidores del producto *non lending*.

4.4.5 Estrategia comunicacional y canal

La táctica de comunicación se fundamentará en la proximidad con nuestros clientes, dada la naturaleza altamente especializada del producto, que exige la traducción de información técnica a un lenguaje comprensible. Con el objetivo de lograr una difusión más amplia, se implementará la siguiente estrategia:

- Marketing digital: a través de plataformas web podemos exponer las propuestas para nuestros clientes de manera efectiva. La principal plataforma que se utilizará para este servicio será la web de la empresa. En esta plataforma se podrá observar información sobre el beneficio del *non lending*.
- Visitas a empresas: se enviará agentes a distintas empresas que han sido clasificadas como potenciales prospectos de este servicio, a fin de dar una asesoría gratuita sobre lo que significa el *non lending* y cómo esta transacción puede beneficiar a sus empresas.

4.4.6 Estrategia de distribución

La distribución del servicio, para su posible adquisición, será mediante visitas a empresas. También hemos incluido las llamadas masivas a las compañías para que puedan identificar al banco dentro del mercado, además de envíos de información a sus correos corporativos. El objetivo es identificar la necesidad operativa de las empresas y la estrategia de distribución se basa en la plataforma electrónica y en la operativa manual.

4.5 Plan de ventas y proyección de la demanda

La Tabla 11 presenta datos importantes que nos indica el *revenue* que se puede conseguir de las empresas según su tamaño. Por ejemplo, de las empresas grandes, en promedio, se obtiene un *revenue* de 650 000 soles al año; de las empresas medianas, se obtiene 200 000 soles al año; y de las empresas pequeñas, se obtiene un promedio de 5000 soles al año. Haciendo una multiplicación simple, podemos calcular el beneficio total por la cantidad de empresas que se encuentran en la cartera de clientes.

Tabla 11

Plan de ventas y proyección de la demanda

% participación	Tamaño	Cantidad	Revenue anual promedio por empresa (en soles)	Total (en soles)
8,39	Grandes	56	650 000	36 400 000
6,12	Medianas	41	200 000	8 200 000
56,92	Pequeñas	380	5 000	1 900 000

Si proyectamos las cantidades totales de los beneficios obtenidos por *non lending* a razón de un crecimiento del 4 % según el escenario conservador mencionado en anteriores puntos, podemos obtener la proyección de demanda durante los próximos cinco años. A continuación, la Tabla 12 representa lo mencionado.

Tabla 12

Revenue proyectado a cinco años

Ganancia total	Tamaño	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
36 400 000	Grandes	37 856 000	39 370 240	40 945 050	42 582 852	44 286 166
8 200 000	Medianas	8 528 000	8 869 120	9 223 885	9 592 840	9 976 554
1 900 000	Pequeñas	1 976 000	2 055 040	2 137 242	2 222 731	2 311 641
	Total	48 360 000	50 294 400	52 306 176	54 398 423	56 574 360

Como se puede observar, la proyección a cinco años, en un escenario conservador, permitiría alcanzar *revenues* por encima de los 48 millones de soles al año.

CAPITULO V. PLAN DE OPERACIONES



5.1 Políticas operacionales

5.1.1 Calidad

Para el desarrollo de este modelo, tomaremos en cuenta los siguientes indicadores de calidad:

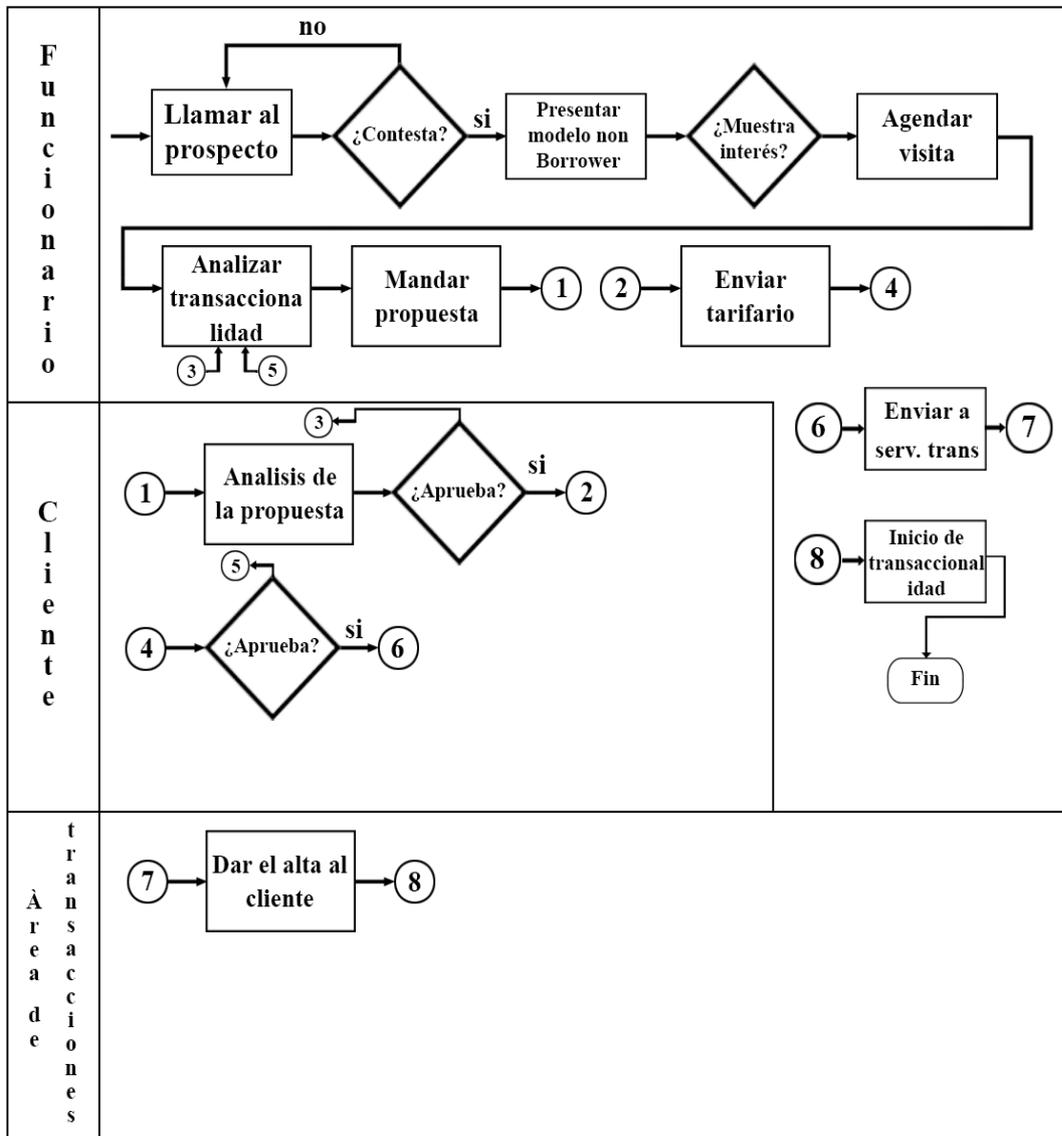
- a. **Fiabilidad:** asegurar la entrega de los servicios prometidos a los clientes de forma puntual y de acuerdo con la propuesta ofrecida. Entre estos servicios se encuentran los transaccionales: FX, saldos, recaudación, cartas fianza.
- b. **Confianza:** impulsaremos un trato cordial en todos los niveles de servicio, actuando con empatía para lograr fidelizarlos.
- c. **Experiencia del cliente:** nos comprometemos en cuidar que la experiencia de los clientes se base en la atención oportuna de sus necesidades con respecto a sus solicitudes.
- d. **Seguimiento continuo al cliente:** el flujo operacional de la empresa cliente mantendrá un seguimiento constante que permita al banco brindarle una solución integral.

Las operaciones no financieras ofrecidas al cliente se detallan en el punto 2.2 de este trabajo.

5.1.2 Procesos

Figura 6

Proceso



5.1.3 Planificación

El modelo se basa en planificar la operativa bajo sistemas de control como los siguientes:

- Flujo *cash in*: toda la cobranza que recibe el cliente, como operaciones por recaudación, pago de tarjetas de crédito, pago en cuenta corriente, cobranza del exterior, entre otras.

- b. Flujo *cash out*: todos los pagos, como operaciones de pago a proveedor, planilla, transferencias, pago de impuestos, servicios. Todas las salidas de saldos tanto dentro del Banco como a otro banco.
- c. Pagos *book to book*: todos los pagos, pero dentro del mismo banco.
- d. Promedio de saldos *cash*.
- e. *Revenues* por tipo de cambio
- f. *Revenues* totales: ingresos por toda la operativa que incluyen ingresos no financieros (comisiones de *cash* y tipo de cambio) y los ingresos financieros (saldos en cuenta y lo que generan los activos).

5.1.4 Inventarios

No aplica.

5.2 Equipos, actividades y procesos

5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones

El modelo tendrá oficinas administrativas en las sedes de *wholesale banking*, donde no se atenderá al cliente. Allí se encontrarán las áreas de servicios transaccionales. Las oficinas servirán de soporte físico de trabajo.

5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos

Para que el modelo pueda funcionar de manera correcta, se contará con los siguientes equipos de trabajo:

- a. Funcionarios de negocios banca *non lending*: encargados de hacer seguimiento y proporcionar a los clientes o usuarios información y soporte con relación a los servicios que el modelo ofrece. Además, son quienes se encargan de elaborar las propuestas transaccionales que amerita cada cliente.
- b. Especialista de *cash management*: encargado de analizar, junto con el funcionario de negocios, la operativa de la empresa, así como adecuar la propuesta a un tarifario determinado.

- c. Tesorería: equipo encargado de atender las operaciones de tipo de cambio y *overnight* de las empresas clientes.
- d. Equipo de plataforma electrónica: equipo encargado de habilitar los accesos al sistema y generar los pines y tarjetas que la empresa cliente requiere. Asimismo, brinda la capacitación sobre el uso de la plataforma electrónica. También se dedica a atender solicitudes de mantenimiento referidas al uso de la plataforma.
- e. Área de servicios transaccionales: encargada de recibir y atender cartas de solicitud varias, como transferencias internacionales, pago de planillas, CTS, fondos mutuos, etcétera.
- f. Área de *payroll*: equipo encargado de hacer la presentación a la empresa de los beneficios de la administración de planilla a través de la apertura de cuentas sueldo con el Banco.
- g. Equipo de tecnología de la información (TI): encargado de habilitar los accesos de acuerdo con las funciones del funcionario a cargo.

5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock

Para empezar a funcionar, se necesita adquirir equipos de cómputo para distintos funcionarios.

5.2.4 Tercerización o integración de procesos

No aplica.

5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor

Figura 7

Cadena de valor



Nota. Información del Banco.

5.2.6 Proceso de elaboración de bienes o prestación de servicio

El proceso de prestación de servicios será el siguiente:

- Funcionario toma contacto y realiza visita a cliente.
- Análisis operativo transaccional de la empresa.
- Envío de propuesta transaccional.
- Cliente aprueba o desaprueba propuesta
- Si el cliente aprueba, se envía tarifario propuesto a servicios transaccionales.
- Servicios transaccionales da el alta del cliente en el sistema.
- Confirmación al cliente para inicio de operaciones.

5.2.7 Políticas de transformación de la actividad

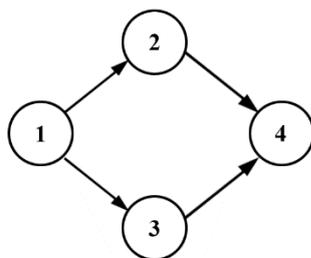
No aplica porque al ser un servicio no hay transformación de bienes.

5.2.8 Flujoograma de actividad y diagrama de decisiones PERT

1. Gerencia principal *non lending* coordina reunión con las áreas de *cash management*, tesorería, operaciones, plataforma electrónica y *payroll* con la finalidad de presentar el nuevo modelo.
2. Gerencia principal *non lending* y funcionario *non lending* acuerdan servicios con los socios estratégicos (*cash management*, tesorería, operaciones, plataforma electrónica y *payroll*).
3. Se aprueba un tarifario especial para este nuevo modelo de servicio transaccional.
4. Para aquellas empresas que inicien su operativa transaccional, se solicitará al área de servicios transaccionales la activación de la misma.

5. Figura 8

Flujograma de actividad y diagrama de decisiones PERT



Actividad	Duración	Predecesor
1	1	-
2	1,5	1
3	1,5	1
4	1	2,3

5.2.9 *Balanced scorecard*: control de gestión por indicadores

Tabla 13

Balanced scorecard

	Métricas	Objetivo de cumplimiento 2021	Peso
Estrategia	Depósitos <i>core</i> promedio anual	9 %	40 %
	Ingresos totales netos Planilla	9 %	25 %
Cash	Cash in (PEN MM)	14 %	30 %
	Cash out (PEN MM)	10 %	
Experiencia del cliente	Medición	Pulso Banca 60 %	5 %
		Tasa de propuesta > 50 % Tasa de <i>callbacks</i> > 80 %	
AML KYC (lavado de dinero y conoce a tu cliente)	Último resultado en auditoría de AML	Satisfactorio	
	Documentos pendientes	0 documentos pendientes luego de 90 días (< 90 días)	
Visitas propias	Visitas físicas + virtuales	20 por mes registradas en el sistema	

Nota. Información proporcionada por el Banco.

- Depósitos *core*: promedio anual
- Depósitos *core*: ahorros + fideicomisos
- Último resultado de auditoría: satisfactorio 100 % / Mínimo satisfactorio > 75 %

CAPÍTULO VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS



6.1 Objetivos organizacionales

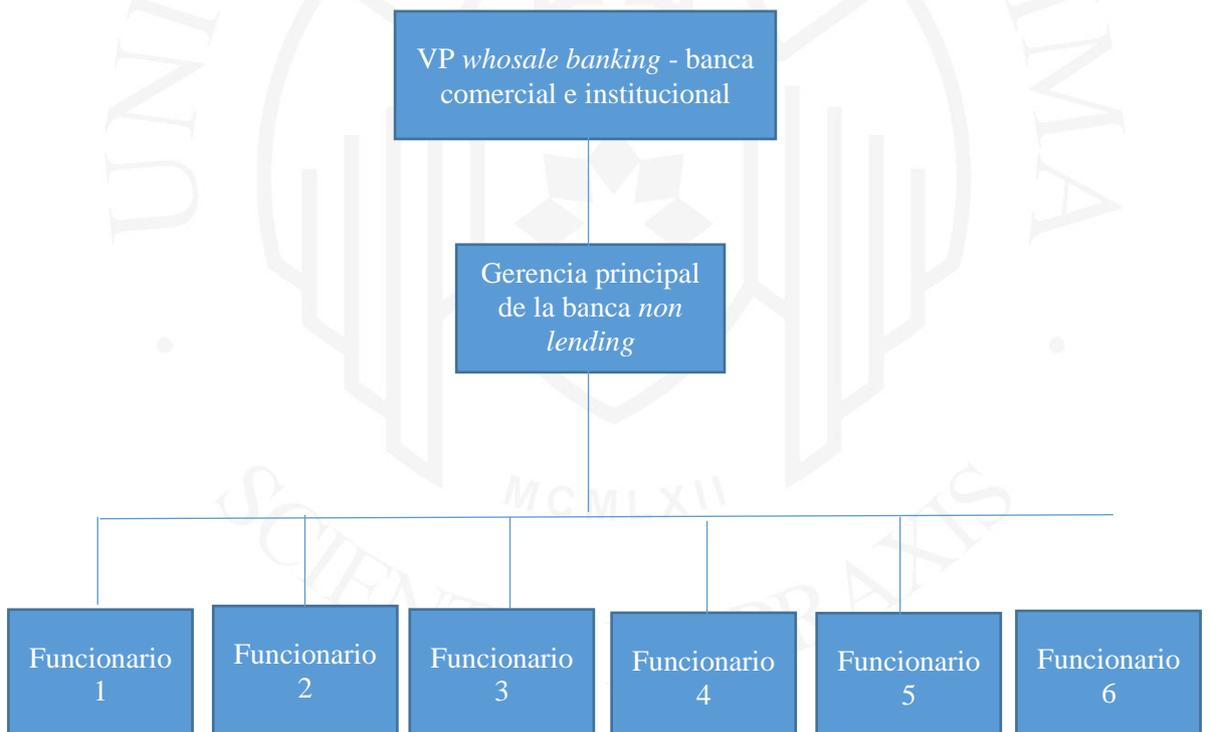
6.1.1 Naturaleza de la organización

El modelo se organiza bajo una estructura de mando clásica con jerarquías piramidales que inician con el gerente de banca *non lending* como máximo responsable administrativo. Por debajo se encuentran los responsables de equipo correspondientes, que cuentan con sus respectivos miembros.

6.1.2 Organigrama

Figura 9

Organigrama



6.1.3 Diseño estructural por proyectos

No aplica.

6.2 Diseño de puestos y responsabilidades

6.2.2 Gerente de banca *non lending*

Requerimientos:

- a. Profesional titulado en Administración, Economía, Contabilidad o afines.
- b. Estudios de posgrado, MBA. Estudios en Finanzas Corporativas y Riesgos.
- c. Más de diez años de experiencia en el sector financiero.
- d. Experiencia específica de cinco años en banca empresa y tres años en posiciones similares al puesto.
- e. Conocimiento avanzado del proceso de banca.
- f. Nivel avanzado de Word, Excel, PowerPoint y Outlook. Inglés avanzado.
- g. Conocimiento intermedio de plataformas de banca, plataformas complementarias y manejo de calculadoras financieras.

Sus principales funciones son estas:

- a. Será responsable de liderar la gestión integral de las cuentas *non lending*, así como el liderazgo para el equipo.
- b. Desarrollará las estrategias con todos los equipos involucrados en atender operaciones de las empresas.
- c. Será responsable de contribuir al crecimiento rentable y la adecuada selección de las empresas; lograr el cumplimiento de las metas y compromisos de servicios transaccionales de las empresas.

6.2.3 Funcionario de banca *non lending*

Requerimientos:

- a. Título de licenciatura o un título profesional en áreas como Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería Industrial o campos relacionados. También se considerarán otras disciplinas, siempre y cuando se complemente con una especialización en temas financieros.
- b. Deseable: MBA. Estudios en riesgos financieros.

- c. Experiencia mínima de tres años en el sistema financiero como funcionario de negocios empresa o *retail*.
- d. Conocimiento avanzado del proceso de ventas del Banco.
- e. Manejo de productos pasivos, fondos mutuos y transaccionales de empresas.
- f. Nivel avanzado de inglés, así como de Word, Excel, PowerPoint y Outlook.
- g. Nivel intermedio de manejo de la plataforma tecnológica del Banco, plataformas complementarias, y manejo de calculadoras financieras.

Sus principales funciones son las siguientes:

- a. Comprender las demandas de los clientes con el propósito de abordar de manera estratégica sus preguntas y necesidades relacionadas con financiamiento. Esto tiene como objetivo aumentar las transacciones en sus cuentas y lograr la lealtad hacia la empresa.
- b. Establecer conexiones y vínculos con los líderes claves en la toma de decisiones a través de visitas y comunicaciones telefónicas, con el propósito de promover un diálogo estratégico enriquecedor. Esto busca que el cliente fortalezca su conexión con el Banco al ser guiado y asesorado para satisfacer sus necesidades. El enfoque es construir relaciones a largo plazo en un entorno de control saludable.
- c. Evaluar el desempeño comercial y financiero de los clientes con la finalidad de desarrollar acciones que logren que los clientes concentren y canalicen el total de sus operaciones transaccionales en el Banco.
- d. Crear conjuntos de datos para el área de banca minorista mediante el uso de la lista de empleados de las empresas incluidas en la cartera, con el objetivo de reconocer posibilidades para ventas adicionales (*Xsell*), enfocadas en One Bank.
- e. Garantizar un estándar elevado de atención al cliente, requiriendo coordinación interna con las divisiones de soporte, incluida la banca minorista, que impactan en la vivencia del cliente en el Banco.
- f. Cumplir las políticas corporativas y regulaciones del Banco, así como las políticas de conducta, ética profesional, KYC y AML, además de cumplir los procesos internos, con la finalidad de mantener una excelente calificación en las auditorías internas y externas.
- g. Responder oportunamente las alertas del Sistema de Prevención de Lavado de Activos.

6.3 Políticas organizacionales

6.3.2 Políticas de pago

La banca *non lending* tendrá una política de contratación directa con el respectivo pago de los haberes y beneficios sociales que correspondan por ley. Adicionalmente, respetaremos las normativas de igualdad de remuneración para hombres y mujeres por igual trabajo.

6.3.3 Política de seguridad informática

Las directrices de seguridad informática comprenden un conjunto de políticas y normativas diseñadas para asegurar la confidencialidad e integridad de la información. Aplica en los controles de accesos a la plataforma electrónica por medio de tókenes y límites de acuerdo a configuración.

6.3.4 Política de calidad

Se trata del marco que define las pautas de acción de las organizaciones en lo que respecta a la gestión de calidad.

- a. Gestión de calidad
- b. Satisfacción del cliente
- c. Gestión de reclamos

6.4 Gestión de talento

6.4.2 Selección y contratación

La selección y contratación de personal se realizará sobre la base de requerimientos de personal del gerente de banca *non lending*.

6.4.3 Remuneración y desempeño

Las remuneraciones serán determinadas siguiendo dos criterios:

- a. Nivel de ingresos: ante la mejora continua del nivel, monto y número de transacciones que se den dentro de esta banca, las mejoras se verán reflejadas también en el haber de los funcionarios.
- b. Mercado laboral: nos preocupamos por mantener el estándar del mercado para el sector banca y servicios.

6.4.4 Empowerment y reconocimiento

Sin perjuicio de la remuneración basada en el nivel de ingresos de los funcionarios, la empresa entregará bonos de reconocimiento anuales y extraordinarios a aquellos miembros del equipo que tengan indicadores por encima de los esperados en sus respectivas tareas.

6.4.5 Capacitación, motivación y desarrollo

La integración es sumamente importante. En ese sentido, se promoverá que los líderes de área realicen actividades de integración y camaradería. En lo que respecta a la capacitación, la empresa dispondrá de cursos constantes y obligatorios a favor de los funcionarios y clientes.

6.5 Estructura de gastos de recursos humanos

Los gastos de recursos humanos se componen de la forma como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Composición de los gastos de recursos humanos (en soles)

Personal	Costo	Costo extra	Costo mensual	Costo anual
Funcionario 1	10 000	5 000	15 000	180 000
Funcionario 2	10 000	5 000	15 000	180 000
Funcionario 3	10 000	5 000	15 000	180 000
Funcionario 4	10 000	5 000	15 000	180 000
Funcionario 5	10 000	5 000	15 000	180 000
Funcionario 6	10 000	5 000	15 000	180 000

Gerente principal	16 000	8 000	24 000	288 000
Bonificación anual funcionarios				270 000
Bonificación anual gerente				120 000
Limpieza			5 000	60 000
Movilidad			9 600	115 200
			Total	1 933 200

Para la conformación del equipo de trabajo mínimo necesario para echar a andar la banca *non lending*, consideramos seis funcionarios y un gerente principal, los cuales generan una remuneración anual y el pago de bonificaciones equivalentes a tres y cinco sueldos, respectivamente, para cada uno de ellos.

Además de lo anterior, se considera una contribución anual de 175 200 soles por servicios de limpieza de instalaciones y movilidad de funcionarios.



CAPÍTULO VII. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO



7.1 Supuestos

El plan de negocios presentado tiene una perspectiva de cinco años con una tendencia de desarrollo económico creciente.

Existen variables cuyo impacto será muy significativo para nuestro proyecto, como las del tipo de cambio, el riesgo país, entre otras. Estas serán determinantes para realizar cálculos económicos eficientes en nuestro modelo de negocio.

7.2 Plan de inversiones

El financiamiento de la implementación del proyecto se realizará con capital propio al 100 %. Toda la implementación del nuevo modelo se ejecutará con recursos propios.

Tabla 15

Cuadro de inversiones (año 0)

Inversión					
Detalle	Cantidad	Valor unit.	Subtotal	IGV	Total
Tangibles					
Escritorios funcionarios	6	S/8 000	S/48 000	S/8 640	S/56 640
Escritorio gerente	1	S/10 000	S/10 000	S/1 800	S/11 800
Mobiliario y equipos de oficina	7	S/5 300	S/37 100	S/6 678	S/43 778
Útiles de oficina	1	S/10 000	S/10 000	S/1 800	S/11 800
Inversión en oficinas e instalaciones	1	S/80 000	S/80 000	S/14 400	S/94 400
Mano de obra					
Limpieza	1	S/5 000	S/5 000	S/0	S/5 000
Movilidad	7	S/1 371	S/9 600	S/0	S/9 600
Funcionarios	6	S/15 000	S/90 000	S/0	S/90 000
Gerente Principal	1	S/24 000	S/24 000	S/0	S/24 000
			S/313 700	S/33 318	S/347 018

Nota. Debemos señalar que no consideramos inversión en intangibles, como sistemas o uso de sistemas, por cuanto la banca *non lending* forma parte del área comercial ya existente, la cual cuenta con acceso a los sistemas y facilidades técnicas del Banco.

7.3 Activos y depreciación

Los mobiliarios son adquiridos por el área de compras del Banco, al igual que cualquier otro equipo que se vaya a utilizar. En la Tabla 16, se detalla la depreciación de los activos.

Tabla 16*Cuadro de depreciación de los activos*

Datos	Vida útil	Depreciación				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escritorios funcionarios	5	S/9 600	S/9 600	S/9 600	S/9 600	S/9 600
Escritorio gerente	5	S/2 000	S/2 000	S/2 000	S/2 000	S/2 000
Inversión en oficinas e instalaciones	5	S/16 000	S/16 000	S/16 000	S/16 000	S/16 000
Mobiliario y equipos de oficina	5	S/7 420	S/7 420	S/7 420	S/7 420	S/7 420
		S/35 020	S/35 020	S/35 020	S/35 020	S/35 020

Según el Oficio INFORME N° 196-2006-SUNAT/2B0000, no el oficio mencionado que trata sobre el IGV., la depreciación de los muebles y enseres es de 20 %; es decir, cuentan con cinco años de vida útil.

7.4 Capital de trabajo

Tabla 17*Capital de trabajo*

Inversión inicial	Costo (en soles)
Muebles y enseres	112 218
Mobiliario y equipos de oficina	43 778
Útiles de oficina	11 800
Oficinas e instalaciones	94 400
Capital de trabajo por cuatro meses	514 400
Total	776 596

Nota. En el cálculo del capital de trabajo, consideramos, además de la inversión en muebles, enseres, mobiliario e instalaciones, el gasto mensual por concepto de servicio de limpieza, movilidad y personal asignado al área por un periodo inicial de cuatro meses, tiempo que consideramos necesario para que el nuevo servicio se establezca y opere correctamente.

7.5 Fuentes de financiamiento y amortización

Tabla 18*Fuente de financiamiento*

Inversión inicial	%	Monto (en soles)	Tasa	Costo (%)
-------------------	---	------------------	------	-----------

Aporte propio	100	776 596	10
---------------	-----	---------	----

7.6 Balances previsionales

Tabla 19

Balances previsionales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS		S/850 656	S/1 253 138	S/1 896 235	S/2 776 322	S/3 889 594
ACTIVOS CORRIENTES		S/635 280	S/1 037 762	S/1 680 859	S/2 560 946	S/3 674 218
Efectivo	S/776 596	S/635 280	S/1 037 762	S/1 680 859	S/2 560 946	S/3 674 218
ACTIVOS NO CORRIENTES		S/215 376	S/215 376	S/215 376	S/215 376	S/215 376
Muebles		S/112 218	S/112 218	S/112 218	S/112 218	S/112 218
Edificios		S/94 400	S/94 400	S/94 400	S/94 400	S/94 400
Mobiliario y equipos		S/43 778	S/43 778	S/43 778	S/43 778	S/43 778
Depreciación		-S/35 020	-S/70 040	-S/105 060	-S/140 080	-S/175 100
PASIVOS		S/22 218	S/127 410	S/231 152	S/333 372	S/433 993
PASIVOS CORRIENTES		S/22 218	S/127 410	S/231 152	S/333 372	S/433 993
Cuentas por pagar		S/22 218	S/127 410	S/231 152	S/333 372	S/433 993
PASIVOS NO CORRIENTES		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Cuentas por pagar a LP		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
PATRIMONIO		S/828 438	S/1 125 728	S/1 665 083	S/2 442 950	S/3 455 601
Resultados acumulados		S/51 842	S/349 132	S/888 487	S/1 666 354	S/2 679 005
Capital propio	S/776,596	S/776 596	S/776 596	S/776 596	S/776 596	S/776 596

7.7 Cuentas de explotación previsionales (GG. PP.)

Tabla 20

EE. GG. PP. proyectada a cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por <i>revenue</i>	S/4 473 000	S/5 218 500	S/5 964 000	S/6 709 500	S/7 455 000
Costo del servicio	S/1 933 200	S/2 029 860	S/2 131 353	S/2 237 921	S/2 349 817
Margen bruto	S/2 539 800	S/3 188 640	S/3 832 647	S/4 471 579	S/5 105 183

Gastos de ventas	S/1 789 200	S/2 087 400	S/2 385 600	S/2 683 800	S/2 982 000
Gastos administrativos	S/676 540				
Utilidad operativa	S/74 060	S/424 700	S/770 507	S/1 111 239	S/1 446 643
Impuesto a la renta	S/22 218	S/127 410	S/231 152	S/333 372	S/433 993
Utilidad neta	S/51 842	S/297 290	S/539 355	S/777 868	S/1 012 650

El estado de resultados, proyectado a cinco años, se compone por los ingresos provenientes de los *revenues* acumulados de la operación con nuestros clientes. Asimismo, los egresos están conformados por el costo del servicio y los gastos administrativos, compuestos por el gasto de personal y por el gasto de movilidad y limpieza, respectivamente.

7.8 Proyección de ventas y flujo de tesorería (*cash flow*)

La proyección de ingresos está planteada en función de los *revenues* que se generan anualmente por nuestras empresas clientes, las cuales están divididas en segmentos: grandes, medianas y pequeñas. Estas empresas generan un *revenue* promedio anual, según lo señalado en la Tabla 11, del cual partimos para generar nuestra proyección de ventas. La hemos acotado considerando el monto mínimo de *revenue* que puede generar una empresa en cada uno de estos niveles: S/300 000, S/150 000 y S/5000 por empresa, respectivamente.

Además, observamos que se tiene un total de 477 empresas potenciales de ser contactadas para ofrecerles el servicio. Sin embargo, solo contamos con 6 funcionarios con capacidad de atención de 50 empresas cada uno, por lo que determinamos como cartera objetivo solo el 60 % del total, lo cual representa 286 empresas entre grandes, medianas y pequeñas, que generarían un *revenue* anual de S/14 910 000.

Tabla 21

Proyección de ventas y flujo de tesorería

Tamaño Empresa	Revenue anual promedio x empresa S/.	# Cartera Potencial	Revenue Potencial S/.	# Cartera Objetivo 60%	# Revenue Objetivo 60%
Grandes	S/300,000	56	S/16,800,000	34	S/10,080,000
Mediana	S/150,000	41	S/6,150,000	25	S/3,690,000
Pequeña	S/5,000	380	S/1,900,000	228	S/1,140,000
	TOTAL	477	S/24,850,000	286	S/14,910,000

Nota. Información proporcionada por el Banco.

De la cartera objetivo determinada en la Tabla 21, planteamos nuestros objetivos de ventas en porcentaje de captación para los primeros cinco años, para cada uno de los tipos de empresa: grandes, medianas y pequeñas, el cual va del 30 % al 50 % por año de la cartera objetivo. Esto genera un *revenue* de S/4 473 000 en el primer año y llega a los S/7 455 000 en el quinto año.

Tabla 22

Objetivos de ventas

Objetivo de empresas por año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	30 %	35 %	40 %	45 %	50 %
Grandes	10	12	13	15	17
Medianas	7	9	10	11	12
Pequeñas	68	80	91	103	114
TOTAL	86	100	114	129	143

Ingresos por <i>Revenue</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/4 473 000	S/5 218 500	S/5 964 000	S/6 709 500	S/7 455 000

El flujo proyectado a cinco años nos muestra un flujo económico y un flujo financiero semejantes, pues no se cuenta con financiamiento externo.

Tabla 23

Flujo proyectado a cinco años (en soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por <i>revenue</i>		5 278 140	6 157 830	7 037 520	7 917 210	8 796 900
Inversión	-776 596					
Costo del servicio		-1 933 200	-2 029 860	-2 131 353	-2 237 921	-2 349 817
Gastos de ventas		-1 789 200	-2 087 400	-2 385 600	-2 683 800	-2 982 000
Gastos administrativos		-641 520	-641 520	-641 520	-641 520	-641 520
IGV por pagar		-805 140	-939 330	-1 073 520	-1 207 710	-1 341 900
IR		-22 218	-127 410	-231 152	-333 372	-433 993
Flujo de caja económico	-776 596	86 862	332,310	574 375	812 888	1 047 670
Financiamiento						
Flujo de caja financiero	-776 596	86 862	332 310	574 375	812 888	1 047 670

7.9 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

Tabla 24

Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

TIR	44 %
VAN	1,169,915
PAY BACK	3.º año

A su vez, se hizo análisis de las variables para el cálculo del COK con el modelo CAPM. Estas son la tasa libre de riesgo, beta de la inversión y retorno del mercado. La fórmula en cuestión es la siguiente:

$$\text{COK} = \text{Rrf} + \beta a * (\text{Rm} - \text{Rrf})$$

COK: *Capital Asset Pricing Model*

Rrf: tasa libre de riesgo

Ba: beta de la inversión

Rm: retorno esperado del mercado

$$\text{COK} = 0,047 + 0,756 * (0,1261 - 0,047)$$

$$\text{COK} = 0,1067$$

El resultado es la rentabilidad que un inversor debe exigir para el proyecto, se realizó el cálculo a partir del COK cuyo valor fue de 10.67%. Podemos concluir que el proyecto es rentable debido a que el valor TIR es mayor al valor COK.

7.10 Política de aplicación de resultados

La política implementada por el Banco sobre los resultados obtenidos será el aporte de los mismos al fondo común de la banca comercial. Así, el Banco decide qué monto reinvierte y qué monto destina al reparto de dividendos.

7.11 Tasa de descuento de accionista

La tasa de descuento de los accionistas es equivalente al costo de capital, debido a que el plan de negocio se financia exclusivamente con capital propio, excluyendo la aplicación del costo promedio ponderado de capital. Los socios tienen una expectativa interna de obtener un rendimiento mínimo del 10 %.

7.12 Indicadores de rentabilidad representativos

Tabla 25

Indicadores de rentabilidad representativos

Grupo	Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratios de liquidez	Razón corriente	28,59	8.15	7.27	7.68	8.47
	Prueba ácida	28,59	8.15	7.27	7.68	8.47
	Prueba defensiva	28,59	8.15	7.27	7.68	8.47
	Capital de trabajo	613 062	910 352	1 449 707	2 227 574	3 240 225
	Periodo promedio de cobro	-	-	-	-	-
	Rotación de cartera	-	-	-	-	-
	Rotación de inventarios	-	-	-	-	-
Ratios de gestión o actividad	Periodo medio de pago a proveedores	4	23	39	54	66
	Rotación de caja y bancos	51	72	101	137	177
	Rotación de activos totales	5	4	3	2	2
	Rotación de activo fijo	21	24	28	31	35
	Endeudamiento	0,03	0,11	0,14	0,14	0,13
Ratios de endeudamiento y apalancamiento	Endeudamiento a corto plazo	0,03	0,11	0,14	0,14	0,13
	Endeudamiento a largo plazo	-	-	-	-	-
	Rentabilidad de la empresa	2,99	2,54	2,02	1,61	1,31
Ratios de rentabilidad	Rentabilidad del capital	0,06	0,26	0,32	0,32	0,29
	Rentabilidad del capital propio	0,07	0,38	0,69	1,00	1,30
	Rentabilidad de las ventas	0,57	0,61	0,64	0,67	0,68

7.13 Análisis de riesgo y costo de oportunidad

7.13.1 Análisis de riesgo

Dentro de la supervisión para asegurar el cumplimiento de objetivos, se reconoció la relevancia de tener en cuenta la posibilidad de que una circunstancia incontrolada o no deseada pueda influir en la consecución de nuestros objetivos estratégicos.

Figura 10

Matriz de riesgo



Tabla 26

Cuadro de riesgos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Riesgo expuesto	Nivel de exposición
Financiera	Generar rentabilidad	No generar el retorno esperado	4
Financiera	Generar ventas de servicios ofrecidos	No cumplir la cuota de captaciones mensuales	4
Cliente	Lograr el posicionamiento de la banca <i>non lending</i>	Los clientes no acepten el servicio de esta banca	3
Cliente	Desarrollar actividades de identidad de marca para captar público objetivo	Bajo impacto de la marca	4
Cliente	Mejorar la experiencia del cliente con un servicio integral	Poca aceptación de los clientes por los nuevos servicios	3
Cliente	Tener presencia y difundir la propuesta de valor a través de los medios que utiliza la marca	Plan de comunicaciones no contempla la difusión de nuevos servicios	4
Internas	Enfocar un alto nivel de servicio y calidad de producto-solución	Tener baja aceptación del servicio	3

Internas	Establecer un presupuesto de MKT como parte del plan integral de la marca	El plan de MKT no contempla un presupuesto para los nuevos servicios	3
Internas	Desarrollar estrategia de precios competitivos por el servicio	Precios del servicio no aceptados	3
Internas	Estudiar constantemente el mercado y sus necesidades	No conocer las necesidades de los clientes	3
Aprendizaje	Crear programas de capacitación constantes para el equipo	Procesos de selección y capacitación no exitosos	4
Aprendizaje	Mantener el buen clima laboral al interior del equipo	El equipo no se siente comprometido	4
Aprendizaje	Ubicar los puntos estratégicos dentro de la cadena de suministro que permitan sostener el modelo a largo plazo	No ubicar los puntos estratégicos	3

7.13.2 Costo de oportunidad

El proyecto al día de hoy está puesto en marcha con los datos brindados por el Banco, de forma confidencial, y los datos calculados. Se tomó la decisión de invertir en el proyecto debido a una tasa de retorno mayor al 40 % y a que la banca está dispuesta a esperar tres años para el retorno del capital.

7.14 Análisis por escenarios y gráficas

Para llevar a cabo este análisis, se examinan tres situaciones distintas: optimista, esperada y pesimista.

- En el escenario optimista, la demanda supera en un 10 % las estimaciones de ventas proyectadas.
- En el escenario esperado, se logran cumplir las previsiones establecidas en el plan de negocios.
- En el escenario pesimista, la demanda cae por debajo del 35 % de las ventas proyectadas.

7.15 Principales riesgos del proyecto

Uno de los riesgos inherentes a nuestra situación, debido a la naturaleza innovadora de nuestro modelo de negocio, es la posibilidad de que el concepto no sea recibido con la expectativa deseada y esto afecte el rendimiento de ventas en términos de crecimiento.

El retroceso de la economía, originado por la inestabilidad política en el país o posibles emergencias de carácter sanitario, tal como ocurrió en el año 2020, es un factor de riesgo por considerar. Sin embargo, según lo mencionado por Julio Velarde, presidente del Banco Central de Reserva del Perú, en un artículo del diario *Gestión* el 26 de octubre de 2023, se anticipa una recesión del 1,5 % en la economía. Este riesgo se atribuye principalmente a la poca confianza del empresariado peruano para la inversión.

7.16 Plan de contingencia y disolución

El plan de contingencia se elabora durante el análisis de riesgos al identificar las acciones que se van a emprender para cada objetivo estratégico que pueda presentar obstáculos en su logro. Además, se evalúa la eficacia de cada acción con relación al riesgo, utilizando una escala de 1 (poco efectivo) a 5 (altamente efectivo).

Tabla 27

Escala de evaluación de la eficacia de cada acción

CONTROL	EFFECTIVIDAD
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Tabla 28

Efectividad de controles

Perspectiva	Objetivo estratégico	Riesgo expuesto	Nivel de exposición	Medidas de control	Efectividad	Total	Tipo de riesgo
Financiera	Generar rentabilidad	No generar el retorno esperado	4	Seguimiento semanal de indicadores de venta	5	0,8	Riesgo controlado en forma adecuada
Financiera	Generar ventas de servicios ofrecidos	No cumplir la cuota de captaciones mensuales	4	Desarrollo de un plan de promociones anual	5	0,8	Riesgo controlado en forma adecuada
Cliente	Lograr posicionamiento de la banca <i>non lending</i>	Los clientes no acepten el servicio de esta banca	3	Encuestas rápidas a los clientes	3	1	Riesgo controlado, pero debe ser monitoreado
Cliente	Desarrollar actividades de identidad de marca para captar público objetivo	Bajo impacto de la marca	4	Revisión quincenal de la competencia y sus acciones	4	1	Riesgo controlado en forma adecuada

Cliente	Mejorar la experiencia del cliente con un servicio integral	Poca aceptación de los clientes de los nuevos servicios	3	Tutoriales sobre los beneficios de la banca	4	0,75	Riesgo controlado, pero debe ser monitoreado
Cliente	Desarrollar estrategia de precios competitivos por el servicio	Plan de comunicaciones no contempla la difusión de los nuevos servicios	4	Seguimiento al plan de comunicación	4	1	Riesgo controlado, pero debe ser monitoreado
Interna	Enfocar un alto nivel de servicio y calidad de producto-solución	Tener baja aceptación del servicio	3	Revisión de indicadores de servicio	3	1	Riesgo controlado, pero debe ser monitoreado
Interna	Establecer un presupuesto de <i>marketing</i> como parte del plan integral	El plan de <i>marketing</i> no contempla un presupuesto para los nuevos servicios	3	Seguimiento semanal de actividades de <i>marketing</i>	3	1	Riesgo controlado, pero debe ser monitoreado
Interna	Desarrollar estrategia de precios competitivos por el servicio	Precios del servicio no aceptados	3	Evaluar precios de mercado vs. servicios ofrecidos	3	1	Riesgo controlado, pero debe ser monitoreado
Interna	Estudiar constantemente el mercado y sus necesidades	No conocer las necesidades de los clientes	3	Encuestas de satisfacción a los clientes	4	0,75	
Aprendizaje	Crear programas de capacitación constantes para el equipo	Procesos de selección y capacitación no exitosos	4	Controlar el nivel de rotación al interior del área	4	1	Riesgo controlado, pero debe ser monitoreado
Aprendizaje	Mantener el buen clima laboral al interior del equipo	El equipo no se siente comprometido	4	Desarrollar programas de <i>endomarketing</i>	3	1,33	Riesgo controlado, pero debe ser monitoreado y depurado periódicamente
Aprendizaje	Ubicar los puntos estratégicos dentro de la cadena de suministro que permitan sostener el modelo a largo plazo	No ubicar los puntos estratégicos	3	Seguimiento mensual de las actividades de la empresa a través de indicadores	3	1	Riesgo controlado, pero debe ser monitoreado

Para el plan de disolución, se siguen las pautas siguientes:

- Resolver los contratos laborales o reasignar los funcionarios a otras áreas del Banco.
- Reasignar el uso de áreas e instalaciones a otras unidades de negocio del Banco.
- Reasignar el activo fijo (mobiliario y equipos) a otras áreas del Banco.



**CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

8.1 Conclusiones

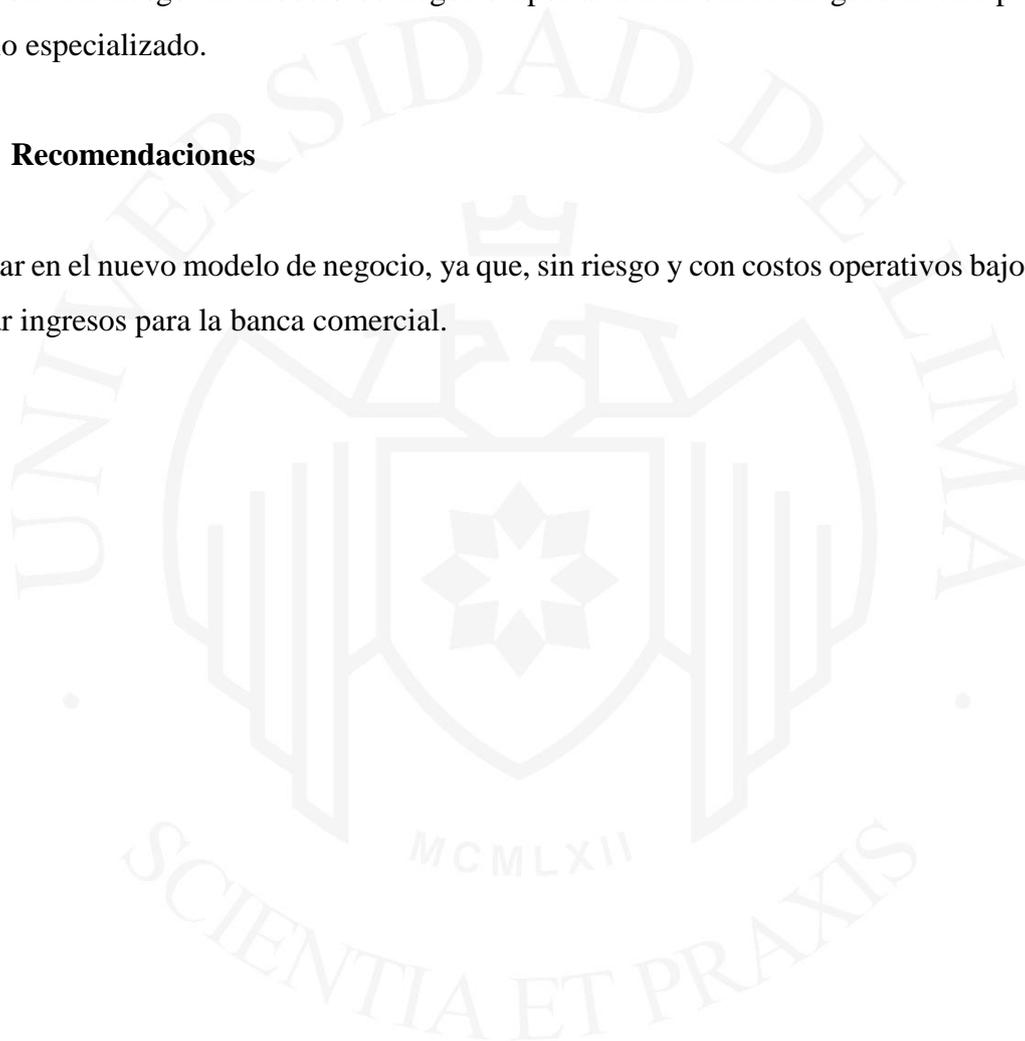
Tal y como hemos podido comprobar en los objetivos planteados en este trabajo, las empresas superavitarias demandan un alto nivel de servicio y atención prioritaria que hoy no se ofrece.

Gracias al análisis, detectamos una operativa transaccional distribuida y compartida en más de dos bancos, y los clientes suelen estar descontentos por la falta de atención.

A partir de lo anterior, encontramos oportunidad de generar ingresos INOF al Banco, sin involucrar riesgo. El modelo de negocio aportaría a la banca en general una práctica y servicio especializado.

8.2 Recomendaciones

Trabajar en el nuevo modelo de negocio, ya que, sin riesgo y con costos operativos bajos, busca generar ingresos para la banca comercial.



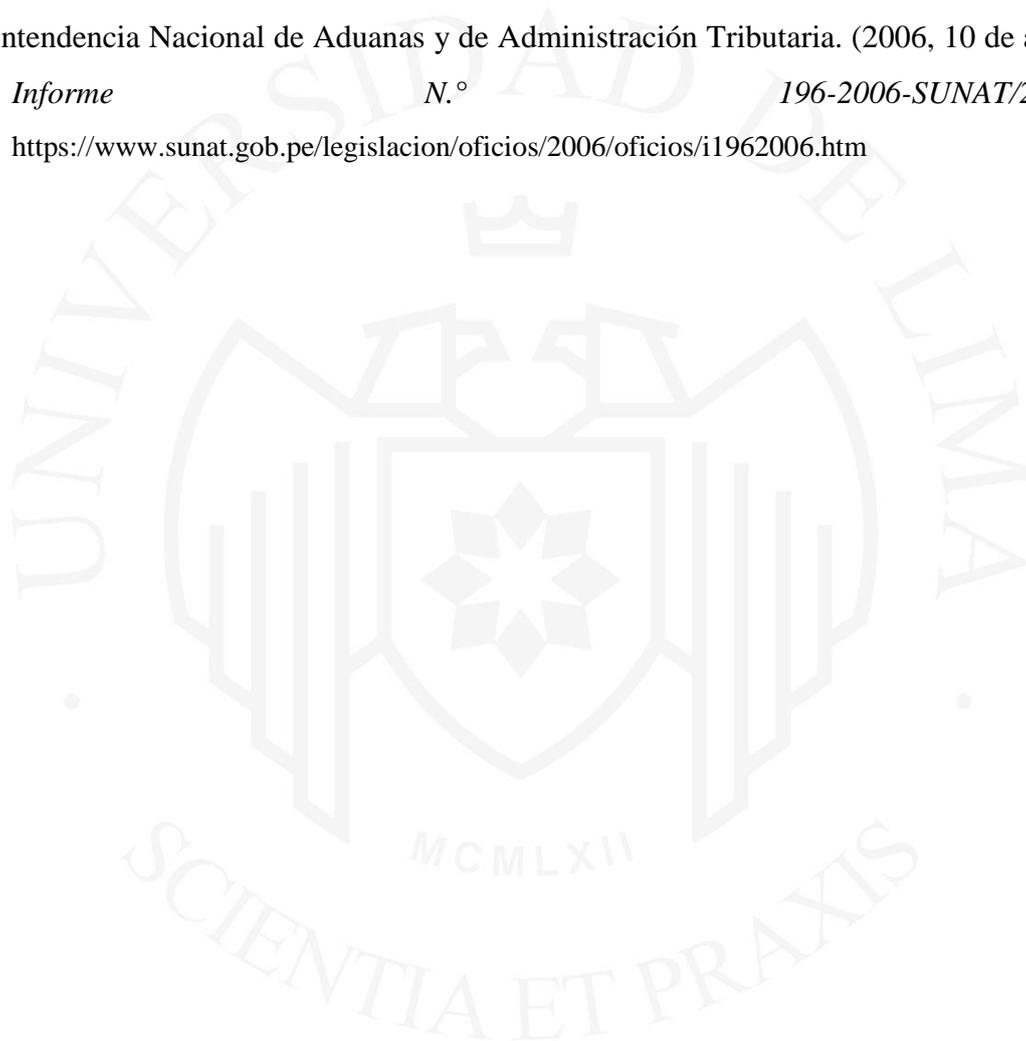
BIBLIOGRAFÍA

- Andina. Agencia Peruana de Noticias. (2022, 13 de octubre). *FMI proyecta que la economía peruana crecerá 2.7% en 2022*. <https://andina.pe/agencia/noticia-fmi-proyecta-que-economia-peruana-crecera-27-2022-913880.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020, noviembre). *Reporte de estabilidad financiera*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2020/noviembre/ref-noviembre-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021, diciembre). *Efectos a largo plazo del COVID-19 en Perú*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/diciembre/ri-diciembre-2021-recuadro-4.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s. f.). *Entidades financieras del Perú*. <https://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>
- Fundación BBVA Microfinanzas. (2017). Más competencia en el sistema financiero. *Revista Digital Progreso*, 10. <https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/mas-competencia-sistema-financiero/>
- Furió, E. (2018, 31 de mayo). *Nueve términos que debes conocer para entender la banca transaccional*. <https://www.bbva.com/es/banca-transaccional-corporativa-que-servicios-ofrece/>
- Investing. (s. f.). *Evolución del tipo de cambio en el Perú*. <https://es.investing.com>
- Ley 26702 de 1996. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. 6 de diciembre de 1996. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/\\$FILE/26702.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/$FILE/26702.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.). *Proyecciones macroeconómicas*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100932&lang=es-ES&view=article&id=2268
- ProInversión. (2021, 10 de junio). *FITCH considera que empresas peruanas mantienen posiciones de liquidez adecuadas*. <https://www.investinperu.pe/es/invertir/detalle-noticia/fitch-considera-que-empresas-peruanas-mantienen-p>

Santander, Sala de Comunicación. (2020, junio). *Riesgo sobre la estabilidad financiera tras la COVID-19*. <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/insights/riesgos-sobre-la-estabilidad-financiera-tras-la-covid-19>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s. f.). *Glosario de términos e indicadores financieros*. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2006, 10 de agosto). *Informe N.º 196-2006-SUNAT/2B0000*. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>



ANEXO

Entrevistas a funcionarios de distintas bancas

La siguiente entrevista fue realizada a 20 funcionarios de banca peruana que no otorgaron su permiso para revelar su identidad por motivos de confidencialidad de la información. Previamente, se les dio una breve introducción acerca de cómo funciona la banca *non lending* para que puedan comunicársela a sus clientes más importantes. Las respuestas que nos dieron son las siguientes:

Pregunta 1. ¿Cómo describirías la percepción de tu cliente sobre el nuevo modelo de negocio de banca *non lending*?

Opción 1. Definitivamente mi cliente lo usaría.

- Funcionario 1. “Nuestros clientes están emocionados con el nuevo modelo de negocio y definitivamente lo usarían”.
- Funcionario 2. “La percepción de nuestros clientes es muy positiva; están seguros de que usarían este nuevo modelo sin dudarlo”.
- Funcionario 3. “Para nuestros clientes, este enfoque es una solución ideal, y están seguros de que lo usarían”.
- Funcionario 4. “Hemos recibido una respuesta abrumadoramente positiva; nuestros clientes están ansiosos por aprovechar este nuevo modelo”.
- Funcionario 5. “La mayoría de nuestros clientes están entusiasmados y seguros de que usarían el nuevo modelo de negocio”.
- Funcionario 6. “La percepción de nuestros clientes es que este nuevo enfoque es la elección obvia; definitivamente lo utilizarían”.
- Funcionario 7. “Los clientes expresan su entusiasmo y muestran una gran disposición para utilizar este nuevo modelo de negocio”.
- Funcionario 8. “Vemos un alto nivel de confianza en nuestros clientes; definitivamente usarían el nuevo modelo sin dudarlo”.
- Funcionario 9. “Los comentarios de los clientes indican que están dispuestos a abrazar este nuevo enfoque”.
- Funcionario 10. “Nuestros clientes tienen una percepción extremadamente positiva;

definitivamente lo incorporarían a sus finanzas”.

- Funcionario 11. “La respuesta es inequívoca: nuestros clientes están ansiosos por utilizar este nuevo modelo de negocio”.
- Funcionario 12. “Los clientes han acogido este nuevo modelo con los brazos abiertos; definitivamente lo usarían”.
- Funcionario 13. “La mayoría de los clientes están convencidos de que este nuevo enfoque es lo mejor; lo adoptarían sin dudarlo”.

Opción 2. Probablemente mi cliente lo usaría.

- Funcionario 14. “Nuestros clientes muestran un interés sólido en el nuevo modelo, y es probable que lo utilicen”.
- Funcionario 15. “La percepción de nuestros clientes es favorable, y es probable que opten por usar este nuevo enfoque”.
- Funcionario 16. “Vemos que muchos de nuestros clientes están considerando seriamente utilizar este nuevo modelo de negocio”.
- Funcionario 17. “La respuesta de los clientes indica que es probable que lo usen, ya que encuentran beneficios significativos en él”.
- Funcionario 18. “La mayoría de los clientes están considerando la posibilidad de utilizar este nuevo modelo, lo que sugiere un alto nivel de interés”.

Opción 5. Definitivamente mi cliente no lo usaría (dos respuestas).

- Funcionario 19. “Hemos notado que algunos clientes tienen una clara preferencia por no utilizar el nuevo modelo de negocio”.
- Funcionario 20. “Algunos de nuestros clientes tienen reservas significativas y no tienen la intención de utilizar este enfoque”.

Pregunta 2. ¿El banco para el que trabaja estaría dispuesto a comprar el proyecto de banca *non lending*?

- Funcionario 1. “Dado el entusiasmo de nuestros clientes por el nuevo modelo, el banco definitivamente estaría dispuesto a considerar la compra del proyecto de banca *non lending*”.
- Funcionario 2. “Con la percepción tan positiva que tienen nuestros clientes, el banco

vería esta oportunidad como una inversión prometedora y estaría dispuesto a comprar el proyecto”.

- Funcionario 3. “Nuestros clientes consideran que este enfoque es ideal, y el banco podría verlo como una adquisición estratégica para mejorar sus servicios”.
- Funcionario 4. “La respuesta abrumadoramente positiva de nuestros clientes sería una razón convincente para que el banco considere seriamente la compra del proyecto de banca *non lending*”.
- Funcionario 5. “Dado que la mayoría de nuestros clientes están entusiasmados, el banco podría estar dispuesto a adquirir el proyecto para satisfacer sus necesidades y expectativas”.
- Funcionario 6. “Con la percepción tan positiva de nuestros clientes, el banco probablemente vería el proyecto como una oportunidad estratégica y estaría dispuesto a comprarlo”.
- Funcionario 7. “Los clientes expresan su entusiasmo, lo que podría convencer al banco de que adquiera el proyecto de banca *non lending* para mejorar sus servicios”.
- Funcionario 8. “Dada la alta confianza de nuestros clientes, el banco estaría dispuesto a invertir en el proyecto y aprovechar esta oportunidad”.
- Funcionario 9. “Los comentarios de los clientes respaldan la adopción del nuevo modelo, lo que podría llevar al banco a comprar el proyecto”.
- Funcionario 10. “La respuesta inequívoca de nuestros clientes podría persuadir al banco de que la compra del proyecto es una inversión sólida”.
- Funcionario 11. “La respuesta positiva de los clientes es una señal clara de que el banco debería considerar seriamente la compra del proyecto de banca *non lending*”.
- Funcionario 12. “Dado que los clientes han acogido el nuevo modelo con entusiasmo, el banco podría ver la adquisición como una oportunidad estratégica”.
- Funcionario 13. “La mayoría de los clientes están convencidos de que este nuevo enfoque es lo mejor, lo que podría llevar al banco a comprar el proyecto”.
- Funcionario 14. “Los clientes muestran un interés sólido en el nuevo modelo, lo que podría llevar al banco a considerar la compra del proyecto, aunque con cierta cautela”.
- Funcionario 15. “La percepción favorable de los clientes sugiere que el banco podría explorar la compra del proyecto como una posibilidad”.
- Funcionario 16. “La respuesta de los clientes indica que es probable que lo usen, lo que podría incentivar al banco a evaluar la adquisición del proyecto”.

- Funcionario 17. “La mayoría de los clientes está considerando la posibilidad de utilizar este nuevo modelo, lo que podría motivar al banco a considerar la compra del proyecto”.
- Funcionario 18. “El alto nivel de interés entre los clientes podría llevar al banco a investigar la adquisición del proyecto de banca *non lending*”.
- Funcionario 19. “Dado que algunos clientes tienen una clara preferencia por no utilizar el nuevo modelo, el banco podría ser reacio a comprar el proyecto”.
- Funcionario 20. “Con clientes que tienen reservas significativas, el banco podría no estar dispuesto a considerar la compra del proyecto de banca *non lending*”.

Pregunta 3. ¿Qué necesidades encuentran en clientes de banca empresa?

- Funcionario 1. “Nuestros clientes de banca empresarial buscan una variedad de soluciones financieras que les ayuden a crecer y prosperar. Están interesados en servicios personalizados que aborden sus necesidades específicas y en un banco que esté dispuesto a invertir en su éxito a largo plazo”.
- Funcionario 2. “Los clientes de banca empresarial valoran la estabilidad financiera y las oportunidades de crecimiento. Necesitan un banco que les ofrezca asesoría experta y soluciones financieras innovadoras para alcanzar sus objetivos”.
- Funcionario 3. “Nuestros clientes en el sector empresarial buscan un banco que sea un verdadero socio estratégico. Necesitan servicios financieros flexibles y una relación sólida para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se les presenten”.
- Funcionario 4. “Para nuestros clientes de banca empresarial, la confianza es fundamental. Buscan un banco que ofrezca estabilidad, experiencia y un compromiso firme con su éxito. Valorarán una banca *non lending* que se adapte a sus necesidades”.
- Funcionario 5. “Los clientes en el sector empresarial buscan un banco que les brinde un abanico completo de soluciones financieras y que esté dispuesto a tomar medidas para ayudarles a alcanzar sus metas. La banca *non lending* podría ser una excelente opción”.
- Funcionario 6. “Los clientes de banca empresarial necesitan un banco que entienda sus necesidades cambiantes y que les ofrezca un conjunto de herramientas financieras adaptables. La banca *non lending* podría ser una respuesta a sus demandas de flexibilidad”.

- Funcionario 7. “Nuestros clientes en el mundo empresarial buscan un banco que no solo les proporcione servicios financieros sólidos, sino que también sea un socio confiable en su crecimiento. La banca *non lending* podría fortalecer aún más esa relación”.
- Funcionario 8. “La estabilidad financiera y el acceso a financiamiento son necesidades críticas para nuestros clientes de banca empresarial. La banca *non lending* podría ayudarles a diversificar sus fuentes de financiamiento y a tomar decisiones financieras más informadas”.
- Funcionario 9. “Los clientes de banca empresarial valoran la eficiencia y la conveniencia en sus transacciones financieras. Un banco que ofrezca soluciones digitales avanzadas en el contexto de la banca *non lending* podría satisfacer sus necesidades”.
- Funcionario 10. “La capacidad de adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado es esencial para nuestros clientes de banca empresarial. Buscan un banco que les ofrezca herramientas y recursos que les permitan tomar decisiones estratégicas informadas”.
- Funcionario 11. “Nuestros clientes empresariales necesitan un banco que les brinde un acceso ágil a servicios financieros y que esté dispuesto a personalizar soluciones para satisfacer sus necesidades únicas. La banca *non lending* puede ser una respuesta a esta demanda”.
- Funcionario 12. “La estabilidad financiera y la flexibilidad son esenciales para nuestros clientes de banca empresarial. Necesitan un banco que pueda proporcionar una gama completa de servicios y que esté dispuesto a adaptarse a sus circunstancias cambiantes”.
- Funcionario 13. “Los clientes de banca empresarial valoran la innovación financiera y un banco que les ayude a anticipar y responder a los desafíos económicos. La banca *non lending* podría ayudarles a mantenerse a la vanguardia”.
- Funcionario 14. “Nuestros clientes de banca empresarial buscan un banco que les ofrezca soluciones financieras adaptadas a sus necesidades cambiantes. La banca *non lending* podría ser una opción, ya que proporciona flexibilidad en el enfoque”.
- Funcionario 15. “Para nuestros clientes en el sector empresarial, la confiabilidad y la experiencia son esenciales. La banca *non lending* podría ser una opción si puede demostrar su capacidad para satisfacer sus necesidades a largo plazo”.
- Funcionario 16. “Los clientes de banca empresarial necesitan un banco que les brinde soluciones financieras eficientes y una sólida relación. La banca *non lending* podría ser

una opción, siempre que demuestre ser una inversión sólida”.

- Funcionario 17. “La flexibilidad y la adaptabilidad son importantes para nuestros clientes empresariales. Si la banca *non lending* puede demostrar su capacidad para ofrecer soluciones personalizadas, podría ser considerada por el banco”.
- Funcionario 18. “La capacidad de tomar medidas oportunas es fundamental para nuestros clientes de banca empresarial. La banca *non lending* podría ser una opción si puede demostrar que puede ayudar a los clientes a tomar decisiones financieras informadas”.
- Funcionario 19. “Dada la resistencia de algunos clientes hacia la banca *non lending*, el banco podría ser reacio a considerarla como una solución para las necesidades de la banca empresarial”.
- Funcionario 20. “Con clientes que tienen reservas significativas, el banco podría ser cauteloso a la hora de considerar la banca *non lending* como una solución para las necesidades de los clientes empresariales”.

Pregunta 4. ¿Cuál es la operativa que encuentran en los clientes de empresas?

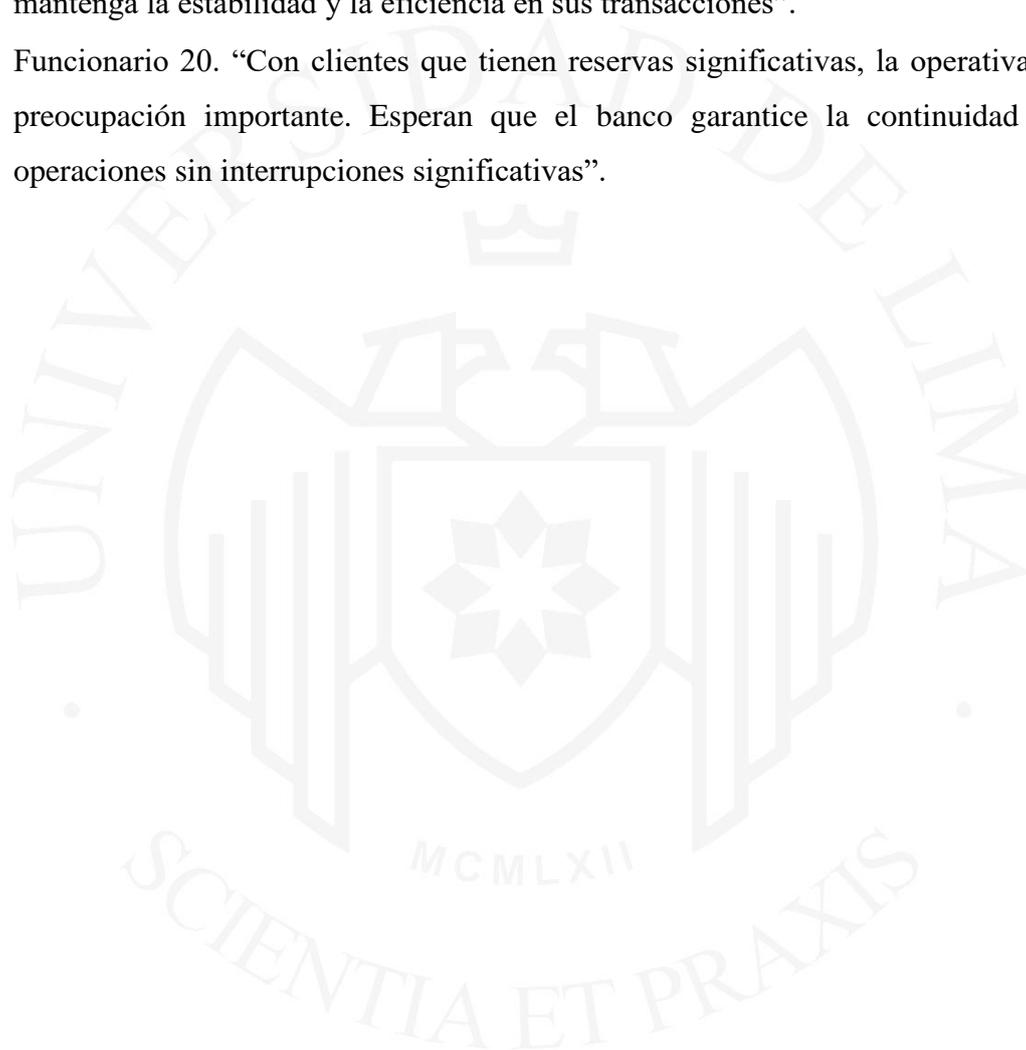
- Funcionario 1. “Nuestros clientes de empresas buscan una operativa eficiente y ágil. Valoran la capacidad de realizar transacciones comerciales sin problemas y esperan que el banco brinde herramientas avanzadas para gestionar sus operaciones diarias”.
- Funcionario 2. “Los clientes de empresas requieren una operativa que les permita ahorrar tiempo y recursos. Están interesados en soluciones bancarias que simplifiquen sus procesos y les brinden acceso rápido a sus fondos”.
- Funcionario 3. “Nuestros clientes de empresas buscan una operativa fluida que les permita concentrarse en el crecimiento de sus negocios. Valorarán un banco que ofrezca herramientas eficientes para gestionar pagos, cobros y otras transacciones”.
- Funcionario 4. “La operativa ágil y confiable es fundamental para nuestros clientes de empresas. Necesitan un banco que les permita administrar sus finanzas sin complicaciones y realizar operaciones comerciales de manera eficiente”.
- Funcionario 5. “Los clientes de empresas buscan una operativa que les brinde flexibilidad y control. Esperan que el banco les ofrezca soluciones que simplifiquen la gestión financiera y mejoren su flujo de efectivo”.
- Funcionario 6. “La operativa sin fricciones es esencial para nuestros clientes de

empresas. Valorarán un banco que ofrezca una amplia gama de servicios para gestionar sus operaciones de manera eficiente”.

- Funcionario 7. “Los clientes de empresas buscan una operativa que les permita tomar decisiones informadas y actuar rápidamente. Valorarán un banco que ofrezca herramientas avanzadas para gestionar sus activos y pasivos”.
- Funcionario 8. “La operativa eficiente y la capacidad de realizar transacciones comerciales sin complicaciones son cruciales para nuestros clientes de empresas. Esperan que el banco les proporcione soluciones tecnológicas avanzadas”.
- Funcionario 9. “Nuestros clientes de empresas valoran la operativa simplificada y la capacidad de gestionar sus cuentas de manera efectiva. Esperan que el banco les ofrezca herramientas innovadoras para agilizar sus operaciones”.
- Funcionario 10. “La operativa eficaz es fundamental para nuestros clientes de empresas. Buscan un banco que les brinde soluciones tecnológicas avanzadas y les permita administrar sus operaciones de manera eficiente”.
- Funcionario 11. “Nuestros clientes empresariales buscan una operativa que les permita acceder a su información financiera de manera rápida y segura. Esperan que el banco les ofrezca soluciones avanzadas para facilitar sus operaciones diarias”.
- Funcionario 12. “La operativa sin complicaciones es esencial para nuestros clientes de empresas. Valorarán un banco que les brinde soluciones financieras innovadoras y herramientas eficientes para gestionar sus cuentas”.
- Funcionario 13. “Los clientes de empresas necesitan una operativa que les brinde control y eficiencia. Esperan que el banco les ofrezca servicios que simplifiquen la gestión de sus finanzas y operaciones comerciales”.
- Funcionario 14. “Nuestros clientes de empresas buscan una operativa eficiente, pero también valoran la seguridad y la confiabilidad en sus transacciones. Esperan que el banco ofrezca soluciones que equilibren estas necesidades”.
- Funcionario 15. “La operativa ágil y segura es importante para nuestros clientes de empresas. Valorarán un banco que les brinde soluciones tecnológicas avanzadas sin comprometer la seguridad de sus transacciones”.
- Funcionario 16. “Los clientes de empresas necesitan una operativa que les brinde eficiencia y flexibilidad. Esperan que el banco les ofrezca soluciones que les permitan adaptarse a las cambiantes demandas del mercado”.
- Funcionario 17. “La operativa sin fricciones es una prioridad para nuestros clientes de

empresas. Esperan que el banco les proporcione soluciones que simplifiquen la gestión de sus operaciones comerciales y financieras”.

- Funcionario 18. “Nuestros clientes de empresas buscan una operativa que les brinde control y visibilidad sobre sus transacciones. Valorarán un banco que ofrezca herramientas avanzadas para la gestión financiera”.
- Funcionario 19. “Dada la resistencia de algunos clientes hacia la banca *non lending*, podrían ser cautelosos con cualquier cambio en la operativa. Esperan que el banco mantenga la estabilidad y la eficiencia en sus transacciones”.
- Funcionario 20. “Con clientes que tienen reservas significativas, la operativa es una preocupación importante. Esperan que el banco garantice la continuidad de sus operaciones sin interrupciones significativas”.



Entrevistas a empresarios con perfil adecuado para ofrecer el Non Lending

Se realizaron 15 entrevistas a 15 dueños de empresas con el perfil requerido acorde a la banca Non Lending. Inicialmente se hicieron 2 preguntas introductorias para saber el estatus de cada cliente para luego proceder a las preguntas enfocadas a conocer si tomarían el servicio ofrecido.

¿Cuáles son los servicios que requiere?

- Dueño de Empresa A: Para nosotros es clave tener servicios financieros que se adapten bien a lo que necesitamos. Queremos soluciones que nos ayuden a gestionar nuestro dinero de manera eficiente y que nos permitan invertir de forma inteligente para obtener buenos rendimientos a largo plazo.
- Dueño de Empresa B: Lo más importante para nosotros son servicios financieros que se ajusten a nuestras necesidades. Queremos soluciones que nos ayuden a manejar nuestro dinero de forma inteligente y que nos den opciones de financiamiento cuando lo necesitemos.
- Dueño de Empresa C: Necesitamos soluciones que se adapten específicamente a nuestra empresa. Queremos opciones que nos den flexibilidad para manejar nuestro dinero y financiamiento que se ajuste a lo que necesitamos, todo con un buen consejo profesional.
- Dueño de Empresa D: Para nosotros es vital tener opciones que se muevan rápido con nuestras necesidades. Queremos soluciones que nos den flexibilidad y nos permitan tomar decisiones bien informadas sobre cómo manejar nuestro dinero y nuestras inversiones.
- Dueño de Empresa E: Buscamos soluciones que nos den flexibilidad para manejar nuestro dinero y financiamiento que se ajuste a lo que necesitamos. También queremos asesoramiento para invertir de forma inteligente y segura.
- Dueño de Empresa F: Para nosotros, lo importante son soluciones flexibles y personalizadas. Queremos opciones que se ajusten bien a nuestras necesidades, tanto en la gestión del dinero como en las inversiones, y que nos den buenos consejos para maximizar nuestros rendimientos.
- Dueño de Empresa G: Necesitamos soluciones que nos den flexibilidad y nos ayuden a manejar nuestro dinero de forma eficiente. Queremos opciones de financiamiento que se adapten a lo que necesitamos y buenos consejos para invertir de forma segura.

- Dueño de Empresa H: Para nosotros es clave tener opciones que se adapten bien a nuestras necesidades. Queremos soluciones que nos ayuden a manejar nuestro dinero y nuestro financiamiento de manera eficiente y segura.
- Dueño de Empresa I: Buscamos soluciones que sean rápidas y adaptables a nuestras necesidades. Queremos opciones de financiamiento que nos den flexibilidad y asesoramiento para invertir de forma inteligente.
- Dueño de Empresa J: Para nosotros, lo importante son soluciones que nos den flexibilidad y nos ayuden a manejar nuestro dinero de manera eficiente. Queremos opciones de financiamiento que se adapten bien a nuestras necesidades y buenos consejos para invertir.
- Dueño de Empresa K: Necesitamos soluciones que sean flexibles y nos ayuden a manejar nuestro dinero de manera eficiente. Queremos opciones de financiamiento que se ajusten a lo que necesitamos y asesoramiento para invertir de forma segura.
- Dueño de Empresa L: Para nosotros, lo importante son soluciones que nos den flexibilidad y nos ayuden a manejar nuestro dinero de forma eficiente. Queremos opciones de financiamiento que se adapten a nuestras necesidades y buenos consejos para invertir.
- Dueño de Empresa M: Buscamos soluciones que sean rápidas y adaptables. Queremos opciones de financiamiento que nos den flexibilidad y asesoramiento para invertir de forma inteligente.
- Dueño de Empresa N: Necesitamos soluciones que nos den flexibilidad y nos ayuden a manejar nuestro dinero de forma eficiente. Queremos opciones de financiamiento que se adapten bien a nuestras necesidades y buenos consejos para invertir.
- Dueño de Empresa O: Para nosotros, lo importante son soluciones que nos den flexibilidad y nos ayuden a manejar nuestro dinero de manera eficiente. Queremos opciones de financiamiento que se ajusten a lo que necesitamos y buenos consejos para invertir.

¿Recibe atención inmediata a sus requerimientos?

- Dueño de Empresa A: A veces la atención que necesitamos no llega tan rápido como quisiéramos. Entendemos que hay mucho por hacer, pero esos retrasos nos complican la vida.

- Dueño de Empresa B: No siempre nos atienden al instante. Sabemos que tienen mucho trabajo, pero esos tiempos de espera nos ponen un poco nerviosos.
- Dueño de Empresa C: A veces, aunque tratamos de explicar bien nuestras necesidades, las respuestas se tardan un poco. Es un poco frustrante, pero tratamos de ser pacientes.
- Dueño de Empresa D: A veces hay que esperar un poco más de lo esperado para que nos atiendan. Sabemos que están ocupados, pero esos tiempos de espera nos preocupan un poco.
- Dueño de Empresa E: A veces nos toca esperar más de la cuenta. Entendemos que tienen muchas cosas que hacer, pero esos tiempos de espera nos complican un poco la vida.
- Dueño de Empresa F: No siempre nos responden al instante. Sabemos que tienen mucho trabajo, pero a veces nos toca esperar un poco más de lo deseado.
- Dueño de Empresa G: A veces las respuestas tardan un poco en llegar. Sabemos que están ocupados, pero esos tiempos de espera nos generan cierta preocupación.
- Dueño de Empresa H: A veces hay que esperar un poco más de lo que nos gustaría para obtener una respuesta. Entendemos que tienen muchas tareas, pero esos tiempos de espera nos ponen un poco ansiosos.
- Dueño de Empresa I: No siempre nos atienden al instante. Sabemos que tienen mucho trabajo, pero esos tiempos de espera nos generan cierta inquietud.
- Dueño de Empresa J: A veces, aunque tratamos de ser claros, las respuestas tardan un poco más de lo deseado. Entendemos que tienen muchas responsabilidades, pero esos tiempos de espera nos ponen un poco nerviosos.
- Dueño de Empresa K: No siempre nos responden tan rápido como quisiéramos. Sabemos que están ocupados, pero esos tiempos de espera nos complican un poco la vida.
- Dueño de Empresa L: A veces hay que esperar un poco más de lo que nos gustaría para obtener una respuesta. Entendemos que tienen muchas tareas, pero esos tiempos de espera nos generan cierta preocupación.
- Dueño de Empresa M: A veces las respuestas tardan un poco más de lo esperado. Sabemos que están ocupados, pero esos tiempos de espera nos ponen un poco ansiosos.
- Dueño de Empresa N: No siempre nos atienden al instante. Sabemos que tienen mucho trabajo, pero a veces nos toca esperar un poco más de lo deseado.

- Dueño de Empresa O: A veces, aunque tratamos de ser claros, las respuestas tardan un poco más de lo deseado. Entendemos que tienen muchas responsabilidades, pero esos tiempos de espera nos generan cierta inquietud.

Una vez respondida las preguntas por cada empresario, se procedió a realizar las preguntas a cada empresario. Las preguntas según el orden fueron las siguientes:

- Pregunta 1: ¿Cómo describirías la percepción del nuevo modelo de negocio de banca non lending?
- Pregunta 2: ¿Estaría dispuesto a probar el servicio de banca non lending con el servicio que más se le acomode a su requerimiento y capital?
- Pregunta 3: ¿Qué necesidades busca como cliente dentro del servicio de non lending?
- Pregunta 4: ¿Has probado algún servicio financiero alguna vez ofrecido por la banca? Si la respuesta es no, ¿A qué se debe?

Encuesta 1: 1. Dueño de Empresa A

- Pregunta 1: "Considero que el nuevo modelo de negocio de banca non lending ofrece una perspectiva más flexible y adaptada a las necesidades de mi empresa. Estoy interesado en explorar sus beneficios y opciones."
- Pregunta 2: "Sí, estoy dispuesto a probar el servicio de banca non lending, especialmente si puedo encontrar una opción que se adapte a las necesidades específicas de mi negocio y mi capital."
- Pregunta 3: "Como cliente, busco en la banca non lending soluciones financieras que sean flexibles y personalizadas para mi empresa, con un enfoque en la gestión eficiente del flujo de efectivo."
- Pregunta 4: "Sí, he probado algunos servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado, pero no siempre han cumplido con mis expectativas en términos de flexibilidad y atención al cliente."

Encuesta 2: 2. Dueño de Empresa B

- Pregunta 1: "Aunque estoy escéptico sobre el nuevo modelo de negocio de banca non lending, estoy dispuesto a probarlo si puedo ver claramente los beneficios que puede ofrecer a mi negocio."

- Pregunta 2: "Estoy totalmente dispuesto a probar el servicio de banca non lending, aunque tengo algunas dudas sobre su eficacia en la práctica."
- Pregunta 3: "Busco en la banca non lending soluciones financieras que me ayuden a optimizar la gestión de mi flujo de efectivo y a maximizar el rendimiento de mis inversiones, pero necesito más información para estar completamente convencido."
- Pregunta 4: "Sí, he probado algunos servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado, pero he tenido algunas reservas sobre su eficacia y adaptabilidad a mis necesidades empresariales específicas."

Encuesta 3: 3. Dueño de Empresa C

- Pregunta 1: "Veo el modelo de banca non lending como una alternativa prometedora en el panorama financiero actual, con un enfoque más centrado en las necesidades individuales de las empresas."
- Pregunta 2: "Estoy totalmente dispuesto a probar el servicio de banca non lending, ya que creo que podría ofrecer beneficios significativos para mi empresa."
- Pregunta 3: "Busco en la banca non lending soluciones financieras que me ayuden a optimizar la gestión de mi flujo de efectivo y a mejorar la eficiencia operativa de mi empresa."
- Pregunta 4: "Sí, he utilizado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado, aunque a veces he encontrado limitaciones en términos de personalización y adaptación a mis necesidades empresariales específicas."

Encuesta 4: 4. Dueño de Empresa D

- Pregunta 1: "Considero que el nuevo modelo de negocio de banca non lending ofrece una perspectiva más flexible y adaptada a las necesidades de mi empresa, pero mis malas experiencias previas con el banco me hacen ser escéptico."
- Pregunta 2: "No estoy dispuesto a probar el servicio de banca non lending debido a mis malas experiencias con el banco."
- Pregunta 3: "Como cliente, busco en la banca non lending soluciones financieras que sean flexibles y adaptadas a las necesidades específicas de mi negocio, pero dudo de su eficacia dada mi experiencia anterior."

- Pregunta 4: "No he utilizado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado debido a mis malas experiencias anteriores, que me han hecho desconfiar de la eficacia y adaptabilidad de cualquier servicio financiero."

Encuesta 5: 5. Dueño de Empresa E

- Pregunta 1: "Tengo algunas dudas sobre el nuevo modelo de negocio de banca non lending, pero estoy dispuesto a explorar sus posibilidades."
- Pregunta 2: "Estoy dispuesto a probar el servicio de banca non lending si puedo ver claramente cómo puede beneficiar a mi negocio y mejorar su rentabilidad."
- Pregunta 3: "Como cliente, busco en la banca non lending soluciones financieras que sean flexibles y adaptables a los cambios en mi empresa, aunque aún tengo algunas reservas."
- Pregunta 4: "No he utilizado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado debido a preocupaciones sobre la rigidez de las opciones disponibles y la falta de adaptación a mis necesidades empresariales específicas."

Encuesta 6: 6. Dueño de Empresa F

- Pregunta 1: "Veo la banca non lending como una opción interesante para acceder a servicios financieros más flexibles y personalizados, aunque me gustaría conocer más detalles sobre sus características y beneficios."
- Pregunta 2: "Estoy abierto a probar el servicio de banca non lending si puedo encontrar una opción que se adapte a las necesidades de mi empresa y su capital disponible."
- Pregunta 3: "Busco en la banca non lending soluciones financieras que sean ágiles y adaptadas a las necesidades específicas de mi negocio."
- Pregunta 4: "Sí, he utilizado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado, aunque a veces he encontrado limitaciones en términos de personalización y adaptación a mis necesidades empresariales específicas."

Encuesta 7: 7. Dueño de Empresa G

- Pregunta 1: "Aunque tengo algunas dudas sobre el modelo de banca non lending, estoy dispuesto a probarlo si puedo ver claramente los beneficios que puede ofrecer a mi negocio."

- Pregunta 2: "Estoy interesado en probar el servicio de banca non lending si puedo encontrar una opción que se ajuste a las necesidades de mi empresa y a su capital disponible, aunque soy escéptico sobre su eficacia."
- Pregunta 3: "Busco en la banca non lending soluciones financieras que me ayuden a optimizar la gestión de mi flujo de efectivo y a mejorar la eficiencia operativa de mi empresa, aunque necesito más información para estar seguro."
- Pregunta 4: "Sí, he utilizado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado, aunque a veces he encontrado limitaciones en términos de flexibilidad y adaptabilidad a mis necesidades empresariales específicas."

Encuesta 8: 8. Dueño de Empresa H

- Pregunta 1: "Tengo algunas reservas sobre el modelo de banca non lending, ya que he tenido malas experiencias con servicios financieros en el pasado. Sin embargo, estoy dispuesto a considerarlo como una alternativa."
- Pregunta 2: "Aunque soy escéptico sobre los nuevos servicios financieros, estaría dispuesto a probar la banca non lending si puedo ver claramente los beneficios que puede ofrecer a mi negocio."
- Pregunta 3: "Como cliente, busco en la banca non lending soluciones financieras que sean flexibles y adaptables a las necesidades cambiantes de mi empresa."
- Pregunta 4: "No he utilizado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado debido a malas experiencias anteriores, que me han hecho dudar de su eficacia y adaptabilidad a mis necesidades empresariales específicas."

Encuesta 9: 9. Dueño de Empresa I

- Pregunta 1: "Creo que la banca non lending ofrece una perspectiva más flexible y personalizada en comparación con los servicios financieros tradicionales, lo que la hace atractiva para mi empresa."
- Pregunta 2: "Estoy interesado en probar el servicio de banca non lending si puedo encontrar una opción que se adapte a las necesidades de mi empresa y a su capital disponible."
- Pregunta 3: "Busco en la banca non lending soluciones financieras que sean ágiles y adaptadas a las necesidades específicas de mi negocio."

- Pregunta 4: "Sí, he utilizado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado, aunque a veces he encontrado limitaciones en términos de flexibilidad y personalización."

Encuesta 10: 10. Dueño de Empresa J

- Pregunta 1: "Tengo algunas dudas sobre el nuevo modelo de negocio de banca non lending, pero estoy dispuesto a probarlo si puedo ver claramente los beneficios que puede ofrecer a mi negocio."
- Pregunta 2: "Estoy abierto a probar el servicio de banca non lending si puedo encontrar una opción que se ajuste a las necesidades de mi empresa y a su capital disponible."
- Pregunta 3: "Busco en la banca non lending soluciones financieras que me ayuden a optimizar la gestión de mi flujo de efectivo y a maximizar el rendimiento de mis inversiones, aunque necesito más información para estar completamente convencido."
- Pregunta 4: "Sí, he probado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado, aunque a veces he encontrado limitaciones en términos de flexibilidad y adaptabilidad a mis necesidades empresariales específicas."

Encuesta 11: 11. Dueño de Empresa K

- Pregunta 1: "Veo en la banca non lending una oportunidad para acceder a servicios financieros más flexibles y adaptados a las necesidades específicas de mi empresa."
- Pregunta 2: "Estoy interesado en probar el servicio de banca non lending si puedo encontrar una opción que se ajuste a las necesidades de mi empresa y a su capital disponible."
- Pregunta 3: "Busco en la banca non lending soluciones financieras que me ayuden a optimizar la gestión de mi flujo de efectivo y a mejorar la eficiencia operativa de mi empresa."
- Pregunta 4: "Sí, he utilizado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado, aunque a veces he encontrado limitaciones en términos de flexibilidad y adaptabilidad a mis necesidades empresariales específicas."

Encuesta 12: 12. Dueño de Empresa L

- Pregunta 1: "No tengo una percepción positiva del nuevo modelo de negocio de banca non lending debido a mis malas experiencias pasadas con el banco."
- Pregunta 2: "No estoy dispuesto a probar el servicio de banca non lending debido a mis malas experiencias con el banco."

- Pregunta 3: "Como cliente, busco en la banca non lending soluciones financieras que me brinden flexibilidad y apoyo en la gestión de mi flujo de efectivo, pero mi experiencia previa ha socavado mi confianza en cualquier servicio financiero."
- Pregunta 4: "No he utilizado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado debido a mis malas experiencias anteriores, que me han hecho desconfiar de la eficacia y adaptabilidad de cualquier servicio financiero."

Encuesta 13: 13. Dueño de Empresa M

- Pregunta 1: "Tengo algunas dudas sobre el modelo de banca non lending, pero estoy dispuesto a probarlo si puedo ver claramente los beneficios que puede ofrecer a mi negocio."
- Pregunta 2: "Estoy dispuesto a probar el servicio de banca non lending si puedo encontrar una opción que se ajuste a las necesidades de mi empresa y a su capital disponible."
- Pregunta 3: "Busco en la banca non lending soluciones financieras que me brinden flexibilidad y apoyo en la gestión de mi flujo de efectivo, aunque necesito más información para estar completamente convencido."
- Pregunta 4: "Sí, he probado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado, aunque a veces he encontrado limitaciones en términos de flexibilidad y adaptabilidad a mis necesidades empresariales específicas."

Encuesta 14: 14. Dueño de Empresa N

- Pregunta 1: "Tengo algunas dudas sobre el modelo de banca non lending, pero estoy dispuesto a probarlo si puedo ver claramente los beneficios que puede ofrecer a mi negocio."
- Pregunta 2: "Estoy dispuesto a probar el servicio de banca non lending si puedo encontrar una opción que se ajuste a las necesidades de mi empresa y a su capital disponible."
- Pregunta 3: "Busco en la banca non lending soluciones financieras que me brinden flexibilidad y apoyo en la gestión de mi flujo de efectivo."
- Pregunta 4: "Sí, he probado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado, aunque a veces he encontrado limitaciones en términos de flexibilidad y adaptabilidad a mis necesidades empresariales específicas."

Encuesta 15: 15. Dueño de Empresa O

- Pregunta 1: "Veo en la banca non lending una oportunidad para acceder a servicios financieros más flexibles y adaptados a las necesidades específicas de mi empresa."
- Pregunta 2: "Estoy interesado en probar el servicio de banca non lending si puedo encontrar una opción que se ajuste a las necesidades de mi empresa y a su capital disponible."
- Pregunta 3: "Busco en la banca non lending soluciones financieras que me brinden flexibilidad y apoyo en la gestión de mi flujo de efectivo."
- Pregunta 4: "Sí, he utilizado servicios financieros ofrecidos por la banca en el pasado, aunque a veces he encontrado limitaciones en términos de flexibilidad y adaptabilidad a mis necesidades empresariales específicas."



Tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

2%

2

repositorio.ulima.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

Submitted to Universidad de Lima

Trabajo del estudiante

1%

4

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

5

www.bcrp.gob.pe

Fuente de Internet

<1%

6

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

<1%

7

Submitted to Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Trabajo del estudiante

<1%

8

doi.org

Fuente de Internet

<1%

9	www.holded.com Fuente de Internet	<1 %
10	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
11	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	epdf.pub Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
14	repositorio.cuc.edu.co Fuente de Internet	<1 %
15	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.utp.edu.co Fuente de Internet	<1 %
17	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
19	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	<1 %

20	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
21	Submitted to Universidad Dr. José Matías Delgado Trabajo del estudiante	<1 %
22	Submitted to Universidad San Francisco de Quito Trabajo del estudiante	<1 %
23	baixardoc.com Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad Politécnica de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
25	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
26	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
27	www.14hua.com Fuente de Internet	<1 %
28	www.aapsa.net Fuente de Internet	<1 %
29	www.udemy.com Fuente de Internet	<1 %
30	context.reverso.net	

30 context.reverso.net

Fuente de Internet

<1 %

31 dspace.ups.edu.ec
Fuente de Internet

<1 %

32 exonegocios.com
Fuente de Internet

<1 %

33 inmocrealia.com
Fuente de Internet

<1 %

34 repositorio.usil.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

35 www.sedalib.com.pe
Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo

SCIENTIA ET PRAXIS