

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

Facultad de Economía y Planificación

Titulación por Examen Profesional



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LOS
RESULTADOS DE UNA TIENDA FINANCIERA Y SU
ZONA DE INFLUENCIA**

Trabajo Monográfico

Presentado por:

Juan Carlos Sadowski Torres

Para optar al Título Profesional de:

Ingeniero en Gestión Empresarial

La Molina, Marzo del 2014

INDICE

	Pág.
Resumen	
CAPITULO I: INTRODUCCION	
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1. Descripción del problema.	1
1.1.2. Formulación del Problema.....	2
A. Problema principal.....	2
B. Problema específicos.....	2
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo general.....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.3.1. Conveniencia.....	3
1.3.2. Implicaciones prácticas.....	3
1.4. Limitaciones.....	3
CAPITULO II: REVISION DE LITERATURA	
2.1. Antecedentes.....	4
2.2. Marco Teórico.....	5
2.2.1. Las estrategias para la gestión empresarial.....	5
2.2.2. Estrategias de marketing para empresas de servicios.....	10
2.2.3. Estrategias del ciclo de vida.....	13
2.2.4. Marketing Financiero.....	14
2.2.5. La sucursal bancaria como tienda financiera.....	16
2.3. Definición de términos.....	18

Capítulo III: Metodología	
3.1. Lugar.....	20
3.2. Tipo de Estudio.....	20
3.3. Diseño del estudio.....	20
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	21
CAPITULO IV: Desarrollo del tema	
4.1. Resultados.....	22
4.1.1. Situación actual de la tienda.....	22
4.1.2. Situación competitiva de la tienda dentro de su área de influencia.....	26
4.1.3. Ventajas competitivas oportunidades de negocio y necesidades de protección y fidelización.....	28
4.1.4. Líneas de acción estratégica para la tienda en el 2014.....	30
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES	33
GLOSARIO.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	35
ANEXOS.....	36

INDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura N° 1: Cadena de servicios - utilidades.....	11
Figura N° 2 : La diferenciación de servicio.....	12
Figura N° 3 : La calidad del servicio.....	12
Figura N° 4: La productividad del servicio.....	13
Figura N° 5: Ciclo de vida de un producto.....	14
Figura N° 6: Evolución de los modelos de la banca comercial de distribución.....	17
Figura N° 7: Participación de Mercado Retail.....	29

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Concepto de estrategia.....	7
Cuadro N° 2:Estructura de la tienda.....	22
Cuadro N° 3: Metas comerciales año 2013.....	23
Cuadro N° 4: Segmentación de la cartera de clientes.....	24
Cuadro N° 5 :Calificaciones de la tienda.....	25
Cuadro N° 6: Matriz de Perfil Competitivo.....	27
Cuadro N° 7: Evolución de la Banca Retail.....	28
Cuadro N° 8: Indicadores económicos.....	29
Cuadro N° 9: Matriz FODA.....	30

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo diseñar estrategias que permitan incrementar los resultados de la Tienda Financiera México del Banco Interbank para el año 2014, previa evaluación de la situación actual de la tienda a través de indicadores de gestión elaborados por Interbank los cuales están alineados a los objetivos estratégicos establecidos por la alta dirección de la empresa y además previa evaluación de la situación competitiva de la tienda dentro de su zona de influencia. El análisis se basa en un método descriptivo y el diseño es no experimental de tipo transversal. Los datos fueron obtenidos de fuentes primarias (como entrevistas a expertos) y fuentes secundarias (análisis documental). A través del estudio se pudo determinar que la Tienda México tuvo una buena gestión en el año 2013. En la actualidad se encuentra como competidor líder dentro de su área de influencia, sin embargo existe la necesidad de diseñar estrategias para aprovechar oportunidades no explotadas y hacer frente a futuras amenazas en su zona de influencia, así como mantener sus fortalezas y corregir sus debilidades.

Palabras clave: Tienda Financiera, Estrategia, Gestión, zona de influencia, indicadores de gestión

CAPITULO I: INTRODUCCION

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

El Banco Interbank, llama Tiendas Financieras a lo que el resto de bancos a nivel nacional llama oficinas, agencias o sucursales. El término es parte de la cultura y estrategia de diferenciación del banco. Se debe al hecho de que los clientes pueden comprar u obtener cualquiera de sus productos o servicios en todas sus ventanillas de atención al cliente y no lo tienen delimitado a las plataformas comerciales como es el caso del resto de bancos del sistema financiero nacional.

Cada tienda de Interbank se desempeña dentro de un contexto particular y es por eso que más allá del plan estratégico elaborado por la alta dirección para la Red de Tiendas de Interbank, cada tienda debe desarrollar estrategias que le permitan aprovechar sus ventajas competitivas para posicionarse dentro de su zona de influencia. En este estudio se analiza el caso puntual de la Tienda México

El negocio de la tienda México es la Banca Retail (venta de productos financieros a personas naturales), actualmente tiene una cartera de 5,215 clientes. Dentro de su zona de influencia que es de un radio de 5 cuadras a la redonda, hay sucursales bancarias de los bancos más importantes del Perú como son, Scotiabank, BCP y BBVA. En el año 2013 estos Bancos comenzaron enfocar sus estrategias de crecimiento a la Banca Minorista además todos manejan una oferta de productos muy similar entre ellos, por lo cual este segmento de la Banca se ha vuelto muy competitivo y dinámico.

Dentro de este escenario, la tienda debe cumplir con objetivos comerciales, de servicio al cliente, de incremento clientes, etc., que son fijados anualmente por la alta dirección de Interbank. Ante la necesidad de alcanzar los resultados esperados en un mercado que es cada vez más competitivo, se deben diseñar líneas de acción estratégicas que permitan optimizar el desempeño de la tienda dentro de su zona de influencia.

1.1.2. Formulación del problema

A. Problema Principal

¿De qué manera puede incrementarse los resultados de la tienda México y su zona de influencia?

B. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la situación actual de la Tienda México en función a los resultados obtenidos en el periodo 2013 y a sus recursos disponibles?
- b) ¿Cuál es la situación actual de la Tienda frente a la competencia dentro de su área de influencia?
- c) ¿Cuáles son las ventajas competitivas, oportunidades de negocio no explotadas, así como necesidades de protección de productos y fidelización de clientes?
- d) ¿Qué líneas de acción claves debenseguirse para incrementar los resultados de la tienda y su zona de influencia para el 2014?

1.2. Objetivos:

1.2.1. Objetivo General:

Analizarla gestión de la Tienda México y su posición competitiva para diseñar estrategias que permitan incrementar los resultados de la tienda y su zona de influencia.

1.2.2. Objetivos específicos:

- a) Definir la situación actual de la tienda a partir de los resultados del periodoanterior y los recursos disponibles.
- b) Evaluar la posición competitiva de la tienda dentro de su zona de influencia.
- c) Analizar la información disponible para comprender el contexto competitivo estableciendo ventajas competitivas, oportunidades de negocio no explotadas, así como necesidades de protección de productos y fidelización de clientes.
- d) Proponer las grandes líneas de acción estratégicaque permitirán incrementar los resultados de la Tienda México y su zona de influencia.

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia: El presente estudio es importante porque permitirá establecer una ruta de trabajo para la tienda, a través de un proceso formalizado que se utilizara para alcanzar las metas fijadas por la alta dirección del Banco.

1.3.2. Implicaciones prácticas: Además permitirá potenciar el uso de los recursos disponibles de la tienda, así como identificar cuáles son las líneas de acción fundamentales para así focalizar el trabajo en lo que resulta relevante para el desarrollo del negocio haciendo de la gestión una gestión eficaz y eficiente.

1.4. Limitaciones

Es importante acotar que la información que se requiere para desarrollar el estudio está restringida en gran parte a la alta dirección de la entidad bancaria, motivo por el cual se vuelve una de las limitaciones del presente trabajo.

Es preciso resaltar que los resultados del estudio son muy sensibles a la coyuntura de la zona de influencia de cada tienda así como también son muy sensibles a la coyuntura económica del Perú.

Además es necesario precisar que con fines de simplificar el análisis y tomando en cuenta que el presente estudio se lleva a cabo en el mes de noviembre del 2013, los datos considerados para el presente año son de Enero a Octubre.

CAPITULO II: REVISION DE LITERATURA

2.1. Antecedentes.

El investigador sólo ha encontrado dos investigaciones indirectamente relacionadas con el tema de la presente investigación. Estas son:

Estudio de factibilidad y definición de estrategias para la implementación de un nuevo producto financiero en el banco Corfinsa s.a. a través del otorgamiento de líneas de crédito para las microempresas.

Granda López, Byron Patricio.

Escuela Politécnica del Ejército Ingeniería Comercial Sede Sangolquí.

Sangolquí, 2007

En ésta tesis se presenta un proyecto para la creación e implantación de un producto financiero nuevo de microcrédito para el Banco Corfinsa ahora Banco Capital y la estrategia para su penetración en los mercados metas que se tiene como objetivo. El ingreso del Banco Corfinsa dentro del mercado del microcrédito es una gran oportunidad para su crecimiento y expansionismo a nivel de región norte del país inicialmente y a nivel nacional a futuro. El mercado del microcrédito dentro del país se encuentra poblado por muchas instituciones financieras que con productos similares entre ellos tratan de cubrir la muy alta demanda que existe. Cabe recalcar que durante estos dos últimos meses la demanda de crédito ha decaído por motivos de la inestabilidad financiera que ocurre en el país por las Leyes de Transparencia Financieras y por la definición de las techos máximos y mínimos en las tasas de interés que el Banco Central del Ecuador ha definido además de los límites en los costos financieros.

Conformación de alianzas estratégicas bancos – empresa y su impacto para un sistema financiero inclusivo.

López Mas, Julio y Condori Luna, Pablo

Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 12, N° 23, Lima, julio 2009).

La naturaleza de la corresponsalía bancaria, en el caso particular del Banco de Crédito del Perú (BCP) a través de su producto financiero Agente BCP, permite la interconexión entre empresas (entre pequeñas y medianas empresas) y la realización por cuenta del BCP de operaciones financieras que en otras condiciones serían costosas de

realizar, generándose algunos impactos en los involucrados, que son las empresas y/o personas en cuanto agentes. Entre los impactos económicos y no económicos producidos a partir de esta estrategia tenemos: profundización del sistema bancario al permitir realizar operaciones menores acercándose más a la población; y desde la perspectiva financiera se obtiene un mayor posicionamiento del BCP como una institución que hace más inclusivo el sistema bancario.

2.2. Marco Teórico.

2.2.1. Las estrategias para la gestión empresarial

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Existen múltiples definiciones de estrategia. Entre ellas se tiene a:

F. David: (2013) " Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas".

Beatriz Chacón (1999), define la dirección estratégica de la siguiente forma: es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles.

Dentro de este orden de ideas, en el concepto se aprecia la importancia que confiere la autora a la participación de los trabajadores como elemento clave en el proceso de dirección, al aspecto socio psicológico de la organización como vía para lograr el enfoque estratégico.

Por otra parte, la estrategia es el conjunto de acciones que ejecutadas articuladamente deberían conducir al logro de los objetivos. Una buena estrategia debe ser:

- **Consistente:** La estrategia no debe presentar metas inconsistentes entre sí
- **Cónsona:** Debe representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- **Factible:** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.
- **Ventajosa:** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad
- Podemos clasificar las estrategias según su orientación en:
- **Estrategia de crecimiento:** generar cambios en productos, mercados y cobertura geográfica siempre manteniendo el alcance de los negocios actuales.
- **Estrategia de diversificación relacional:** ir más allá de productos y mercados actuales, pero manteniéndose dentro del alcance del sector en el cual opera.
- **Estrategia de diversificación no relacional:** entrar en mercados que aparentemente no guardan clara relación con los actuales negocios.
- **Retirada.** Tomar medidas de supervivencia, en las cuales las opciones de cierre de negocios, ventas de marcas o de la propia empresa son garantes de mejores rentas para los dueños.

Al implementar una estrategia se debe involucrar a toda la organización, desde los niveles directivos hasta los niveles operativos. De este modo la generación de planes de desarrollo consensuados presenta una probabilidad mayor de éxito.

Por lo anteriormente expresado se puede concluir que las estrategias son como un patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Actualmente existen variadas definiciones de estrategia. Henry Mintzberg integra cinco definiciones para poder comprender mejor el concepto bajo su pensamiento: estrategia como plan, estrategia

como pauta de acción, estrategia como patrón, estrategia como posición y estrategia como perspectiva. Ver Cuadro N°01 siguiente.

Cuadro N°01: Concepto de estrategia

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Estrategia como Plan	Curso de acción conscientemente determinado.
Estrategia como Pauta de acción	Maniobra para ganarle al competidor.
Estrategia como Patrón	Abarca el comportamiento que se necesita producir.
Estrategia como Posición	Ubica a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.
Estrategia como Perspectiva	Otorga la personalidad de la organización.

Fuente: Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J. (1997). *El proceso estratégico*.

La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir.

La Estrategia como Pauta de Acción Como plan, una estrategia también puede ser una, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor. El niño puede usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su Doberman Pinscher espera a los intrusos. De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

La estrategia como patrón Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también puede elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

Las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Parafraseando a Hume, las estrategias pueden ser resultado de las acciones humanas, pero no diseños humanos. Si se etiqueta la primera definición como estrategia intencional y la segunda como estrategia elaborada, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias deliberadas, donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización: quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia, o al menos, una estrategia, no asumida conscientemente. Algunas estrategias no obstante, se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que otras, tal vez la mayor parte se ubica en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes.

La estrategia como posición, ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho; en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con

cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.

La estrategia como perspectiva, implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito "mente colectiva"; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

El pensamiento de Henry Mintzberg define al término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Este modelo enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Dichos actos deben ser congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

Este pensamiento se basa en el concepto sobre el contraste entre el análisis (intenciones estratégicas) y la acción (estrategia realizada). El primero es típico del enfoque de la estrategia estándar, mientras que el segundo refiere a las medidas que ha tomado la empresa. Cuando una organización puede integrar intenciones y avanzar hacia su realización estará ante el concepto denominado estrategia deliberada. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales tendrá un modelo de estrategia emergente. Puede ser que en el futuro la empresa adopte esta estrategia como formal, pero en el momento que se presentan no son conscientes ni deliberadas. Una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada; la estrategia emergente lo promueve y lo estimula.

Las estrategias pueden formarse, así como pueden ser formuladas. Una estrategia concebida puede surgir en respuesta a una situación cambiante o puede ser generada de forma deliberada, mediante un proceso de formulación con la consiguiente implantación. No obstante, cuando estas intenciones planeadas no producen las acciones deseadas, a las organizaciones se les deja con estrategias que no cristalizan o que de algún modo no se realizan. Cuando una estrategia no se realiza con el reclamo de que ha

fallado la implementación, la responsabilidad cae sobre el estratega quien no ha sido lo suficientemente inteligente. "El pensamiento es independiente de y anterior a la acción". Ninguna organización sabe lo suficiente como para resolver todo con anticipación y nadie puede ser lo bastante flexible como para dejar todo al azar, como para renunciar al control. Por tal motivo, el modelo requiere control y precisa de capacidad de respuesta con el material que dispone. Por lo tanto, la estrategia deliberada y la emergente forman los puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se modelan en el mundo real. "Todo desarrollo de estrategia avanza sobre dos instancias, una deliberada, la otra emergente" (Mintzberg, 1997).

2.2.2. Estrategias de marketing para empresas de servicios.

Al igual que los fabricantes, las buenas compañías de servicios usan el marketing para alcanzar una posición sólida en los mercados meta que eligen. Un negocio de servicio, el cliente y el empleado de primera línea del servicio, interactúan para crear el servicio, por lo tanto, los prestadores de servicios deben interactuar eficazmente con los clientes para crear valor superior durante los encuentros de servicio.

La eficacia de la interacción, a su vez, depende de la habilidad de los empleados, de primera línea y de los procesos de apoyo que respaldan a estos empleados.

En esta perspectiva, las compañías de servicios exitosas concentran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la cadena de servicio – utilidades, la cual vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de empleados y clientes. Esta cadena consta de 5 eslabones. Ver Figura N° 01.

Figura N° 01: Cadena Servicios-Utilidades



Fuente: Bonilla, Y. 2012. Estrategia de productos y servicios

Por lo tanto, para alcanzar las metas de utilidades y crecimiento hay que comenzar por hacerse cargo de quienes atienden a los clientes.

El marketing de servicios demanda más que el marketing externo tradicional que usa las 4P. El marketing de servicio requiere del marketing interno y del marketing interactivo:

- El **marketing interno** se refiere a que la compañía de servicios debe capacitar y motivar eficazmente a su personal de contacto con los clientes y a todos los empleados de servicio de apoyo para que trabajen como un *equipo* con el fin de proporcionar satisfacción al cliente para lograr la orientación al cliente. El marketing interno precede al marketing externo.
- El **marketing interactivo** implica que la calidad del servicio dependerá en gran medida de la calidad de la interacción comprador-vendedor durante el encuentro de servicio. Los prestadores de servicio deben dominar las habilidades de marketing interactivo.

Al aumentar la competencia y los costos, la calidad y la productividad bajan, entonces se requiere de una mayor sofisticación en el marketing de servicio. Las compañías de

marketing de servicio enfrentan 3 tareas de marketing: diferenciación de servicio, calidad de servicio, y productividad de servicio. Ver figuras N° 02, 03 y 04 siguientes.

Figura N° 02: La diferenciación de servicio

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIO



- Con la intensa competencia de precio, el marketing de servicios es difícil de poder diferenciar.
- En la medida en que los clientes consideren similares los servicios de diferentes proveedores, el proveedor les importará menos que el precio.
- La solución a la competencia de precios es crear una oferta, una entrega y una imagen diferenciada.

Fuente: Bonilla, Y. 2012. Estrategia de productos y servicios

Figura N° 03: La calidad del servicio

CALIDAD DE SERVICIO



- La principal característica de diferenciación es mediante una entrega de calidad consistentemente más alta que la competencia.
- Muchas empresas se han unido al movimiento de calidad total, para identificar las expectativas del cliente meta en cuanto a la calidad de servicio.
- Resulta difícil definir y juzgar la calidad de un servicio.
- Para una calidad de servicio efectiva se debe conservar a los clientes mediante la consistencia del valor agregado.
- Calidad de servicio varía siempre dependiendo de la interacción entre empleados y clientes.
- En la recuperación del servicio se puede convertir clientes molestos en clientes leales.
- Se requiere facultar a los empleados (1era línea) para reconocer las necesidades de los clientes y satisfacerlas.

Fuente: Bonilla, Y. 2012. Estrategia de productos y servicios

Figura N° 04: La productividad del servicio



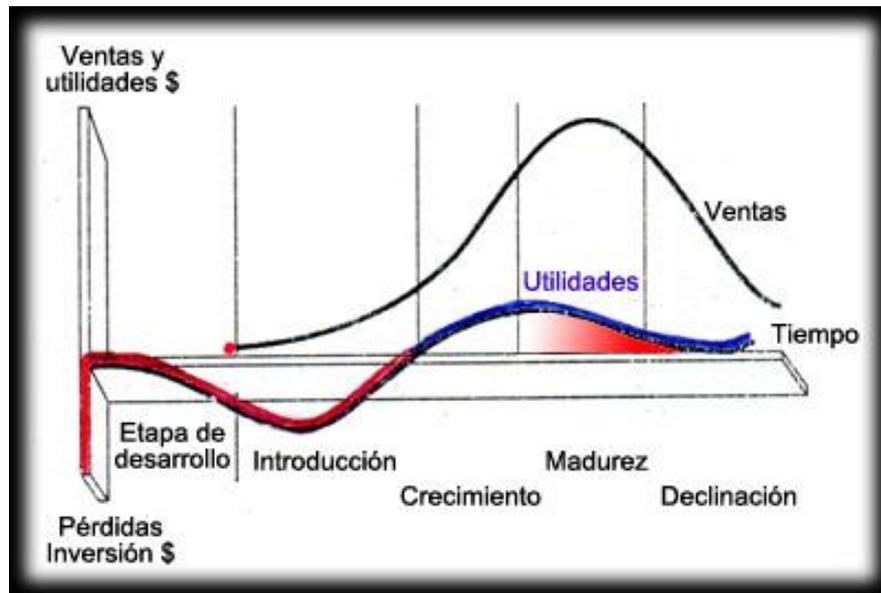
Fuente:Bonilla, Y.2012. Estrategia de productos y servicios

2.2.3. Estrategia del ciclo de vida.

Un ciclo de vida del producto (CVP) típico es el curso que las ventas y utilidades de un producto siguen durante su existencia. El ciclo de vida del producto comprende 5 etapas:

- El desarrollo del producto se inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, las ventas son nulas y los costos de inversión de la compañía aumentan.
- La introducción es un período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las utilidades son nulas en esta etapa debido a los considerables gastos en que se incurre por la introducción del producto. En esta etapa es en la que el producto nuevo se distribuye inicialmente y se encuentra disponible para la venta.

Figura N°05: Ciclo de vida de un producto



Fuente: Bonilla, Y. 2012. Estrategia de productos y servicios

- El crecimiento es un período de aceptación rápida en el mercado y de aumento en las utilidades. En esta etapa es en la que las ventas del producto comienzan a aumentar rápidamente.
- La madurez es un período en el que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa del incremento en los gastos de marketing para defender al producto de los ataques de la competencia. En esta etapa es en la que el crecimiento de las ventas se reduce o detiene.
- La decadencia es el período donde las ventas bajan y las utilidades se desploman. En esta etapa es en la que las ventas del producto comienzan a declinar. (Bonilla, 2012)

2.2.4. Marketing financiero

El marketing financiero es una parte especial del marketing de servicios, que se utiliza tanto en la venta de productos, como en la prestación de servicios por parte de las entidades financieras.

Es importante tener en cuenta las características específicas que tiene el marketing financiero:

- Fuerte reglamentación estatal. Esto obliga a todos los bancos a competir en igualdad de condiciones.
- La existencia de barreras de entrada. Formales e informales.
- El mantenimiento de relaciones permanentes entre la entidad y sus clientes.
- El carácter intangible de los productos financieros.
- Heterogeneidad de productos.

Esta disciplina ha evolucionado, como consecuencia de los cambios acaecidos en el sector financiero tales como la liberalización e internacionalización en materia de regulaciones, incremento notable de la competencia y mayores exigencias por parte del cliente en cuanto a precio y servicio.

Como respuesta a estos cambios, las oficinas bancarias han dejado atrás parte de las tareas burocráticas, para consolidarse como punto de atención al cliente y de generación de valor añadido. Esto debido a que la calidad de los servicios financieros:

- Genera una mayor lealtad del cliente
- Menor vulnerabilidad a la guerra de precios
- Los costos de funcionamiento son menores.
- Se debe tender a error cero, y no es necesario corregir nada.
- El funcionario se siente bien. No hay rotación de personal.
- Aumenta la participación en el mercado.

Los bancos han pasado de una estrategia indiferenciada (no se segmenta, se ataca todo el mercado en conjunto, se basa en las características comunes de todos los consumidores) a una estrategia diferenciada como una estrategia multisegmentos que se atacan con distintos productos.

Entidades se especializan en segmentos específicos de la clientela, frente a la atención masiva que pretendían ofrecer.

El canal de distribución tradicional de la oferta bancaria está basado en la red de sucursales. El papel de la sucursal en la estrategia de la empresa va ligado con la segmentación del mercado. Así se tiene:

- Sucursales con todos los servicios (oficinas universales)
- Sucursales con servicios limitados (oficina de servicios limitados)
- Sucursales especializadas (oficina especializada en determinados clientes)

Como consecuencia de este cambio estratégico aparecen nuevas formas de distribución de servicios financieros tales como: cajeros automáticos, internet-banking, banca telefónica, entre otros.

La gestión comercial se desarrolla contando más con los clientes, bien a través de la disminución de márgenes financieros, bien creando productos específicos a medida para segmentos de población.

La comunicación en el ámbito financiero converge hacia grupos de personas más concretos, en lugar de comunicar universalmente y centran el mensaje en la calidad de servicio, imagen de marca y diferenciación frente a los competidores.

Finalmente, el sector bancario se ha reestructurado no sólo como consecuencia de la apertura de los mercados dentro de un mundo globalizado, sino también como resultado de la aplicación directa del marketing estratégico centrado en el cliente.(Arias, 2011)

2.2.5. La sucursal bancaria como tienda financiera.

En nuestro país, el dinamismo del sector ya se está notando en el aumento de la red de sucursales, efecto que razonablemente tiene un cierto retraso respecto a la recuperación del sistema, en función de los costos que tiene abrir una nueva sucursal bancaria. Estas nuevas sucursales, ¿tienen que seguir el patrón «tradicional» de las sucursales bancarias, o hay que aprovechar la oportunidad para cambiar? ¿Se tendrá que cambiar las sucursales existentes?

Diversos estudios realizados por la oficina de Deloitte de Estados Unidos en los que se plantea que, si de gestión exitosa de canales comerciales se habla, claramente la industria del Consumo Masivo (Retail en inglés) es un excelente ejemplo. Entonces, ¿por qué no aplicar su modelo a la Banca? Esto ya ha comenzado a suceder en otros países, no sólo para mejorar sino para responder a una amenaza creciente: la de nuevos jugadores no bancarios en el mercado financiero. Las grandes empresas de Consumo Masivo entraron al mercado financiero aplicando su exitoso modelo. El caso de Walt

Mart con su Banco es quizás el más conocido a nivel mundial, pero en la región ya tenemos casos como Banco Falabella o Banco Ripley.

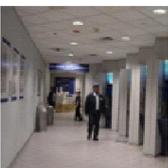
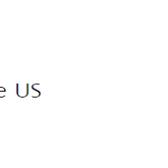
En la industria del consumo masivo se destaca la gestión de los canales como clave para el éxito del negocio. Se busca generar “una experiencia”.

Esto ha generado en diversos países, una tendencia en los bancos a tratar de adaptar ese modelo a la realidad bancaria, en particular al hablar de Banca Persona, Minorista o Retail.

- Adoptar la configuración de las tiendas y supermercados (“layout”) y los conceptos de venta de ese sector para reformar la red de sucursales bancarias.
- Incorporar un equipo de personas que se visualice como un equipo de “vendedores”.
- Diseñar áreas de autoservicios pensando más en la comodidad del cliente y no sólo en la eficiencia del banco. (Deloitte, 2008)

Cuando se analiza la forma en la que se atiende al cliente en los casos exitosos del sector minorista, podemos observar claramente las diferencias con lo que sucede en las sucursales bancarias tradicionales. Esto puede verse en la figura N° 06 siguiente.

Figura N° 06: Evolución de los modelos de la banca comercial de distribución

Comercios Minoristas	Atributos	Sucursales Bancarias
 <ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a las necesidades y estilo de vida del cliente (fines de semana, noches, horario extendido en verano, etc.) 	Horario	<ul style="list-style-type: none"> • En horario de trabajo (Lunes a Viernes de 13 a 17) • Areas de autogestión con horario extendido 
 <ul style="list-style-type: none"> • Amable, servicial, orientado hacia la venta “cruzada” (p.e. ¿Necesita una corbata que vaya con ese traje?) 	Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en productos • Actitud predominante: “El que sigue por favor” 
 <ul style="list-style-type: none"> • Permanente cambio en la decoración y el diseño • Se busca atraer la atención del cliente (mostrando lo que quiere o desea) 	Apariencia	<ul style="list-style-type: none"> • Busca proyectar imagen de seguridad y solidez, aburrida • Diseño y decoración sin cambios durante años 
 <ul style="list-style-type: none"> • Características atractivas y distintivas • Maximización del contacto humano y con el producto 	Diseño del ambiente (Layout)	<ul style="list-style-type: none"> • Divisiones y señalizadores • Contacto humano predominantemente relacionado con un servicio particular 
<ul style="list-style-type: none"> • Se busca que sea gratificante y alegre ... un momento entretenido • Los clientes sienten ganas de volver 	Experiencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con una tarea a realizar: “tildar la lista de la tarde” • Especie de “mandado” ... nada entretenido

Fuente: Seminario Web *Evolving Models of Retail Banking Distribution*, Deloitte US

2.3. Definición de términos

a) Calidad:

Para el Interbank la calidad en el servicio al cliente desempeña un papel estratégico y fundamental, es por eso que realiza mediciones de este factor con distintos indicadores, y la tienda debe alcanzar una meta mínima en cada uno de ellos. La calidad en la atención es la estrategia de diferenciación de Interbank y va de la mano con uno sus valores, la vocación de servicio. (Interbank 2013)

a) PIN PAD: Se trata de encuestas aleatorias a los clientes que realizan transacciones en ventanilla. El cliente debe evaluar la atención en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy malo y 5 muy bueno. Estas encuestas se realizan a través del PIN PAD, dispositivo que los clientes también usan cuando desean realizar alguna transacción con sus tarjetas. La tienda debe alcanzar una nota mínima del 80%. Se evalúa de forma mensual y luego se promedian las calificaciones. (Interbank 2013)

b) TEO: Son las iniciales de tiempo de espera óptimo. Desde que el cliente registra su ingreso a la tienda, hasta que es atendido por uno de los colaboradores en ventanilla no debe transcurrir más de 5 minutos en promedio. La nota mínima que se le exige a las tiendas es del 80%, lo que significa que no más del 20% de clientes han esperado más de 5 minutos para ser atendidos, o que al menos el 80% de los clientes que realizan transacciones en la tienda esperan menos de 5 minutos. Se evalúa de forma mensual y luego se promedian las calificaciones. (Interbank 2013)

c) Cliente Incognito: El cliente incognito actúa como un cliente normal, realiza una transacción en ventanilla y luego presenta un informe sobre cómo fue su experiencia. Este hace una evaluación en base al modelo de atención de Interbank y su calificación será en función a cuan cerca estuvo su experiencia del nivel de atención optimo que exige Interbank. La nota mínima que se exige para las tiendas es del 80%. Las evaluaciones se realizan dos veces durante un trimestre y las calificaciones se promedian. (Interbank 2013)

d) Encuestas de satisfacción: Se realizan encuestas telefónicas a una muestra de clientes Premium de la Tienda que hayan realizado transacciones en el trimestre. Estos clientes deben colocar una calificación del 1 al 5. La calificación mínima que se exige para las tiendas es de 50%. Se realizan una vez cada trimestre. (Interbank 2013)

b) Transparencia:

Mide la transparencia en la información que brinda cada uno de los colaboradores a los clientes y usuarios de Interbank. Se mide a través de exámenes elaborados por el área de Transparencia de Información. Se evalúa mensualmente de manera individual a cada uno de los colaboradores que tiene contacto con el cliente y se le exige una nota mínima de 18 sobre 20. (Interbank 2013)

c) Auditoría Interna

Evalúa que las operaciones de la agencia cumplan con los instructivos establecidos por Interbank. Se realiza una auditoria al año es de forma sorpresiva y la tienda debe obtener una calificación de Muy buena o Buena. (Interbank 2013)

d) Clima Laboral

El clima laboral de la tienda se mide a través de una encuesta donde los colaboradores evalúan a sus jefes directos, la tienda debe estar por encima del 70%. Cabe resaltar que para Interbank es fundamental el clima laboral, ya que está posicionada como una empresa de las mejores empresas para trabajar en el Perú. Interbank se encuentra en el 3er puesto en el ranking de empresas con más de mil colaboradores del Great Place to Work Institute.(Interbank 2013)

Capítulo III. METODOLOGIA

3.1. Lugar

El presente estudio se delimita a la zona de influencia de la Tienda México. La tienda se encuentra en la cuadra 5 de la avenida México en el distrito de la Victoria. Se ha considerado que la zona de influencia tiene un radio de 5 cuadras a la redonda. En la zona el principal rubro de negocios es la venta de autopartes, además hay 3 empresas de transporte Interprovincial y un supermercado.

Datos de la zona de influencia:

Habitantes de la zona: 21600.00

Tasa de Bancarización: 22.4%

Nivel de ingresos promedio: 1500.00 soles

Número de Empresas: 15

PYMES: 32

Competencia directa en la zona de influencia: Scotiabank, BBVA, BCP.

3.2 Tipo de Estudio

El presente estudio se basa en un método descriptivo, es decir describe las características y recursos que posee la Tienda México frente a las características de los demás competidores para evaluar la posición de la tienda en su zona de influencia y a partir de ahí diseñar estrategias de trabajo para el próximo año.

3.3. Diseño del Estudio

El diseño del estudio es de tipo no experimental ya que no se manipularan variables y además es de tipo transversal ya que se recopilaban datos del año 2013 para en función a ellos desarrollar las estrategias para la tienda para el año 2014.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Los datos para el presente estudio han sido recolectados a partir de fuentes primarias (Entrevistas a los representantes de las tiendas 3 tiendas más importantes de Lima) y secundarias (análisis documental).

En primera instancia se recolectara información acerca de la situación de la tienda a través de indicadores de gestión, estructura de la tienda y segmentación de cartera de clientes. Todos estos reportes han sido elaborados por el Dpto. de Inteligencia Comercial de Interbank.

En una segunda parte se recolectara información de la zona de influencia (competidores más importantes) acerca de atributos cuantitativos (cuota de mercado) y cualitativos (servicio al cliente, imagen, publicidad, puntos de atención, tasas activas y pasivas y horarios de atención) los cuales han sido calificados por los expertos entrevistados como los atributos más importantes para los clientes y que constituyen las motivaciones de compra de los mismos. Para hacer un análisis de esta información se usara como instrumento la Matriz de Perfil Competitivo, que permitirá evaluar la posición de la tienda y de cada uno de los competidores respecto a las variables mencionadas, siendo calificadas por el investigador en una escala de 1 a 10 por cada ítem de acuerdo a información obtenida a través de reportes que han sido elaborados por el área de Inteligencia Comercial de Interbank.

A continuación, a partir de la información obtenida se relacionaran los datos profundizando en las implicancias para el negocio. Para esta parte se utilizó como instrumento la Matriz FODA, la cual permite analizar y organizar la información obtenida en 4 grupos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

CAPITULO IV: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Resultados.

4.1.1. Situación actual de la tienda.

A continuación se muestra información relevante de la tienda acerca de su estructura, fuerza laboral, metas comerciales, cartera de clientes, indicadores de gestión.

Cabe resaltar que el negocio de la Tienda México es la Banca Retail y las metas comerciales de la tienda están referidas solo a productos que se ofrecen a personas naturales, sin embargo en el segundo piso de la tienda hay un centro BPE (Banca pequeña empresa), donde trabajan ejecutivos que gestionan carteras de clientes compuesta por pequeñas y medianas empresas que facturan entre 300 mil y 5 millones de soles al año, por lo tanto la tienda debe trabajar en sinergia con el centro, sacando provecho de las oportunidades de negocio que se puedan generar con los clientes BPE, y a su vez refiriendo clientes que tengan un perfil para esta Banca.

A. Estructura de la Tienda

Cuadro N°02: Estructura de la Tienda.

Nota:(*) cuando corresponda

Estructura	Personal	ATM	Agentes	Plataforma	Ventanilla	Ejecutivos BP*	Ejecutivos BPE*	Convenios *	Banca Comercial*
Año Actual (2013)	8	5	1	1	5	0	5	0	0
Proximo Año (2014)	8	5	1	1	5	0	5	0	0

Fuente: Dpto. de Inteligencia Comercial Interbank

El cuadro N° 02 muestra la estructura de la fuerza laboral de la tienda en el año 2013 y lo que se ha proyectado para el 2014. En total son 8 colaboradores: 5 ventanillas, una plataforma comercial, el gerente de la tienda y el gerente asistente operativo. Además en el segundo piso trabajan 5 ejecutivos BPE quienes de manera indirecta influyen en el negocio con clientes referidos.

En la zona de influencia de la tienda hay 5 cajeros automáticos (ATM), 2 en la tienda y 3 dentro del radio de influencia (3 cuadras a la redonda). De los cajeros que se

encuentra en tienda, uno está ubicado en la zona de 24 horas y el otro en el interior que restringe su uso a los horarios de atención de la misma y al cual se le llama cajero plus, ya que además de las transacciones tradicionales que se realizan en un ATM, también se pueden hacer depósitos de efectivo, pagos de servicio con efectivo y hasta depósitos de cheques. Este cajero realiza alrededor de 2500 transacciones al mes.

Además en la zona de influencia de la tienda hay un agente Interbank, ubicado a 2 cuadras, en la bodega “El chinito”, donde los clientes pueden hacer operaciones como pagos de servicio, pagos de TC, depósitos y retiros.

Es importante conocer y detallar la cantidad de ATMs y agentes Interbank en la zona de influencia ya que juegan un papel fundamental para descongestionar la cola, lo que permite mejorar tiempos de atención y dar más tiempo a la gestión comercial en counter (ventanilla).

Cabe mencionar que en promedio se realizan alrededor de 11 mil transacciones al mes en las ventanillas de la Tienda México, es decir un promedio de 2200 operaciones por colaborador, estadística que convierte al ATM Plus en un colaborador más.

B. Productos y Metas comerciales de la Tienda

Cuadro N°03: Metas comerciales año 2013.

Productos (último año)	Captaciones (miles de S/)	Plazo /FFMM (miles de S/)	Tarjetas de Crédito (TC entregadas)	Seguros (pólizas)	Hipotecario (miles de S/)	Trading (miles de S/)	Colocaciones (miles de S/)	CTS (número de traslados)	Vehicular (Miles de S/.)
Meta	1347	1495	122	1196	763	250	1762	60	279
Real	615	1910	159	742	615	311	1800	82	195
Cumplimiento	46%	128%	130%	62%	81%	124%	102%	137%	70%

Fuente: Dpto. de Inteligencia Comercial de Interbank

El cuadro N° 03 muestra las metas comerciales por producto del año 2013 y el nivel de cumplimiento de cada una de ellas. Cabe resaltar que para fines del trabajo se está considerando que el año 2013 termina en el mes de octubre.

Las metas de captaciones (ahorros), depósitos a plazo y fondos mutuos se refieren al crecimiento anual en saldos promedio. A la actualidad los saldos de depósitos (a la vista, ahorros y plazo) y colocaciones de la Tienda México están en 21 millones de soles y 29.6 millones de soles respectivamente, tal como se muestra en el Anexo 1.

La meta de CTS está en función a la cantidad de cuentas que se trasladen de otro Banco a Interbank. Este producto es súper importante porque genera un colchón de saldos en el largo plazo, y es aquí donde Interbank tiene una gran oportunidad de crecer ya que su Market Share llega solo al 8.1%, frente a otros bancos como el BCP o el BBVA que tienen el 53.8% y 22.1% respectivamente, tal como se muestra en el Anexo 2.

También está la meta de TC, producto en el cual Interbank ha sido líder del mercado durante años, y recientemente ha sido desplazado al segundo lugar en el año 2013 por el BCP. Esta meta se mide por cantidad de tarjetas entregadas a los clientes.

Además de las metas de captaciones y colocaciones, la tienda también tiene una meta de Trading, que se refiere a la utilidad que se genera por la compra y venta de moneda extranjera.

C. Segmentación de la cartera de clientes.

Los clientes de la tienda están divididos en 4 segmentos (Premium, Oro, Plata y Bronce) de acuerdo al nivel de rentabilidad que generan.

a) Clientes Premium: Son clientes que generan una rentabilidad mensual mayor de 300 soles mensuales.

b) Clientes Oro: Son clientes que generan una rentabilidad mensual entre 100 a 300 soles.

c) Clientes Plata: Son clientes que generan una rentabilidad mensual entre 30 a 100 soles

d) Clientes Bronce: Son clientes que generan una rentabilidad mensual entre 0 a 30 soles.

Cuadro N° 04: Segmentación de la cartera de clientes

Segmentación de Clientes	2014		2013		2012		2011	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Premium			146	4%	176	4%	210	5%
Oro			2107	51%	1961	47%	1838	44%
Plata			953	23%	561	13%	579	14%
Bronce			945	23%	1458	35%	1552	37%
Total			4151	100%	4156	100%	4179	100%

Fuente: Dpto. de Inteligencia Comercial de Interbank

El cuadro N° 04 nos muestra la cantidad de clientes de la tienda en los últimos 3 años y como están distribuidas las proporciones por segmento de clientes.

Existen 2 formas rentabilizar la cartera de clientes:

Por cantidad productos: Se consigue mediante la venta cruzada, mientras más productos tenga un cliente más rentable será para la tienda.

Por Profundidad del producto: Se refiere a la cantidad del producto que el cliente adquiere.

D. Calidad, Transparencia, Auditoría Interna y Clima Laboral

Además de las metas comerciales la tienda debe cumplir con otros parámetros que aseguren una gestión del negocio basada en los valores del Banco y que a su vez se alinee a las normas exigidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Cuadro N° 05: Calificaciones de la tienda.

Calificaciones (último año)	Meta	Nota
Cliente Incognito	80	85
PIN PAD	80	83
TEO	80	91
En. de Satisfacción	50	70
Transparencia	18	18
Clima Laboral	70	90
Calificación auditoría	MB / B	B

Del cuadro se puede deducir que la tienda cumple con los patrones establecidos en la calidad de atención, llegando casi a un nivel óptimo. Además tiene un buen clima laboral, factor determinante en el desempeño de cada uno de los colaboradores de la tienda.

4.1.2. Situación competitiva de la tienda dentro de su área de influencia.

Para situar a la tienda dentro de su área de influencia frente a sus competidores directos, se usó la matriz de perfil competitivo. En la cual se puede situar a la tienda con respecto a la competencia en una serie de variables importantes para los clientes y que constituyen las motivaciones de compra de los mismos. Las variables y ponderaciones de cada una de ellas, han sido identificadas a través de una entrevista que se realizó a 3 representantes de las tiendas más importantes de Lima Metropolitana. Las variables que se presentan son las siguientes: Cuota de Mercado, Productos, Servicio al cliente, Imagen, Publicidad, Puntos de Atención, Tasas y Horario de Atención. A continuación definimos cada una de las variables:

- Cuota de Mercado: De acuerdo al volumen de depósitos.
- Productos: De acuerdo al Portafolio y competitividad de los productos.
- Servicio al cliente: De acuerdo al foco en la atención y el servicio al cliente.
- Publicidad: De acuerdo a las campañas y publicidad institucional en la zona de influencia.
- Puntos de Atención: De acuerdo a la cantidad de Cajeros, Agentes, Plataformas, Ventanillas y Ejecutivos.
- Tasas: De acuerdo a las tasas activas y pasivas que ofrece cada uno de los competidores.
- Horario de Atención: De acuerdo a los horarios de Atención al cliente que ofrece cada uno de los competidores. Por ejemplo: si hubiera alguna agencia, sucursal u oficina que tenga horario extendido.

A continuación en el Cuadro N° 06 se muestran los resultados obtenidos en la investigación

Cuadro N° 06: Matriz de Perfil Competitivo

Estructura	Ponderacion	Interbank	Ponderado Interbank	BBVA CONTINENTAL	Ponderado BBVA	Scotiabank	Ponderado Scotiabank	BCP	Ponderado BCP
Cuota de Mercado	0.1	6	0.6	7	0.7	7	0.7	9	0.9
Productos	0.1	8	0.8	8	0.8	8	0.8	8	0.8
Servicio al cliente	0.2	8	1.6	5	1	7	1.4	5	1
Imagen	0.1	6	0.6	8	0.8	7	0.7	8	0.8
Publicidad	0.1	8	0.8	6	0.6	5	0.5	5	0.5
Puntos de atención	0.1	8	0.8	5	0.5	5	0.5	8	0.8
Tasas	0.2	7	1.4	8	1.6	8	1.6	9	1.8
Horario de atención	0.1	8	0.8	8	0.8	8	0.8	8	0.8
Totales	1	59	7.4	55	6.8	55	7	60	7.4

Fuente: Elaboración propia

En la entrevista se determinó que las variables que los clientes consideran más importantes al momento de comprar o adquirir un producto del Banco son: Servicio al cliente y Tasas de Interés, por eso se les da una ponderación de 0.2 frente a las demás variables que tienen una ponderación de 0.1.

Para determinar la situación competitiva de la Tienda de acuerdo a cada variable se utilizó una escala de calificación del 1 al 10, donde 1 significa mayor debilidad y 10 mayor fortaleza en las variables establecidas. De acuerdo a la información vertida en el Cuadro N° 06 se puede observar que Interbank tiene como fortaleza el servicio al cliente, ya que tiene 8 puntos frente al resto de la competencia que tiene menor puntuación para esta variable. También se puede observar que su mayor debilidad es la cuota de mercado, es decir el menor volumen de depósitos frente al resto de competidores.

Según la Matriz de perfil competitivo en términos generales Interbank junto al BCP son los competidores más fuertes dentro de la zona de influencia, lo que no implica que Interbank sea mejor o el líder del mercado, las cifras solo indican la fuerza relativa de la empresa para las variables determinadas y ayudan a evaluar la información de manera sensata para que sirva en la toma de decisiones.

4.1.3. Ventajas competitivas, oportunidades de negocio y necesidades de protección y fidelización.

A. Evolución de la Banca Retail

Cuadro N° 07: Evolución de la Banca Retail

En S/. MM

ENTIDAD	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13
INTERBANK	7,357	7,497	7,533	7,545	7,640	7,713	7,778	7,849	7,890	7,903	7,944	7,971	8,093
BCP	12,745	13,151	13,275	13,417	13,719	13,908	14,044	14,318	14,520	14,728	14,827	14,920	15,293
BBVA	9,017	9,322	9,524	9,619	9,774	10,003	10,128	10,345	10,421	10,524	10,635	10,753	10,926
SCOTIABANK	5,500	5,673	5,744	5,761	5,855	5,944	6,036	6,107	6,158	6,218	6,333	6,399	6,504
FALABELLA	1,769	1,879	1,974	1,986	2,028	2,054	2,084	2,107	2,167	2,109	2,100	2,074	2,102
CREDISCIOTIA	1,658	1,673	1,663	1,654	1,659	1,650	1,656	1,651	1,659	1,644	1,662	1,675	1,693
HSBC	1,274	1,320	1,346	1,357	1,367	1,382	1,388	1,405	1,412	1,425	1,440	1,452	1,472
FINANCIERO	1,187	1,192	1,206	1,222	1,243	1,272	1,294	1,322	1,318	1,321	1,323	1,341	1,358
BANBIF	931	961	979	990	1,007	1,014	1,041	1,067	1,088	1,126	1,149	1,165	1,207
RIPLEY	881	916	930	923	915	894	894	913	964	923	904	879	872
CITIBANK	739	755	759	755	765	764	791	813	821	830	849	848	858
AZTECA	338	364	382	394	411	425	443	461	487	483	481	480	480
MIBANCO	238	248	256	260	270	282	292	303	314	327	337	346	359
CAJAS MUNICIPALES	2,361	2,407	2,436	2,466	2,501	2,543	2,587	2,629	2,654	2,660	2,681	2,695	2,718
CAJAS RURALES	304	307	311	314	315	320	324	328	332	316	324	330	346
FINANCIERAS	771	787	791	792	799	808	880	891	920	929	1,084	1,095	1,110
EDPYME	400	407	411	417	425	420	425	431	450	456	465	467	479
OTROS	4,132	4,166	4,171	4,179	4,204	4,220	4,233	4,249	4,211	4,367	4,408	4,452	4,556
TOTAL	51,601	53,026	53,690	54,052	54,897	55,616	56,317	57,189	57,788	58,289	58,945	59,340	60,428

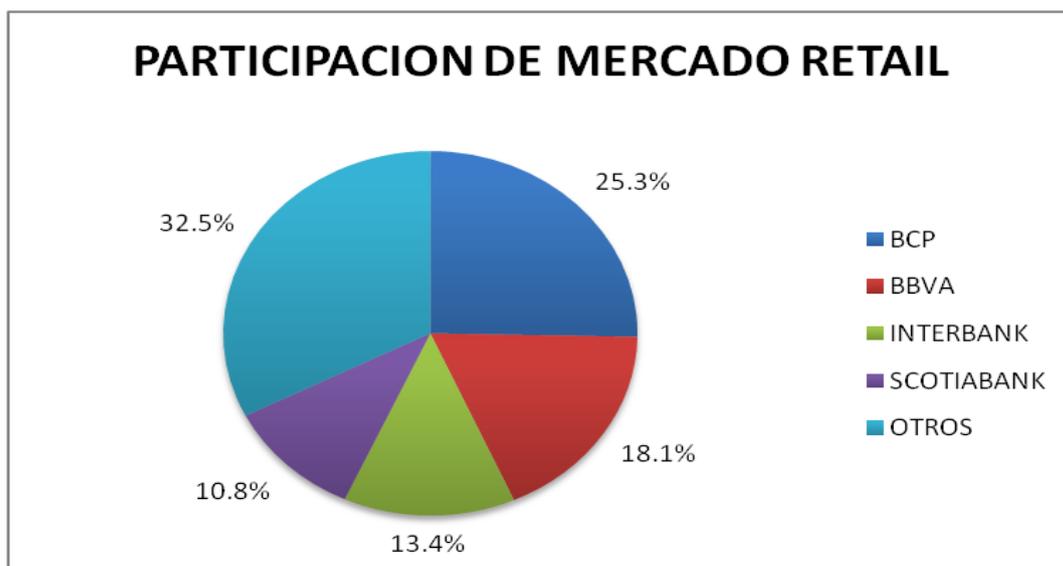
Fuente: Dpto. de Inteligencia Comercial Interbank

El Cuadro N° 07 muestra la evolución por saldos en miles de millones de la Banca Retail de abril del 2012 a abril del 2013. Así, se observa que en abril del 2013 se tiene un mercado Retail con más de 60 mil millones de soles en créditos colocados. En estos doce meses el mercado ha tenido un crecimiento de 17.1% frente a un crecimiento de Interbank del 10%. Se proyecta que para el 2014 el crecimiento de la Banca sea 3 veces el crecimiento del PBI es decir entre 15 a 18%, según declaraciones del Vicepresidente de Banca Retail de Interbank.

B. Participación de Mercado:

Interbank es el tercer Banco de la Banca Retail peruana con una cuota de mercado de 13.4%, por debajo del BCP y BBVA que tienen una participación de 25.3% y 18.1% respectivamente, tal como se muestra en el Grafico N° 01.

Figura N° 07: Participación de Mercado Retail.



Fuente: Dpto. de Inteligencia Comercial Interbank

C. Proyecciones Económicas Para el próximo año:

Cuadro N° 08: Indicadores Económicos

Indicador	Año 2013	Proyectado 2014
Inflación	2.90%	2.20%
% desempleo	5.80%	5.50%
PBI	5.50%	6.20%
Tasa de interés	4.25%	4.00%

Fuente: BCRP

D. Análisis FODA de la Tienda México.

Cuadro N° 09: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Foco de atención en el cliente, buen nivel de• Las ventas de la tienda se realizan en todas las posiciones incluso en las ventanillas.• Se cuenta con un centro BPE en el segundo piso lo que genera un importante flujo de referidos.• Gran cantidad de puntos de atención como cajeros automáticos, Agentes, ventanillas.• Amplia variedad de productos.	<ul style="list-style-type: none">• El bajo nivel de Bancarización de la Zona de Influencia.• Las proyecciones de crecimiento del sector para el próximo año.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• La cartera de clientes no ha crecido en los últimos 3 años.• Baja cuota de mercado en depósitos• Tasas más caras que la competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de la competencia• Disminución de la Tasa de Referencia lo que desalienta el ahorro.• Clientes poco fidelizados

El análisis FODA es la base para diseñar lineamientos estratégicos que permitan mantener las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas.

4.1.4. Líneas de acción estratégica para la tienda en el 2014.

Lineamientos Estratégicos enfocados en mantener las fortalezas:

- Mantener el Foco de atención en los clientes.
- Campañas de competencia interna entre colaboradores y mantener el buen clima a través del reconocimiento al logro.
- Destinar un colaborador que se encargue exclusivamente en entrenar a los clientes en el uso de canales alternativos como: cajeros automáticos, banca por internet, agentes.
- Trabajar en sinergia con el centro, pactar reuniones trimestrales de confraternidad y retroalimentación.

Lineamientos Estratégicos enfocados a explotar las oportunidades:

- Realizar visitas a empresas del área de influencia.
- Ofrecer beneficios y educar a los clientes sobre banca sus productos y servicios.

Lineamientos estratégicos enfocados a corregir las debilidades:

- Foco en los usuarios para incrementar la cartera de clientes.
- Concientizar al equipo en la importancia de abrir cuentas de ahorros y planillas
- Realizar un seguimiento diario de ventas de cuentas de ahorros y de los reportes de retiros.
- Ingresar en el panel de metas individuales, las aperturas de cuentas de ahorro.

Lineamientos estratégicos enfocados en afrontar las Amenazas:

- Fidelizar a los clientes a través del cruce de productos, promover campañas para que los clientes con más de un producto accedan a mejores tasas.
- Generar conexiones emocionales con los clientes, por ejemplo a través de acciones como llamarlos por su cumpleaños etc.

Conclusiones

- a) En lo que respecta a la calidad de servicio al cliente y clima laboral, la tienda tuvo en el periodo anterior un desempeño dentro de lo deseable, mientras en cuanto a los resultados comerciales de las nueve metas establecidas cumplió con cinco, teniendo un mejor desempeño en traslados de cuentas CTS, 130% sobre la meta y el menor desempeño en captaciones, 46% de la meta establecida, estando muy por debajo de lo esperado.
- b) La Tienda México tiene dos fortalezas muy importantes: la cantidad puntos de atención que tiene dentro de la zona de influencia como cajeros automáticos, agentes y ventanillas que influyen de forma directa en que la atención dentro de la tienda sea ágil, y el servicio al cliente que es uno de los factores más determinantes en las motivaciones de compra de los clientes. Estas dos fortalezas hacen de la tienda un competidor muy fuerte dentro de su área de influencia.
- c) Luego del análisis se identificó lo siguiente: 1. Las ventajas competitivas de la tienda son la calidad en el servicio al cliente así como los distintos puntos de atención dentro de la zona de influencia, 2. El bajo nivel de Bancarización de la zona constituye una importante oportunidad de negocio no explotada, 3. Existe la necesidad de fidelizar los actuales clientes de la Tienda.
- d) El foco de la estrategia de Interbank es el cliente, por lo tanto las líneas de acción estratégicas de la tienda México deben alinearse a este concepto. Se proponen las siguientes líneas de acción estratégica para el 2014: 1. Mantener la excelencia en calidad de servicio a través del proyecto imagine, 2. Captar nuevos clientes mediante de planillas y ahorros, 3. Fidelizar a los clientes mediante el cruce de productos.

Recomendaciones

- a) Es de vital importancia hacer un seguimiento diario de las ventas de cuentas de ahorros y de los reportes de retiros de saldos así como desarrollar una campaña para promocionar la captación de depósitos de la zona.

- b) Según los expertos las dos variables que tienen mayor influencia en la motivación de compra de los clientes son las tasas de interés y la calidad de servicio. Como no es posible competir en tasas de interés con otros bancos se recomienda mantener una la cultura de vocación de servicio y maximizar esta ventaja diferencial.

- c) Se recomienda transformar las estrategias propuestas en objetivos que sean medibles, alcanzables temporales y específicos, a su vez desarrollar planes de acción para cada estrategia mediante un cronograma de trabajo y a su vez hacer control y seguimiento de los mismos.

GLOSARIO

BBVA: Banco continental

BCP: Banco de Crédito del Perú

BCRP: Banco Central de Reserva

TC: Tarjetas de Crédito

ATM: Automated Teller Machine o Cajero Automático

Referencias bibliográficas

ARIAS, B. 2011. *Marketing estratégico del sector bancario*. Escuela de organización industrial

<http://www.eoi.es/blogs/bernardoantonioarias/2011/12/23/marketing-estrategico-en-el-sector-bancario-marketing-financiero/>

BONILLA, Y. 2012. *Estrategia de productos y servicios*. E-Marketing

<http://e-learningmarketing.blogspot.com/2012/07/estrategia-del-producto-y-de-los.html>

DAVID, F. 2013 *Conceptos de Administración Estratégica* México Pearson Educación 386 p.

DELOITTE. 2008. *¿Reinventando las sucursales bancarias?* Montevideo. Tea Deloitte y Touche. Sector Financiero N° 08, 2008. 4 p.

MINTZBERG, H. et al. 1997. *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. 1ª edición. México. Prentice Hall Interamericana. 653 p.

Ponce Talancón, H. *“La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”* en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.

Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

ANEXO 1: MATRIZ LOGICA

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
¿De qué manera puede mejorarse los resultados de la tienda México y su zona de influencia?	Analizar la gestión de la Tienda México y su posición competitiva para diseñar estrategias que permitan incrementar los resultados de la tienda y su zona de influencia .	En líneas generales la Tienda México tuvo una buena gestión en el año 2013. Actualmente se encuentra como competidor líder dentro de su zona de influencia, sin embargo existe la necesidad diseñar estrategias para aprovechar oportunidades no explotadas, hacer frente a futuras amenazas en su zona de influencia, mantener sus fortalezas y corregir sus debilidades.	
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS		
¿Cuál es la situación actual de la tienda México en función a los resultados obtenidos en el periodo 2013 y a sus recursos disponibles?	DEFINIR la situación actual de la tienda a partir de los resultados del periodo anterior y los recursos disponibles.	En lo que respecta la de calidad de servicio al cliente y clima laboral la tienda tuvo en el periodo anterior un desempeño dentro de lo deseable, mientras que en cuanto a los resultados comerciales de las 9 metas establecidas cumplió con 5, teniendo su mejor desempeño en traslados de CTS, 130 % sobre la meta, y el menor desempeño en captaciones, 46% de la meta establecida, estando muy por debajo de lo esperado.	Es de vital importancia hacer un seguimiento diario de las ventas de cuentas de ahorros y de los reportes de retiros de saldos así como desarrollar una campaña para promocionar la captación de depósitos de la zona.
¿Cuál es la situación actual de la Tienda frente a la competencia dentro de su área de influencia?	EVALUAR la situación competitiva de la tienda dentro de su zona de influencia.	La Tienda México tiene dos fortalezas muy importantes: la cantidad de puntos de atención que tiene dentro de la zona de influencia como cajeros automáticos, agentes y ventanillas, que influyen a que la atención dentro de la tienda sea ágil, y el servicio al cliente que es uno de los factores más influyentes en las motivaciones de compra de los clientes. Estas dos fortalezas hacen de la tienda un competidor muy fuerte dentro de su área de influencia.	Según los expertos las dos variables que tienen mayor influencia en la motivación de compra de los clientes son las tasas de interés y la calidad de servicio. Como no es posible competir en tasas de interés con otros bancos se recomienda mantener la cultura de vocación de servicio y maximizar esta ventaja diferencial.
¿Cuáles son las ventajas competitivas, oportunidades de negocio no explotadas, así como necesidades de protección de productos y fidelización de clientes?	ANALIZAR la información disponible para comprender el contexto competitivo estableciendo ventajas competitivas, oportunidades de negocio no explotadas, así como necesidades de protección de productos y fidelización de clientes.	Luego del análisis se identifico lo siguiente: 1. Las ventajas competitivas de la tienda son la calidad en el servicio al cliente así como los distintos puntos de atención dentro de la zona de influencia, 2. El bajo nivel de Bancarización de la zona constituye una importante oportunidad de negocio no explotada, 3. Existe la necesidad de fidelizar los actuales clientes de la Tienda.	
¿Qué líneas de acción claves deben seguirse para incrementar los resultados de la tienda y su zona de influencia para el 2014?	PROPONER las grandes líneas de acción estratégica que permitirán incrementar los resultados de la Tienda México y su zona de influencia.	El foco de la estrategia de Interbank es el cliente, por lo tanto las líneas de acción estratégicas de la tienda México deben alinearse a este concepto. Se proponen las siguientes líneas de acción estratégica para el 2014: 1.Mantener la excelencia en calidad de servicio, 2. Captar nuevos clientes de cuentas planillas y ahorros, 3. Fidelizar a los clientes mediante el cruce de productos.	Es recomendable transformar las estrategias propuestas en objetivos que sean medibles, alcanzables temporales y específicos, a su vez desarrollar planes de acción para cada estrategia mediante un cronograma de trabajo y a su vez hacer control y seguimiento de los mismos.

