



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela Profesional de Economía Internacional

**Desarrollo optimización de estrategia de marketing
para aumento de ventas de Financiera Crediscotia -
2023**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista con Especialidad
en Economía Internacional

AUTOR

Isaac Leonardo Mario NAVARRO SOLDEVILLA

ASESOR

Mg. Raúl Enrique LOZAN CANGALAYA

Lima, Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Navarro, I. (2023). *Desarrollo optimización de estrategia de marketing para aumento de ventas de Financiera Crediscotia -2023*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía Internacional]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Isaac Leonardo Mario Navarro Soldevilla
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72379699
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0001-7337-5503
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Raúl Enrique Lozan Cangalaya
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07760818
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8430-7277
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Juan Manuel Eliud Cisneros Garcia
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09903016
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	José Francisco Pinto Castro
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08843084
Datos de investigación	
Línea de investigación	No aplica
Grupo de investigación	No aplica

Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Avenida: Carlos Germán Amezaga 375 Latitud: -12.05914 Longitud: -77.08118
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Septiembre 2023 - octubre 2023
URL de disciplinas OCDE	Economía https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01 Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



ACTA DE LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

En Acto Público, en el salón de Grados de la Facultad de Ciencias de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el día 28 de octubre de 2023 a horas 10.00 a.m. ante el Jurado Presidido por el Catedrático **Econ. Mg. JUAN MANUEL ELIUD CISNEROS GARCÍA** e integrado por los Catedráticos Econ. **JOSÉ FRANCISCO PINTO CASTRO** y Mg. **RAÚL ENRIQUE LOZAN CANGALAYA** se presenta el Bachiller **ISAAC LEONARDO MARIO NAVARRO SOLDEVILLA** para sustentar su Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "DESARROLLO OPTIMIZACIÓN DE ESTRATEGIA DE MARKETING PARA AUMENTO DE VENTAS DE FINANCIERA CREDISCOTIA-2023", para optar el Título Profesional de Economista con Especialidad en Economía Internacional.

De acuerdo a las normas legales vigentes el(la) Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del Jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Público a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente.

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el(la) graduando había sido.....**APROBADO**.....por.....**UNANIMIDAD**..... con el

calificativo de **CATORCE**.....(**14**)
(Letras y números.)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente y los Miembros del Jurado a los 28 días del mes de octubre de 2023.


Econ.. JUAN MANUEL ELIUD CISNEROS GARCIA
Presidente.


Econ. JOSÉ FRANCISCO PINTO CASTRO
Miembro


Mg. RAÚL ENRIQUE LOZAN CANGALAYA
Asesor



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado



CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo RAÚL ENRIQUE LOZÁN CANGALAYA en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N° 000898-2023-D-FCE/UNMSM de la tesis/monografía/informe de investigación/trabajo académico, cuyo título es OPTIMIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA AUMENTO DE VENTAS DE FINANCIERA CREDISCOTIA. presentado por el bachiller/magíster/egresado/licenciado/estudiante ISAAC LEONARDO NAVARRO SOLDEVILLA para optar el grado/título/especialidad de TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA CON ESPECIALIDAD EN ECONOMÍA INTERNACIONAL

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 13% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado/ título/ especialidad correspondiente.

Firma del Asesor

DNI: 07760818

Nombres y apellidos del asesor: RAÚL ENRIQUE LOZÁN CANGALAYA



Huelladigital

CONTENIDO

Introducción.....	7
Capítulo 1: Institución de desempeño laboral	8
1.1. CrediScotia Financiera.....	8
Razón social	8
Reseña institucional	8
1.2. Actividad Económica	9
Desempeño Financiero	10
Administración de Riesgos	12
Riesgo de liquidez.....	14
1.3. Fundamentos	15
Soporte de la matriz y niveles de capitalización	15
Liquidez y fuentes de financiamiento	16
Cartera, cobertura y recuperación de utilidades	17
Capítulo 2: Bases teóricas de la carrera	18
Microeconomía	18
Macroeconomía	19
Informática para economistas	19
Marketing	20
Análisis financiero	20
Investigación de mercados.....	20
Capítulo 3: Actividades	22
Área de la empresa	22
Organigrama	22

Cargo que desempeño	23
Descripción del cargo	23
Capítulo 4: Diagnóstico y análisis	25
Problemas presentados en la gestión.....	25
Planteamiento del problema	26
1. Problema principal:	26
2. Problemas secundarios:	26
Participación en la solución del problema.....	27
Beneficios de la solución.	28
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones	30
Conclusiones	30
Recomendaciones	31
Bibliografía.....	33

GRÁFICOS

Gráfico 1: Ratios de Morosidad	13
Gráfico 2: Ratio de Liquidez MN (prom.).....	15
Gráfico 3: Organigrama de Financiera CrediScotia	22

TABLAS

Tabla 1: Indicadores financiera de CrediScotia Financiera S.A.	9
Tabla 2: Comparación de indicadores de Rentabilidad y Eficiencia	10
Tabla 3: Comparación cartera pesada con otros bancos	14
Tabla 4: Cursos aplicados en mi desempeño profesional	21

DEDICATORIA

*A mis padres, mi hermano y mi familia por su apoyo
y amor incondicional a lo largo de este arduo camino.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres, mi hermano y mi familia. Su inquebrantable apoyo y amor incondicional han sido la piedra angular de mi éxito y una fuente constante de inspiración en cada etapa de mi vida académica. A mi círculo de amigos, quienes compartieron conmigo este desafiante viaje, gracias por sus ánimos y compañía.

Así mismo, extiendo mi gratitud a todos mis profesores a lo largo de la carrera universitaria. Sus conocimientos, orientación y pasión por la enseñanza han enriquecido mi formación y me han inspirado a esforzarme por la excelencia. Cada lección, cada conversación y cada desafío que presentaron contribuyeron a mi crecimiento académico y profesional.

Agradezco a mi asesor de tesis. Su orientación experta, paciencia y dedicación fueron fundamentales para la culminación de este trabajo de suficiencia profesional. Estoy agradecido por su compromiso y apoyo a lo largo de esta etapa de mi formación profesional.

Isaac Navarro

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo abordar la experiencia y contribución del autor en el rol de Ejecutivo Comercial en Financiera CrediScotia, una entidad financiera perteneciente al Grupo Scotiabank. Se llevó a cabo un proyecto que buscó la mejora de las estrategias de marketing y la implementación de software con el fin de impulsar el crecimiento de las ventas y, en última instancia, fortalecer la posición competitiva de la organización en el mercado financiero.

Como Ejecutivo Comercial, mi enfoque abordó áreas de mejora comercial clave dentro de la organización. Una de las principales preocupaciones que surgió fue la necesidad de optimizar nuestras estrategias de marketing y, al mismo tiempo, aprovechar las ventajas de la tecnología para incrementar las ventas.

Para abordar este desafío, se emprendió un proyecto que involucró la revisión de las estrategias de marketing existentes, así como la identificación de oportunidades para la implementación de soluciones de software que potenciaran nuestras capacidades de gestión de clientes y ventas.

Así mismo, mi formación profesional de Economía recibida por la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos ha sido un pilar fundamental en mi desempeño en el área. Los principios y conocimientos adquiridos representan una base sólida para construir mi carrera profesional en el área. En particular, cursos como Microeconomía I, II, III; Macroeconomía I, II, III; me proporcionaron una comprensión profunda de los factores que influyen en las decisiones económicas individuales y en la economía en general. Así mismo, mi formación en informática para economistas y marketing me permitió manejar eficientemente herramientas informáticas y adaptar las estrategias de gestión de clientes en un contexto dinámico. Finalmente, los cursos de análisis financiero e investigación de mercados me dotaron de herramientas para evaluar la situación económico-financiera de los clientes y comprender las dinámicas de mercado.

En el presente trabajo, se documentarán los pasos clave tomados para lograr la optimización de las estrategias de marketing, desde la identificación de áreas problemáticas hasta la implementación exitosa de software especializado. Además, se presentarán los resultados cuantitativos y cualitativos que demuestran el impacto positivo de estas acciones en el crecimiento de las ventas de la organización.

CAPÍTULO 1: INSTITUCIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

1.1. CrediScotia Financiera

Razón social

- Razón Social: CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.
- RUC: 20255993225

Reseña institucional

CrediScotia Financiera S.A., en adelante **CSF**, es una entidad financiera que fue constituida en Perú el 9 de agosto de 1994, bajo su anterior denominación de Banco del Trabajo S.A. Opera como una subsidiaria del Grupo Scotiabank y ofrece una amplia gama de productos financieros, que incluyen préstamos personales, tarjetas de crédito, cuentas de ahorro, depósitos a plazo y seguros; en la actualidad, la entidad presta servicios a más de 700,000 clientes. (CrediScotia, 2023).

El 15 de julio de 2008, Scotiabank Perú, en adelante **SBP**, adquirió la totalidad de las acciones representativas del capital social del Banco del Trabajo, que previamente perteneció al Grupo Altas Cumbres (Chile), lo que resultó en que el Banco del Trabajo paso a ser subsidiaria de Scotiabank. El 12 de septiembre de 2008, en una Junta General de Accionistas, se tomó la decisión de cambiar su denominación a empresa financiera y se modificó el nombre a "CrediScotia Financiera S.A." y su Estatuto Social. Este cambio implicó una adaptación en su enfoque empresarial, orientándolo hacia la atención especializada de clientes en necesidad de créditos de consumo, así como la provisión de préstamos para pequeñas empresas y negocios. (CrediScotia Financiera S.A., 2023)

El 30 de diciembre de 2008, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP emitió la Resolución SBS N° 14139-2008 otorgando la aprobación para su transformación en una entidad financiera y la revisión completa del Estatuto Social. Esta decisión se formalizó a través de una Escritura Pública el 9 de enero de 2009, registrada en el asiento B00012 de la Partida Electrónica N° 00079820 del Registro de Personas Jurídicas de Lima. Finalmente,

CSF comenzó sus operaciones en enero de 2009 y opera como subsidiaria de SBP, que a su vez es parte del Bank of Nova Scotia (BNS) con sede central en Canadá, uno de los grupos financieros más destacados de América. (Apoyo & Asociados Clasificadora de Riesgo, 2021).

1.2. Actividad Económica

CSF se dedica principalmente al ámbito bancario en el Perú, concentrando su actividad económica en la prestación de servicios financieros a sus clientes.

En rendimiento financiero, según un reporte de KPMG¹, la entidad financiera ha logrado generar una sólida rentabilidad y también representa un canal de ventas para SBP. Durante el año 2020, el portafolio de préstamos de CSF alcanzó los S/ 3,642 millones, mientras que los depósitos sumaron S/ 2,652 millones. Además, CSF obtuvo una buena calificación por su rendimiento. El informe emitido por KPMG confirma la categoría “A” para CrediScotia Financiera S.A (CSF)., así como calificaciones positivas para sus depósitos de corto, mediano y largo plazo, y demás instrumentos financieros. (KPMG, 2021)

A pesar de sus logros, CSF ha enfrentado la necesidad de asegurar su estabilidad financiera. Por ejemplo, el 31 de diciembre de 2020, en la Junta General de Accionistas, se aprobó la reducción del capital social de la entidad en S/230.0 millones, mediante la disminución del valor nominal de las acciones en circulación. (Apoyo & Asociados, 2018).

Tabla 1: Indicadores financiera de CrediScotia Financiera S.A.

	Jun-22	Dic-21	Dic-20	Dic-19	Dic-18
Colocaciones Brutas (S/ Millones)	2,376	2,310	3,642	4,659	4,280
Ratio de Capital Global	19.43%	22.73%	17.55%	17.62%	17.43%
Ratio de Liquidez en M.N.	26.03%	26.74%	31.76%	19.18%	21.17%

¹ El reporte de KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler) analiza el rendimiento financiero de CSF, incluyendo su rentabilidad, volumen de créditos, depósitos y calificaciones obtenidas. KPMG es una de las “Big Four”, las 4 consultoras más grandes del mundo, junto a Deloitte, PwC y Ernst & Young.

Ratio de Liquidez en M.E.	119.78%	125.40%	128.68%	124.95%	188.00%
Cartera Problema / Colocaciones Brutas	18.10%	21.98%	30.91%	9.86%	11.33%
Provisiones / Cartera Problema	93.45%	92.84%	124.71%	112.28%	109.78%
ROE ⁽²⁾	29.17%	6.05%	-20.75%	25.90%	27.48%

Fuente: Elaboración propia en base a SBS, CSF Financiera, Moody's Local

Desempeño Financiero

Desde 2021, las entidades especializadas en créditos al consumo han mostrado una mejora en sus indicadores de mora, cobertura y rentabilidad, aunque aún no han recuperado completamente los niveles anteriores a la pandemia de COVID-19. Esto se debe a las medidas tomadas para mitigar el impacto económico de la crisis. Se espera que esta mejora continúe gradualmente, aunque se mantenga por debajo de los niveles anteriores debido a la reducción del apetito por el riesgo en algunas instituciones.

Tabla 2: Comparación de indicadores de Rentabilidad y Eficiencia

	CSF		F. Oh!		B. Falabella		B. Ripley		Caja Cencosud	
	Dic-21	Dic-22	Dic-21	Dic-22	Dic-21	Dic-22	Dic-21	Dic-22	Dic-21	Dic-22
Margen Financiero Bruto	90.6%	85.6%	85.3%	83.1%	89.9%	82.9%	84.0%	77.3%	91.8%	87.0%
Ing. SSFF / Ing. Totales (*)	13.5%	11.6%	30.7%	27.7%	19.7%	16.4%	23.9%	22.7%	11.6%	14.3%
G. Financieros / Pasivos Costeables	2.50%	4.70%	4.00%	5.10%	2.20%	4.70%	3.20%	4.90%	3.50%	5.50%
Prov./ Margen Operat. antes Prov.	25.2%	13.6%	23.7%	36.3%	22.9%	37.9%	27.1%	37.7%	35.5%	27.2%
Ing. SSFF / G. Adm.	24.2%	29.0%	55.2%	58.7%	28.2%	35.6%	39.7%	46.7%	17.0%	23.6%
Ratio Eficiencia	60.7%	45.7%	62.2%	53.5%	76.3%	54.3%	69.0%	58.1%	73.8%	68.0%
ROE	6.10%	24.4%	9.00%	9.80%	-5.50%	1.90%	-5.80%	-4.70%	-8.20%	2.60%
ROA ⁽³⁾	1.20%	6.30%	1.70%	1.60%	-1.10%	0.40%	-1.00%	-0.80%	-2.00%	0.70%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SBS y AFP

En el caso de CSF, se ha logrado reducir los niveles de mora mediante castigos significativos, mejoras en las herramientas de cobranza y una gestión de riesgos más conservadora. Las

² El ROE (Return of Equity) mide la rentabilidad del negocio en relación con los recursos propios necesarios para obtenerla. $ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}}$. Santander (2023).

³ El ROA (Return on Assets) mide el rendimiento a través de los activos de la empresa. $ROA = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Total Activos}}$. Bank for international settlements (2018).

provisiones voluntarias realizadas durante la pandemia también contribuyeron, junto con el crecimiento económico de los últimos dos años. Después de una contracción en el saldo de la cartera durante los primeros años de la pandemia, se registró un ligero aumento (+5.1%) al cierre de 2022, alcanzando S/ 2,428 MM. Aunque el crecimiento es menor en comparación con otras instituciones de consumo (+15% en promedio), los créditos vigentes aumentaron un 15.9%, principalmente debido a la recuperación de los préstamos personales. Se prevé continuar reduciendo los créditos refinanciados en 2023 y aumentar el saldo de créditos vigentes para tener una cartera más sólida.

La matriz redujo su tolerancia al riesgo debido al comienzo de la pandemia, cerrando líneas para los clientes más riesgosos, lo que impactó en los ingresos por servicios financieros, especialmente en las comisiones de tarjetas de crédito.

A diciembre de 2022, los préstamos personales aumentaron un 10.9% en comparación con diciembre de 2021, mientras que los créditos de tarjetas de crédito disminuyeron un 15.0%, afectando los ingresos por servicios financieros. Los créditos a microempresas disminuyeron un 66.7% debido a la estrategia de alejarse de estos créditos. La cartera no revolvente representa el 85.1% del portafolio, siendo el segmento más atractivo en términos de riesgo-rentabilidad.

La reprogramación del 70% del portafolio y la contracción de este afectaron los ingresos. Sin embargo, el saldo de las reprogramaciones se redujo significativamente, pasando de S/ 3,069 MM a junio de 2020 a S/ 21.1 MM al cierre de 2022. Los ingresos financieros aumentaron un 23.3% en 2022 debido al aumento de las tasas activas, pero los gastos financieros también aumentaron debido a las tasas más altas del mercado.

La utilidad financiera bruta aumentó a S/ 553.2 MM en diciembre de 2022, pero el margen financiero bruto se deterioró al pasar de 90.6% en 2021 a 85.6% en 2022.

Los gastos administrativos se redujeron un 13.9% en diciembre de 2022, a pesar del aumento de personal. La matriz tiene mecanismos sólidos de control de gastos que la Financiera seguirá. La utilidad neta fue de S/ 175.1 MM en 2022, un aumento significativo debido a menores gastos de provisiones, mayores ingresos y menores gastos operativos.

El ROA fue del 6.3%, el ROE fue del 24.4%, el más alto entre los competidores. Se espera que la utilidad neta para 2023 se reduzca, pero se mantenga por encima de S/ 100 MM, con un ROA cercano al 3.6%.

Administración de Riesgos

Las instituciones financieras enfrentan principalmente tres tipos de riesgo: riesgo crediticio, riesgo de mercado (incluyendo riesgo de tasas de interés y riesgo de moneda), y riesgo operacional. Para CSF, el riesgo crediticio es el principal desafío.

En la gestión de riesgos, CSF utiliza herramientas analíticas de primer nivel en todas las etapas del proceso crediticio, desde la originación hasta la cobranza. La estrategia se enfoca en segmentar a los clientes y productos según el riesgo e ingresos asociados a cada uno.

La Financiera emplea modelos desarrollados tanto internamente como en colaboración con consultoras líderes en el sector, aprovechando las mejores prácticas de business intelligence y risk analytics gracias a su pertenencia al Grupo Scotiabank.

La originación de créditos se apoya en la plataforma iSTS⁴, que utiliza el motor de decisión OMDM⁵ para gestionar las reglas crediticias. La gestión de riesgos se basa en análisis estadísticos y modelos de scoring, lo que permite un monitoreo constante del portafolio y la identificación temprana de posibles riesgos. También se utilizan segmentaciones para categorizar a los clientes según su nivel de riesgo.

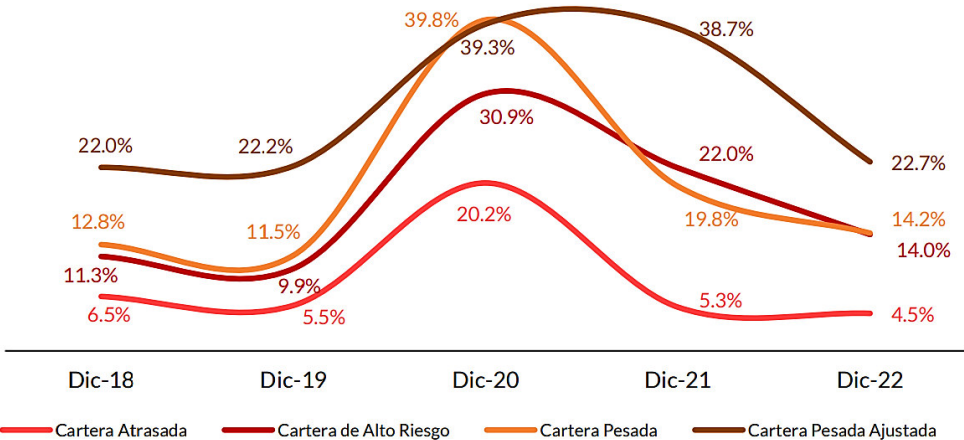
Las estrategias de cobranza son desarrolladas por el área de riesgo retail, y la cobranza se lleva a cabo principalmente a través de ScotiaContacto. La política de castigos se aplica a los 180 días de vencimiento, en contraste con algunos competidores que lo hacen a los 120 días, con el objetivo de agotar todas las opciones de cobranza antes de castigar.

⁴ La plataforma iSTS es una herramienta de gestión de riesgos y cumplimiento que se utiliza en CSF, con el propósito de cumplir regulaciones y políticas así como mitigar riesgos.

⁵ El motor OMDM permite automatizar el proceso de toma de decisiones; utiliza inteligencia artificial, algoritmos y machine learning para analizar gran cantidad de datos y generar decisiones rápidas y precisas.

La Financiera ha logrado originar menos riesgo en línea con su tolerancia al riesgo aprobado y ha mejorado la gestión de cobranza para aumentar su efectividad.

Gráfico 1: Ratios de Morosidad



Fuente: Datos de la SBS

Hasta diciembre de 2022, las colocaciones brutas alcanzaron los S/ 2,428 MM, ligeramente superiores a las cifras de 2021. Este aumento se debió a la recuperación de la demanda y a la mejora de los ingresos de las personas. El crédito promedio aumentó, pero el número de deudores disminuyó.

En 2015, CSF redirigió su crecimiento hacia los créditos de consumo debido a un deterioro en los créditos a la mediana y pequeña empresa. El crecimiento desde entonces se centró en créditos de consumo personales no revolventes, que representaron el 85.1% de las colocaciones brutas en diciembre de 2022. A pesar de ser considerados riesgosos, estos créditos son eficientes en términos de costo operativo y, por ende, son rentables.

En términos relativos, CSF ha mejorado la calidad de su cartera en comparación con 2021, gracias a un mejor desempeño en la cobranza, nuevas originaciones con menor riesgo y la reclasificación de créditos refinanciados como vigentes debido a su buen desempeño.

La cartera reprogramada ha disminuido significativamente, pasando de un pico de S/ 3,069 MM en junio de 2020 a S/ 21.1 MM al cierre de 2022, representando solo el 0.9% del portafolio. Esto se debió a importantes castigos por S/ 1,150 MM en 2021, reduciendo la mora del 20.2% en 2020 al 5.3% en 2021. En 2022, la mejora continuó, aunque en menor

medida debido a la salud creciente de la cartera. La cartera refinanciada también se redujo en un 40.5% desde diciembre de 2021, representando el 9.5% de las colocaciones brutas en diciembre de 2022. Como resultado, la CAR disminuyó del 22.0% al 14.0% en dicho período.

Tabla 3: Comparación cartera pesada con otros bancos

	CSF		F. Oh!		B. Falabella		B. Ripley		Caja Cencosud	
	Dic-21	Dic-22	Dic-21	Dic-22	Dic-21	Dic-22	Dic-21	Dic-22	Dic-21	Dic-22
Cartera Pesada Microempresa	47.2%	49.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	n.d.	n.d.	0.0%	0.0%
Cartera Pesada Préstamos Personales	20.1%	13.9%	9.7%	19.9%	4.0%	9.6%	n.d.	n.d.	24.3%	14.2%
Cartera Pesada Tarjeta de Crédito	10.3%	12.0%	5.8%	10.4%	9.8%	11.0%	n.d.	n.d.	12.1%	13.5%
Cartera Pesada Hipotecarios para vivienda	2.10%	0.30%	0.00%	0.00%	3.50%	0.40%	n.d.	n.d.	0.00%	0.00%
Total, Cartera Pesada	19.8%	14.2%	6.8%	10.9%	6.8%	10.2%	n.d.	n.d.	16.4%	13.8%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SBS

En resumen, la estrategia activa de cobranzas y nuevas originaciones con menor riesgo han mejorado notablemente el comportamiento del portafolio.

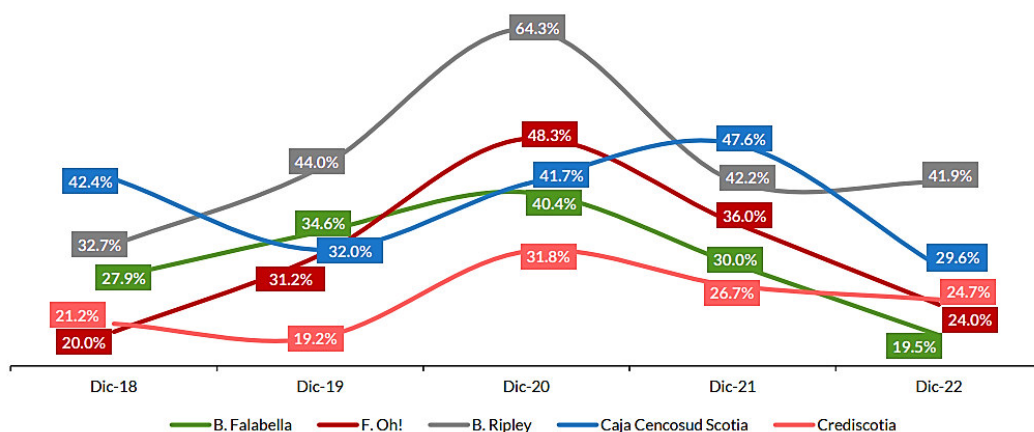
Los indicadores de cobertura se mantienen sólidos, con un superávit de provisiones de S/ 104.6 MM y un ratio de provisiones constituidas / provisiones requeridas del 143.2%. Las coberturas de alto riesgo y cartera pesada alcanzaron el 102.5% y 99.2%, respectivamente, en diciembre de 2022.

La inversión en tecnología, en particular en risk analytics y business intelligence, permitirá que el 85% del personal se centre en asesorar a los clientes y mejorar la calidad del servicio. La gestión se enfocará en optimizar el riesgo/retorno dentro del apetito de riesgo definido por Casa Matriz y en el monitoreo continuo de las cosechas. El énfasis en la cobranza se mantendrá tanto en el front end como en el back end.

Riesgo de liquidez

Manejar el **riesgo de liquidez** implica mantener una estructura equilibrada en las carteras de activos y pasivos, diversificar las fuentes de financiamiento y un adecuado emparejamiento de plazos. La Financiera y su matriz local aplican límites internos y estrategias corporativas para gestionar este riesgo.

Gráfico 2: Ratio de Liquidez MN (prom.)



Fuente: Datos de la SBS

A diciembre de 2022, la disponibilidad de efectivo representó el 11.2% de los activos, disminuyendo un 30.5% respecto a 2021 debido a la normalización de liquidez en el sistema financiero. El Ratio de Cobertura de Liquidez en moneda nacional alcanzó el 122.1%, ligeramente por debajo del 129.1% de 2021 pero aún por encima del límite interno de 110%.

El portafolio de inversiones creció un 106.4% debido a la estrategia de aprovechar tasas altas, centrándose en activos líquidos de bajo riesgo. El ratio de liquidez promedio en moneda nacional fue de 24.7%, superando el mínimo requerido del 10%, aunque menor que otros competidores. Además, la Financiera cuenta con múltiples líneas de financiamiento, incluyendo su matriz y otras instituciones financieras, con un total de S/ 3,290 MM disponibles, de los cuales utilizó S/ 976 MM.

1.3. Fundamentos

Soporte de la matriz y niveles de capitalización

CSF cuenta con un sólido respaldo por parte de su accionista, el Bank of Nova Scotia (BNS), que presenta una calificación crediticia de AA- con perspectiva estable según FitchRatings, y es reconocido como uno de los bancos más sólidos a nivel mundial.

FitchRatings reconoce la importancia estratégica de SBP y su subsidiaria CSF en la región, lo que aumenta la probabilidad de recibir respaldo en caso de ser necesario. Además, este

respaldo se ha materializado mediante una significativa línea de crédito a tasas competitivas y un apoyo en la gestión de riesgos por parte de SBP.

Hasta diciembre de 2022, CSF informó un Ratio de Capital Global (RCG) del 19.3%. Esta elevada capitalización ha permitido que la institución financiera mantenga su resiliencia en un contexto caracterizado por una crisis económica y un deterioro en la capacidad de pago de los individuos. En 2020, CSF constituyó provisiones voluntarias por un monto de S/ 230.0 MM contra su patrimonio, que resultó en una pérdida neta de S/ 174.6 MM. A pesar de esto, la entidad continúa siendo una de las más sólidas en capitalización en el Sistema Financiero. Cabe mencionar que tras la implementación de los estándares de Basilea III, el Ratio de Capital Global a enero de 2023 se elevó a 28.3%.

Liquidez y fuentes de financiamiento

Al concluir el 2022, CSF reportó un Ratio de Capital Líquido (RCL) de 122.1%, lo que reflejó un nivel sólido de capitalización. Además, la entidad mantuvo un promedio de liquidez en moneda nacional (MN) de 24.7%, superando el requisito mínimo de 10%. CSF también goza de acceso a los mercados de capitales y cuenta con líneas de crédito disponibles con su empresa matriz y con otras instituciones financieras. De hecho, dispone de una línea de capital de trabajo con SBP de hasta S/ 700 MM. (Apoyo & Asociados Clasificadora de Riesgo, 2023)

El respaldo proporcionado por el Grupo se evidencia también en la robustez de su patrimonio fortalecido por la capitalización de utilidades. Al cierre de diciembre de 2022, las principales fuentes de financiamiento de CSF fueron los depósitos del público, que representaron el 48.7% del total de activos, y los recursos propios, el 28.2%. Además, el 53.6% de los depósitos corresponde a personas naturales.

CSF ha logrado una mayor diversificación en su financiamiento; sin embargo, es consciente de la necesidad de mejorar estos indicadores. Por lo cual, continuará promoviendo el incremento de los depósitos de personas naturales a través de cuentas de ahorro y depósitos a plazo como parte de su estrategia.

Cartera, cobertura y recuperación de utilidades

La gestión de riesgos de CSF destaca por la aplicación de las mejores prácticas en Business Intelligence y Risk Analytics, respaldado por su empresa matriz, que constituye una ventaja competitiva en tecnología crediticia.

La calidad de su cartera presenta mejora desde el 2021, después de un marcado deterioro en 2020 debido a los efectos de la pandemia de COVID-19. Esta mejoría se atribuye a factores como: la reactivación económica, disminución en el apetito de riesgo por parte de la matriz, mejoras en los procesos de cobranza, y la implementación de modelos de originación más efectivos (que permiten evaluar la solvencia crediticia de los solicitantes de crédito). Además, los índices de cartera atrasada (CA) y cartera de alto riesgo (CAR) disminuyeron significativamente, pasando de 20.2% y 30.9% en diciembre de 2020, al 4.5% y 14.0% en diciembre de 2022.

Tendencia similar sucedió en la cartera pesada, que disminuyó de 39.8% al 14.2% en el mismo período. Además, la cobertura de la cartera pesada aumentó de 95.1% al 99.2%, gracias a la reducción de riesgo debido a una estrategia enfocada en clientes con un perfil de riesgo más favorable. CSF mantiene un sólido colchón de provisiones, con un ratio de provisiones constituidas sobre provisiones requeridas equivalente a 143.2%.

Al cierre de 2022, la Financiera experimentó un significativo aumento en su utilidad neta, alcanzando los S/ 175.1 MM (en comparación con S/ 37.0 MM en 2021 y una pérdida de S/ 174.6 MM en 2020), con un retorno sobre activos (ROA) del 6.3%. Este incremento se debe principalmente a la reducción de los gastos de provisiones a S/ 86.7 MM (en contraste con los S/ 540.9 MM en 2019), gracias a un mejor desempeño de la cartera refinanciada, al aumento de los ingresos financieros derivados del crecimiento de la cartera vigente y a una gestión eficiente de los gastos operativos.

Para el año 2023, la Financiera anticipa normalizar sus gastos en provisiones de acuerdo con el riesgo asumido, lo que debería resultar en una utilidad neta cercana a los S/ 100 MM y un ROA del 3.6% (en comparación con el 6.3% registrado en diciembre de 2022).

CAPÍTULO 2: BASES TEÓRICAS DE LA CARRERA

Mi formación académica de Economía en la Facultad de Ciencias Económicas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos desempeña un papel fundamental en mi desarrollo profesional. Los conocimientos adquiridos en los cursos de Microeconomía I, II y III, así como los de Macroeconomía I, II y III, me brindaron una comprensión profunda de los factores que influyen en las decisiones económicas a nivel individual y de la economía en su conjunto.

Además, los cursos de Informática para economistas y de Marketing me brindaron habilidades para gestionar de manera eficiente herramientas informáticas y adaptar estrategias de gestión de clientes en un entorno empresarial dinámico.

Finalmente, los cursos de Análisis financiero e Investigación de mercados me proporcionaron las herramientas necesarias para evaluar la situación financiera de los clientes y comprender las dinámicas del mercado.

Microeconomía

Los cursos de Microeconomía I, II y III me han proporcionado una base sólida en teoría microeconómica y son de gran utilidad para la toma de decisiones en el contexto bancario. En primer lugar, los cursos de Microeconomía I y II sentaron las bases de los principios económicos que rigen el comportamiento de los individuos y empresas en el mercado.

Por ejemplo, la ley de oferta y demanda, la elasticidad de los precios y la teoría de la utilidad, han sido importantes para comprender el comportamiento de nuestros clientes y sus necesidades financieras. Lo cual me permitió identificar oportunidades comerciales y desarrollar estrategias de marketing más efectivas para nuestros productos y servicios financieros.

El curso de Microeconomía III se centró en temas más avanzados, que me brindaron la capacidad de anticipar comportamientos estratégicos de nuestros competidores y mejorar la toma de decisiones en un entorno bancario altamente dinámico.

Macroeconomía

Los cursos de Macroeconomía I, II y III me han permitido comprender los aspectos macroeconómicos que inciden directamente en la toma de decisiones financieras en el contexto bancario.

El curso de Macroeconomía I me proporcionó los conceptos fundamentales de la macroeconomía, incluyendo los análisis del PBI, inflación, desempleo y la política monetaria. Conocimientos esenciales para comprender las tendencias económicas a nivel nacional y regional.

El curso de Macroeconomía II profundizó el estudio de las políticas fiscales y monetarias, así como en la importancia de los ciclos económicos, lo cual resulta relevante para anticipar posibles impactos en los mercados financieros y en nuestras operaciones comerciales.

El curso de Macroeconomía III se centró en la economía global y sus efectos en las economías nacionales, perspectiva valiosa en un banco con operaciones internacionales.

Informática para economistas

El curso de informática para economistas me proporcionó una base sólida de herramientas informáticas, con un enfoque particular en Microsoft Excel y el uso de Macros con Visual Basic for Applications (VBA). Utilizar eficazmente Excel se convirtió en una parte importante de mi trabajo diario.

El uso de fórmulas, creación de gráfico y el análisis de datos mejoraron mi capacidad para modelar y analizar escenarios económico-financieros; lo cual facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas en mi desempeño profesional.

Las publicaciones de Jelen y Syrstad (2010) y Ayala (2015) me permitieron practicar la automatización de tareas con macros y el desarrollo de soluciones para la gestión de datos financieros y la evaluación de proyectos. La capacidad de automatizar tarea en macros me permitió agilizar procesos, mejorar la precisión y reducir el riesgo de errores en la operaciones diarias.

Marketing

El curso de Marketing me proporcionó los fundamentos que respaldaron las estrategias de marketing aplicadas durante mi desempeño profesional. Esto incluyó la segmentación de mercado, identificación de propuestas de valor, el ciclo de vida del producto, estrategias de posicionamiento, entre otros fundamentos. Lo cual se tradujo en una mejor comprensión de las necesidades del cliente y contribuyeron a la formulación de estrategias de marketing específicas para diferentes segmentos.

El curso abordó también la importancia de la marca y gestión de la imagen corporativa; por lo cual, se resaltó la necesidad de mantener una sólida imagen de marca para CSF en un entorno altamente competitivo, con el objetivo de generar confianza y lealtad en los clientes de la entidad bancaria.

Análisis financiero

El curso de "Análisis Financiero" me proporcionó una base en técnicas y metodologías para la evaluación de activos financieros y la gestión del riesgo. Se abordaron conceptos como el análisis de estados financieros, valoración de activos, medición del riesgo, gestión de cartera y toma de decisiones financieras basadas en datos.

La obra de Hull (2014) sobre los mercados de futuros y opciones me proporcionó una perspectiva valiosa sobre la gestión de riesgos en el ámbito financiero. La comprensión de los estados financieros y su análisis me permite evaluar la salud financiera, identificar tendencias y señales de alerta en dichos estados, así como tomar decisiones sobre la viabilidad de los proyectos e inversiones propuestos. La valoración de activos y gestión de riesgos también son importantes para evaluar y mitigar el riesgo crediticio en la cartera de clientes; además, el tema de la gestión de cartera, su diversificación y optimización, es de gran utilidad para equilibrar el rendimiento y el riesgo en la gestión de activos financieros.

Investigación de mercados

El curso de investigación de mercados me permitió conocer las técnicas y metodologías de investigación aplicadas al ámbito comercial y financiero. Los conceptos presentados por

Malhotra (2008) y Benassini (2001) me fueron de gran utilidad para abordar la evaluación de mercado, segmentación de clientes y la identificación de oportunidades de negocio.

La comprensión de estas técnicas en mi desempeño profesional me permitió realizar estudios de mercado que identificaron la problemática y necesidades de los clientes, lo cual facilitó la adaptación de productos y servicios financieros a las demandas específicas de cada segmento de clientes.

La segmentación basada en datos resultó en campañas de marketing más efectivas y una mayor retención por parte de CSF. La aplicación de técnicas de investigación de mercados contribuyó al análisis de datos cualitativos y cuantitativos clave para evaluar el desempeño de los productos financieros existentes y de las nuevas oportunidades de negocio.

Tabla 4: Cursos aplicados en mi desempeño profesional

Curso	Aplicación
Microeconomía I, II, III	Comprender y anticipar comportamientos económicos en el sector financiero.
Macroeconomía I, II, III	Analizar tendencias económicas para mejorar la toma de decisiones financieras.
Informática para economistas	Modelar y analizar escenarios financieros, automatizar tareas y gestionar datos financieros de manera eficiente.
Marketing	Comprender las necesidades del cliente, adaptar estrategias comerciales y mantener una sólida imagen de marca.
Análisis financiero	Evaluar estados financieros y tomar decisiones financieras basadas en datos.
Investigación de mercado	Realizar estudios de mercado, segmentación de clientes y adaptar productos financieros a las necesidades específicas de cada segmento.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: ACTIVIDADES

Área de la empresa

El área comercial de CrediScotia Financiera (CSF), en la cual me desempeñé, tiene como propuesta de valor la atención de clientes que solicitan créditos de consumo y el financiamiento a negocios y microempresas.

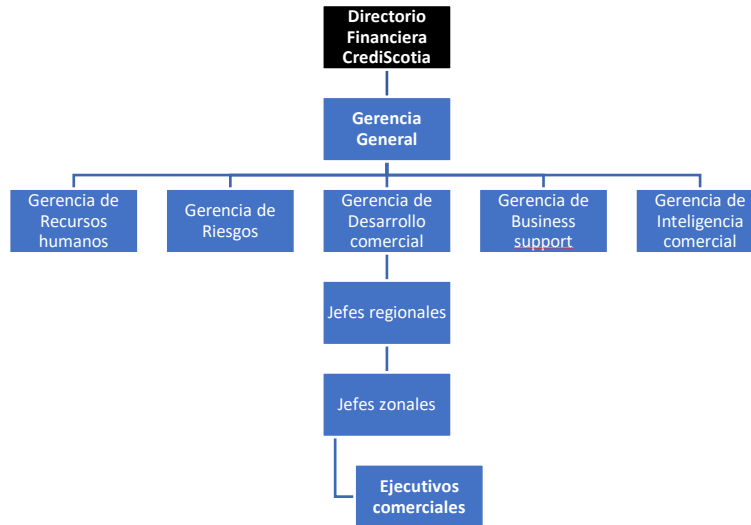
El área comercial de CSF destaca por su amplia cobertura de más de 80 agencias a nivel nacional, que brindan soluciones financieras a sus clientes. Además, CSF cuenta con horarios extendidos en más de 40 puntos de atención, situados en los centros comerciales de Cassinelli y La Curacao.

El objetivo de CSF es incrementar las colocaciones de consumo y microempresa orientadas a los segmentos socioeconómicos C y D. Cuidando la eficiencia operativa y buscando reforzar la gestión de riesgo crediticio, con el propósito de consolidarse como la financiera más ágil y accesible a nivel nacional.

Organigrama

El organigrama de CSF, en el nivel más alto, muestra al directorio de la empresa encabezado por el presidente Francisco Sardón Taboada. Directamente bajo el directorio se encuentra el Gerente general. A continuación, se despliegan cinco áreas funcionales clave, cada una bajo la supervisión de un Director(a) especializado en su respectivo campo. Estas cinco áreas son: dirección de recursos humanos, dirección de riesgos, dirección de desarrollo comercial, dirección de business support y gerencia de inteligencia comercial. Finalmente, cada director(a) tiene a su cargo varios departamentos o secciones, que realizan las actividades específicas de cada área. Mi desempeño como ejecutivo comercial se ubica dentro del área de Desarrollo comercial. El organigrama muestra también las líneas de autoridad y comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Gráfico 3: Organigrama de Financiera CrediScotia



Fuente: Elaboración propia en base a Crediscotia

Cargo que desempeño

Del mes de enero del 2022 a mayo del 2022 trabajé como Ejecutivo financiero comercial para el área comercial de Financiera Crediscotia en la sede de Santa Anita. Trabajé bajo el mando de la jefa Zonal y siguiendo las indicaciones del Gerente de Agencia. Ambos, a su vez, rendían reportes y seguimiento al área comercial de Financiera Crediscotia.

Descripción del cargo

En mi desempeño como Ejecutivo financiero comercial en el área Comercial de CSF cumplí diversas funciones entorno a la comercialización de productos financieros, incluyendo la colocación de préstamos personales, tarjetas de crédito y cuentas de ahorro; con metas específicas diarias, semanales y mensuales.

Las responsabilidades del cargo incluyen: Gestionar una cartera mensual promedio de 4'000 clientes. Atender consultas de clientes en el punto de acceso bancario proporcionando orientación y soluciones a sus necesidades financieras. Mantener relaciones sólidas con los clientes existentes. Presentar eficazmente los productos financieros de Crediscotia a clientes potenciales. En ocasiones, realizar trabajo de campo visitando negocios en puntos estratégicos de gran movimiento comercial fortaleciendo así nuestra presencia en la comunidad. Dedicarse activamente a la identificación y atracción de nuevos clientes

ampliando la base de clientes de la financiera. Desempeñarse en un ambiente competitivo con dedicación continua para lograr las metas de ventas definidas por CrediScotia y cumplir consistentemente con los indicadores de desempeño.

El puesto de ejecutivo financiero comercial también demanda habilidades y conocimientos técnicos. Se requiere: Revisar datos financieros de los clientes para ofrecer soluciones precisas y personalizadas. Habilidades interpersonales para establecer relaciones sólidas con los clientes y comprender sus necesidades financieras. Trabajar en equipo para alcanzar los objetivos e indicadores propuestos. Habilidades de negociación para establecer acuerdos mutuamente beneficiosos. Y conocimiento técnico de los productos financieros de CSF, el cuál fue evaluado mediante pruebas escritas cada 2 a 3 semanas.

Se requirió también el uso de herramientas informáticas para gestionar la información de los clientes. En particular, se usó Microsoft Excel para administrar las bases de datos proporcionadas por CSF. Las habilidades de programación permitieron agilizar las comunicaciones con los clientes y ofrecer soluciones financieras personalizadas de manera más eficiente y oportuna. Finalmente, en colaboración con el área comercial y la intranet de CrediScotia, se accedió a 3 herramientas (datos de la INEI, datos de CrediScotia y datos comerciales) para buscar información actualizada de los clientes, lo que facilitó la personalización de las ofertas de servicios financieros.

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS

Problemas presentados en la gestión

Durante mi desempeño como Ejecutivo Financiero Comercial en Financiera CrediScotia, se identificó un problema central relacionado con la ineficiencia en la comunicación con los clientes y la necesidad de optimizar las estrategias de marketing para incrementar las ventas.

Este desafío se vio agravado por la necesidad de aprovechar la tecnología disponible para mejorar la eficiencia y personalización en la interacción con nuestros clientes; en particular, Microsoft Excel y las habilidades de programación disponibles.

El núcleo del problema radica en la falta de un enfoque eficiente y automatizado en el envío de información personalizada a grupos específicos de nuestra base de clientes.

A pesar de contar con una base de datos en Excel que registra la información del cliente, el proceso de envío de comunicaciones comerciales se realizaba de manera individualizada y consumía una cantidad significativa de tiempo y recursos. Este proceso manual requería que los ejecutivos dedicaran un promedio de 2 horas diarias en la preparación y envío de comunicaciones, lo que representó una pérdida significativa de tiempo en un equipo de 6 ejecutivos, y este proceso se repetía 3 veces todas las semanas. Como resultado, la ineficiencia en la comunicación con los clientes no solo ralentizaba nuestras operaciones, sino que también limitaba nuestra capacidad para aprovechar las oportunidades de marketing y ventas. Así, la falta de un enfoque automatizado y eficiente impactó negativamente en la satisfacción y retención de los clientes.

El problema se acentuó debido a la creciente competencia en el sector bancario, donde mantener relaciones sólidas con los clientes es esencial para impulsar el crecimiento y la retención en un mercado altamente competitivo. Así mismo, cabe mencionar que CSF cumple siempre las normas y criterios legales en el manejo de la información hacia el cliente, establecido en el "Código de Protección y Defensa del Consumidor" [Ley núm.

29571] dictado por Indecopi. Este cumplimiento normativo también fue un requisito indispensable en la implementación del software en el área comercial de CrediScotia.

En conjunto, este problema multidimensional impulsa la necesidad de desarrollar una solución que permita una comunicación más eficiente, automatizada y personalizada con los clientes, al tiempo que se cumplen las regulaciones legales y se optimizan las estrategias de marketing y ventas.

Planteamiento del problema

En el presente informe se formula y sistematiza el problema a investigar:

1. Problema principal:

¿Cómo mejorar la eficiencia y personalización de la comunicación con los clientes en Financiera CrediScotia, al tiempo que se cumplen las regulaciones legales, se mantiene la personalización de la información y se optimizan las estrategias de marketing y ventas?

2. Problemas secundarios:

- a. Usando la base de datos en Excel, ¿cómo automatizar el envío de información personalizada a grupos específicos de la base de clientes?
- b. ¿Cómo reducir el tiempo y recursos dedicados por los ejecutivos financieros en la preparación y envío de comunicaciones, considerando que se destina un promedio de 2 horas diarias y se repite este proceso 3 veces por semana, por cada ejecutivo?
- c. ¿Cómo optimizar las estrategias de marketing y ventas para afrontar la creciente competencia y mantener relaciones duraderas con los clientes en un mercado altamente competitivo?
- d. ¿Cómo garantizar el cumplimiento de las normativas legales, en particular, el "Código de Protección y Defensa del Consumidor" [Ley núm. 29571] dictado por Indecopi, en la implementación de la solución para el área comercial de CrediScotia?

Participación en la solución del problema

Mi participación en la solución del problema tuvo un impacto positivo en los resultados operativos y comerciales de Financiera CrediScotia. La implementación de la solución de software, en particular la automatización de la comunicación personalizada con los clientes tuvo un efecto cuantitativo significativo en las ventas. Como equipo de 6 ejecutivos, logramos un aumento del 40% en las ventas, que se tradujo en un incremento de 200 mil soles en desembolsos, elevando nuestras ventas totales de 500 mil a 700 mil soles en el siguiente periodo mensual.

Este incremento significativo se debió a la mejora en la eficiencia y personalización de la interacción con nuestros clientes después de la implementación del programa; y su uso de forma constante de 2 a 3 veces por semana por cada ejecutivo.

La implementación del software aceleró el proceso de comunicación y también permitió ofrecer ofertas personalizadas que se alineaban de manera más efectiva con las necesidades individuales de los clientes.

Mi participación destacó también durante la implementación del programa. Fui uno de los 2 ejecutivos, en un equipo de 6, que asistió a la reunión del área comercial de CrediScotia donde se comunicó la implementación de este tipo de herramienta. Esta participación temprana me permitió conocer las capacidades de este tipo de software, lo que influyó en su implementación efectiva en nuestro equipo.

Además, en el proceso de seguimiento de nuestro avance, utilizamos tablas de Excel para llevar un registro semanal de nuestros resultados como equipo. A nivel individual, cada ejecutivo es responsable de llevar un seguimiento diario de su propio progreso.

Esta información se reportó a la jefa Zonal o al Gerente de agencia según sus indicaciones, lo que permitió una supervisión precisa de nuestros esfuerzos y resultados.

Durante nuestro desempeño como ejecutivos financieros establecimos un diálogo constante con el área de plataforma del banco. Esta colaboración permitió la obtención de información actualizada al minuto de clientes específicos cuando era requerido.

Dado que la actualización en nuestras bases de datos como ejecutivos era en su mayoría diaria, y en algunos casos al instante, pudimos aprovechar esta información actualizada en casos específicos. Así, la colaboración con otros departamentos fue un componente importante durante nuestro desempeño.

El cumplimiento normativo fue un aspecto clave durante la implementación de software en el área comercial. CSF, comprometida con los estándares éticos y legales, se adhiere estrictamente al "Código de Protección y Defensa del Consumidor" [Ley núm. 29571] establecido por Indecopi. La implementación del programa mencionado incluyó una capacitación específica para garantizar el cumplimiento normativo en todas las comunicaciones con los clientes.

Conforme a lo establecido por Indecopi, se repasó que los mensajes comerciales no deben ser engañosos, abusivos o confusos. En este contexto, los mensajes comerciales se diseñaron siguiendo principios de claridad y precisión. Cada mensaje contenía información relevante sobre el producto, precio, condiciones y proveedor del producto o servicio, cumpliendo con las regulaciones para proteger los derechos del consumidor.

Beneficios de la solución.

Incremento de ventas.

La automatización y personalización de la comunicación con los clientes resultaron en un aumento significativo en las ventas.

Como equipo, logramos un incremento del 40% en las ventas, lo que se tradujo en un aumento de 200 mil soles en desembolsos, llevando nuestras ventas totales de 500 mil a 700 mil soles en el siguiente periodo.

Cumplimiento normativo.

La capacitación en cumplimiento normativo y la ética en la comunicación comercial aseguraron que las comunicaciones con los clientes se mantuvieran siempre en el marco legal y ético.

En particular, del Código de Protección y Defensa del Consumidor [Ley núm. 29571] presentado por Indecopi. Esto mantuvo una buena reputación por parte de CSF y evitó riesgos legales en la comunicación comercial.

Eficiencia operativa.

La capacidad de gestionar información actualizada de los clientes y la automatización permitieron mejorar la eficiencia operativa. En particular, el uso de Microsoft Excel y el software “WhatSender” permitió mejorar la eficiencia operativa. Se redujo el tiempo dedicado a la preparación y envío de comunicaciones comerciales, lo cual liberó recursos que pudieron ser redirigidos hacia otras actividades productivas.

Satisfacción del cliente.

La capacidad de ofrecer comunicaciones personalizadas y relevantes a los clientes mantuvo en buenos niveles la satisfacción del cliente; quienes siguieron percibiendo una buena atención a sus necesidades individuales y una comunicación oportuna.

La diferencia antes y después de la implementación radicó en el alcance de la promoción del producto, es decir la cantidad de clientes que fueron informados oportunamente en el mismo periodo de tiempo.

Flexibilidad.

La implementación del nuevo programa y mejora en las prácticas comerciales fomentó la flexibilidad y adaptación al cambio dentro del equipo. Los miembros del equipo repasaron habilidades como la programación y se volvieron más resilientes a las transformaciones en el entorno comercial.

Estrategia comercial.

La capacidad de segmentar y personalizar ofertas, respaldada por Microsoft Excel y el programa “WhatSender”, mejoró la estrategia de marketing y ventas.

Lecciones aprendidas.

La experiencia de implementación del programa y la nueva forma de gestión de la base de datos de clientes, proporcionaron las lecciones ya mencionadas que podrán aplicarse en futuros proyectos de transformación e innovación.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente informe proporcionó una visión detallada de la experiencia del autor como Ejecutivo financiero comercial en CrediScotia Financiera (**CSF**). Como se revisó, la empresa demuestra solidez en términos de desempeño financiero y de gestión de riesgos en un mercado competitivo y desafiante.

El conocimiento adquirido durante la formación académica de Economía en la Facultad de Ciencias Económicas por la UNMSM ha sido fundamental para abordar con éxito los desafíos en el sector financiero.

El desempeño laboral del autor en CSF permitió identificar un problema central relacionado con la ineficiencia en la comunicación con los clientes y la necesidad de optimizar las estrategias de marketing para aumentar las ventas. Así, la falta de un enfoque automatizado en el envío de información personalizada a grupos específicos de la base de clientes se convirtió en un obstáculo para la eficiencia operativa.

La implementación del software “Whatsender”, junto con habilidades programación y procesamiento de datos en Microsoft Excel, que automatizó la comunicación personalizada con los clientes tuvo un impacto positivo en las operaciones de CSF. Esto se reflejó en un aumento significativo del 40% en las ventas, lo que representó un incremento de 200 mil soles en desembolsos y un aumento de las ventas totales de 500 mil a 700 mil soles en el siguiente periodo mensual.

Además, la solución implementada garantizó el cumplimiento de las regulaciones legales, especialmente la "Código de Protección y Defensa del Consumidor" [Ley núm. 29571] establecido por Indecopi. Esto mantuvo una buena reputación para CSF y evitó riesgos legales en la comunicación comercial.

La eficiencia operativa mejoró significativamente al reducir el tiempo dedicado a la preparación y envío de comunicaciones comerciales, liberando recursos que pudieron destinarse a actividades productivas. La satisfacción del cliente se mantuvo alta gracias a la capacidad de ofrecer comunicaciones personalizadas y oportunas.

Recomendaciones

Se recomienda invertir en sistemas de análisis de datos para mejorar la segmentación de clientes. Una segmentación más precisa permitirá personalizar más las comunicaciones y mejorar las estrategias de marketing. Se sugiere implementar algoritmos de aprendizaje automático para identificar perfiles de clientes y sus necesidades.

Se recomienda realizar auditorías de calidad periódicas para asegurarse de que las interacciones con los clientes sean eficientes, claras y precisas. Esto contribuirá a mantener altos niveles de ventas, satisfacción del cliente y garantizará que las comunicaciones sigan siendo efectivas.

Se recomienda a CSF establecer convenios corporativos con plataformas de formación profesional de amplio reconocimiento internacional, por ejemplo, Coursera o edX. Estas plataformas ofrecen cursos y capacitaciones de las principales universidades del mundo, como Harvard, MIT, Columbia, entre otras. Así, se facilita el acceso a cursos de alta calidad y relevancia para el desarrollo profesional. En línea de promover la participación en la adquisición de nuevas habilidades, se podría establecer incentivos para quienes completen cursos relacionados con su área de trabajo.

Se recomienda que CSF realice auditorías regulares de cumplimiento normativo (legal), para garantizar que las comunicaciones con los clientes sigan cumpliendo las regulaciones

vigentes, especialmente la "Ley núm. 29571: Código de Protección y Defensa del Consumidor" establecido por Indecopi.

Se recomienda realizar un análisis periódico de la competencia en el sector bancario para identificar tendencias, mejores prácticas y oportunidades de mejora. Comprender estas estrategias permitirá a CSF mantenerse a la vanguardia en innovación y eficiencia en sus comunicaciones y estrategias de marketing. Así mismo, se recomienda establecer un comité encargado de promover la innovación y la transformación digital en CrediScotia de la empresa. Dicho comité se encargaría de identificar oportunidades y supervisar la implementación de herramientas digitales en todas las área de CrediScotia Financiera S.A.

BIBLIOGRAFÍA

Apoyo & Asociados (2018). CrediScotia Financiera S.A. Informe Semestral. Recuperado de:

<https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2018/09/CrediScotia-Financiera-Jun-18-Instrumentos.pdf>

Apoyo & Asociados Clasificadora de Riesgo (2023). CrediScotia Financiera. Instituciones

Financieras. Asociados a Fitch Ratings. Recuperado de: <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2023/03/Crediscotia-Financiera-Dic-22-Completo.pdf>

Apoyo & Asociados Clasificadora de Riesgo. (2021). CrediScotia Financiera S.A.: Reporte de

Clasificación. Recuperado de: <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/03/CrediScotia-Financiera-Dic-20-Completo.pdf>

Ayala, A. (2015). Aplicaciones en Finanzas y Evaluación de Proyectos con VBA. Documento de Trabajo Omega Beta Gamma, N° 19-2015. Recuperado de:

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2969085>

Bank for international settlements (2018). Determinants of bank profitability in emerging

markets. BIS Working Papers N° 686. By E. Kohlscheen, A. Murcia and J. Contreras. Monetary and Economic Department. January 2018. Retrieved from: <https://www.bis.org/publ/work686.pdf>

Benassini, M. (2001). Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América latina. Pearson Educación de México.

Chrome store (2023). Aplicación WhatSender. Whatsender.com. Chrome web store. Productividad. Recuperado de:

<https://chrome.google.com/webstore/detail/whatsender/hcddckfghadahfdiefimneegaoehdh?hl=es>

CrediScotia (2023). Nuestro Equipo. Conoce CrediScotia. Directorio: Presidente, Directores,

Alta Gerencia. Recuperado de: <https://www.crediscotia.com.pe/Quienes-Somos/Conoce-Crediscotia/nuestro-equipo>

CrediScotia (2023). Reseñas Institucionales CrediScotia. Recuperado de:

<https://www.crediscotia.com.pe/Quienes-Somos/resenas-institucionales>

CrediScotia Financiera S.A. (2023). Memoria anual 2022 CrediScotia Financiera S.A., página 55. SMV Consultas. Recuperado de:

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc=%7B104E3587-0000-C72D-BCAF-3D581367E085%7D>

Hull, J. (2014). Introducción a los Mercados de Futuros y Opciones. 6ta edición. Pearson Education.

Indecopi (2019). [Ley núm. 29571]. Código de Protección y Defensa del Consumidor. Indecopi Recuperado de: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>

Jelen, B. y Syrstad T. (2010). VBA and Macros: Microsoft Excel 2010. Indiana: Que Publishing.

KPMG (2021). CrediScotia Financiera S.A. Estados Financieros. Dictamen de Auditores. Recuperado de: <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/CrediScotia/2021/documentos/EEFFCrediscotiaFinancieraSA2020.pdf>

Malhotra, N. (2008) Investigación de mercados. Un enfoque práctico. 5° ed. México: Pearson Educación de México.

Moody's Local (2022). Informe de clasificación: CrediScotia Financiera S.A. Moody's Local Perú Entidades Financieras. Recuperado de: <https://extranet.sbs.gob.pe/iece/download?codClasificadora=000406&codPeriodo=2022&numArchivo=31&numVersion=1>

Moody's Local (2023). Informe de clasificación: CrediScotia Financiera S.A. Moody's Local. Recuperado de: <https://extranet.sbs.gob.pe/iece/download?codClasificadora=000406&codPeriodo=202301&numArchivo=66&numVersion=2>

Santander (2023). ¿Qué es el ROE y cómo se calcula? Becas Santander. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/que-es-roe.html>