



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CANAL AGENTE BCP DEL  
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ: 2014-2019”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Srta. Ángela Amado Posada  
Sr. Humberto Malincovich Loayza  
Sr. Luis Moreno Tapia**

**Asesor: Profesor Martín Otiniano**

**2017**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias  
por su constante apoyo.

Agradecemos a nuestros profesores y amigos por  
su incondicional ayuda, en especial al profesor  
Martín Otiniano por su orientación y  
asesoramiento.

## Resumen ejecutivo

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es el banco comercial más antiguo del país y el líder del mercado financiero. Orientado a satisfacer las necesidades de clientes en los niveles socioeconómicos A, B y C, en el 2005 decide alejarse de este *core* incursionando en el segmento D y lanza el piloto de un nuevo canal de atención llamado Agente BCP.

Inicialmente, el objetivo del proyecto era generar un beneficio social. Llevar acceso a la banca a áreas remotas y a un nivel socioeconómico bajo (segmento D). Sin embargo, el banco nota que sus clientes habituales (niveles socioeconómicos A, B y C) utilizan también este canal, por lo que empieza a fomentar la derivación de transacciones simples de la red agencias a canales más costo-eficientes y lo consolida como un canal transaccional.

En el presente trabajo se han utilizado las herramientas de evaluación del entorno interno y externo, y se han identificado los objetivos, las estrategias y los planes funcionales correspondientes.

Del análisis VRIO obtuvimos que el canal Agentes BCP cuenta con tres ventajas competitivas sostenibles: imagen de marca, base de clientes y servicios y la lealtad de sus clientes. En ese sentido, se puede afirmar que la ventaja competitiva del canal Agentes BCP es de tipo diferenciación.

Del análisis cruzado del entorno versus fortalezas y capacidades se definen las siguientes estrategias: ampliar la red de puntos de contacto; ampliar la oferta de productos y servicios que ofrece el canal; implementar un sistema de compensaciones y penalidades a los Agentes para mejorar la calidad del servicio y desarrollar un programa de responsabilidad social empresarial específico para los Agentes. Estas estrategias permitirán el logro de los objetivos estratégicos como: incrementar el EBITDA del canal Agentes BCP, incrementar el número de atenciones generadoras de ingresos para el banco, mejorar la calidad del servicio e incrementar el número de Agentes BCP a nivel nacional.

Para la implementación de dichas estrategias se elaboran los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas.

Finalmente, realizando la evaluación financiera de los planes propuestos se obtiene un VAN de S/ 53,48MM y una TIR de 83%, por lo que convendría la aplicación del plan estratégico planteado para los años del 2014 al 2019.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1. Consideraciones generales .....	1
2. Perfil de la empresa.....	1
2.1 Descripción de la empresa .....	1
2.2 Perfil estratégico .....	2
3. Definición del problema .....	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>5</b>
1. Análisis del entorno general (PESTEL): oportunidades y amenazas.....	5
1.1 Entorno político.....	5
1.2 Entorno ambiental .....	6
1.3 Entorno socio-cultural.....	6
1.4 Entorno tecnológico .....	7
1.5 Entorno económico .....	8
1.6 Entorno legal.....	9
2. Análisis de la industria o sector .....	10
2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.2 Ingreso de competidores potenciales.....	11
2.3 Poder de consumidores/clientes .....	12
2.4 Rivalidad entre competidores.....	12
2.5 Amenaza de sustitutos.....	13
2.6 Grado de atracción general de la industria .....	14
3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	15
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	15
5. Conclusiones.....	16

<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>17</b>
1. Modelo de negocio.....	17
2. Cadena de valor.....	17
2.1 Actividades primarias.....	18
2.1.1 <i>Marketing</i> y ventas.....	18
2.1.2 Personal de contacto .....	18
2.1.3 Soporte físico .....	18
2.1.4 Prestación.....	19
2.1.5 Cliente.....	19
2.1.6 Otros clientes .....	19
2.2 Actividades de apoyo .....	20
2.2.1 Recursos humanos .....	20
2.2.2 Tecnología.....	20
2.2.3 Infraestructura.....	20
2.2.4 Abastecimiento .....	21
3. Análisis de recursos y capacidades .....	21
4. Determinación de la ventaja competitiva.....	22
5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	22
6. Conclusiones.....	23
<b>Capítulo IV Análisis del mercado.....</b>	<b>24</b>
1. Análisis de la situación de los cajeros corresponsales a nivel internacional.....	24
2. Análisis de la situación de los cajeros corresponsales en el mercado financiero peruano.....	25
3. Análisis de la situación de los Agentes BCP en el mercado financiero peruano .....	27
4. Análisis cualitativo del Agente BCP.....	28
5. Conclusiones.....	29
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>30</b>
1. Propuesta de misión y visión .....	30
1.1 Misión actual del BCP .....	30
1.2 Misión propuesta para el canal Agentes BCP .....	30
1.3 Visión actual del BCP .....	31
1.4 Visión propuesta para el canal Agentes BCP.....	31

1.5 Valores para los Agentes BCP .....	31
2. Objetivo general.....	31
3. Objetivos estratégicos .....	31
<b>Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia .....</b>	<b>33</b>
1. Matriz FODA cruzado .....	33
2. Matriz IE.....	34
3. Matriz de la Gran Estrategia (GE) .....	34
4. Clasificación de estrategias.....	35
4.1 Estrategia genérica .....	35
4.2 Estrategia de crecimiento .....	35
5. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	36
5.1 Conclusiones.....	36
<b>Capítulo VII. Planes funcionales .....</b>	<b>38</b>
1. Plan funcional de <i>marketing</i> y ventas .....	38
1.1 Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	38
1.2 Estrategias de posicionamiento .....	39
1.3 Estrategia de segmentación .....	39
1.4 Mezcla de mercadotecnia (4P).....	41
1.4.1 Estrategias de producto.....	41
1.4.2 Estrategias de publicidad .....	41
1.4.3 Estrategia de promoción .....	42
1.5 Presupuesto.....	42
2. Plan funcional de operaciones.....	42
2.1 Objetivos de operaciones .....	43
2.2 Presupuesto.....	44
3. Plan funcional de recursos humanos.....	44
3.1 Objetivos de recursos humanos.....	44
3.2 Presupuesto de recursos humanos .....	45
4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	46
4.1 Objetivos de RSE .....	46
4.2 Presupuesto de RSE .....	47
5. Plan funcional de finanzas .....	47
5.1 Consideraciones del plan funcional financiero .....	47

5.1.1	Indicadores claves de gestión .....	48
5.1.2	Enfoque del plan funcional financiero .....	49
5.1.3	Flujo económico de la empresa sin estrategias .....	49
5.1.4	Flujo económico de la empresa con estrategias .....	49
5.1.5	Flujo económico atribuible a las estrategias .....	50
5.1.6	Cálculo de indicadores financieros: VAN y TIR .....	50
5.1.7	Cálculo de los ahorros debido a los Agentes BCP .....	51
5.2	Conclusiones del plan funcional financiero .....	52
<b>Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>		<b>53</b>
1.	Mapa estratégico (Balanced Score Card - BSC) .....	53
2.	Definición de iniciativas e indicadores propuestos .....	53
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>		<b>55</b>
1.	Conclusiones .....	55
2.	Recomendaciones .....	55
<b>Bibliografía .....</b>		<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>		<b>60</b>
<b>Notas biográficas .....</b>		<b>74</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político .....	6
Tabla 2	Entorno socio-cultural. ....	7
Tabla 3.	Entorno tecnológico.....	8
Tabla 4.	Entorno económico.....	9
Tabla 5.	Entorno legal .....	10
Tabla 6.	Matriz de poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 7.	Ingreso de competidores potenciales.....	11
Tabla 8.	Poder de consumidores/clientes.....	12
Tabla 9.	Rivalidad entre competidores .....	13
Tabla 10.	Amenaza de sustitutos .....	14
Tabla 11.	Matriz general de atracción de la industria.....	14
Tabla 12.	MPC para en canal Agente BCP.....	15
Tabla 13.	Matriz EFE .....	16
Tabla 14.	<i>Marketing</i> y ventas .....	18
Tabla 15.	Personal de contacto.....	18
Tabla 16.	Soporte físico.....	19
Tabla 17.	Presentación.....	19
Tabla 18.	Cliente .....	19
Tabla 19.	Recursos humanos .....	20
Tabla 20.	Tecnología.....	20
Tabla 21.	Infraestructura.....	20
Tabla 22.	Abastecimiento .....	21
Tabla 23.	Matriz VRIO.....	22
Tabla 24.	Matriz EFI .....	23
Tabla 25.	Número de cajeros corresponsales (POS) por año y proyección de cantidad de cajeros corresponsales hacia el año 2017 .....	26
Tabla 26.	Cantidad de cajeros corresponsales, años 2008-2013.....	27
Tabla 27.	Participación de mercado de cajeros corresponsales, años 2008-2013 .....	28
Tabla 28.	Componente de la misión .....	30
Tabla 29.	Objetivos estratégicos del canal Agentes BCP.....	32
Tabla 30.	Matriz FODA cruzado.....	33
Tabla 31.	Matriz de alineamiento de objetivos y estrategias.....	36
Tabla 32.	Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	39

Tabla 33.	Presupuesto del plan de <i>marketing</i> .....	42
Tabla 34.	Objetivos del plan de operaciones .....	43
Tabla 35.	Presupuesto del plan de operaciones .....	44
Tabla 36.	Objetivos del plan de recursos humanos .....	44
Tabla 37.	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	45
Tabla 38.	Objetivos del plan de RSE.....	46
Tabla 39.	Presupuesto del plan de RSE.....	47
Tabla 40.	Presupuesto económico del plan integral .....	47
Tabla 41.	Flujo económico sin estrategia .....	49
Tabla 42.	Flujo económico con estrategia.....	50
Tabla 43.	Flujo económico atribuible a las estrategias.....	50
Tabla 44.	Cálculo de indicadores financieros VAN y TIR.....	51
Tabla 45.	Cálculo de monto ahorrado por la implementación de Agentes BCP .....	51
Tabla 46.	Cálculo de monto ahorrado por la instalación de Agentes BCP.....	52
Tabla 47.	Cálculo de los montos ahorrados por el funcionamiento de los Agentes BCP .....	52
Tabla 48.	Indicadores de gestión .....	54

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo Canvas .....	2
Gráfico 2.	Cadena de valor .....	17
Gráfico 3.	Correlación del número de cajeros corresponsales (POS) vs. tiempo .....	26
Gráfico 4.	Matriz IE.....	34
Gráfico 5.	Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	34
Gráfico 6.	Mapa estratégico.....	53

## Índice de anexos

Anexo 1.	Indicadores de profundidad y acceso financiero, años 2012 y 2013 .....	61
Anexo 2.	Indicadores de inclusión financiera del sistema financiero .....	62
Anexo 3.	Indicadores de acceso a los servicios financieros por departamento.....	63
Anexo 4.	<i>Focus group</i> .....	64
Anexo 5.	Entrevistas a profundidad .....	65
Anexo 6.	Cálculos para el plan financiero .....	67

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Consideraciones generales**

Fundado en 1889, como Banco Italiano, el BCP es el banco comercial más antiguo del Perú y ha sido el líder del sistema desde 1920. El banco poseía dos grandes grupos de clientes o segmentos: a unos los atendía desde su división de Banca Mayorista, proveyéndoles de servicios especialmente diseñados para la banca corporativa y la banca empresa; al otro grupo de clientes los atendía desde su división Banca Minorista, con servicios dirigidos a la banca pyme, personas naturales (banca privada y banca exclusiva) y banca de consumo.

Para el año 2000 el dinamismo del sistema financiero promovió la competencia entre las diversas empresas bancarias, quienes incrementaron sus puntos de atención con la finalidad de atender al mercado financiero que crecía constantemente. Así, en el 2003, Interbank lanzó su iniciativa de cajeros GlobalNet, y alcanzó a instalar en el primer año 330 cajeros automáticos, cifra muy cercana a los 472 cajeros que el BCP tenía en funcionamiento ese mismo año.

La red de canales del BCP continuó creciendo, no solo con los canales tradicionales como eran las agencias, sino también a través de los no tradicionales como los cajeros automáticos, banca por internet, banca por teléfono, y a partir del año 2005, a través de los cajeros corresponsales (Agente BCP). El BCP continuaba con la búsqueda de nuevos canales que le permitieran llegar a zonas no bancarizadas y mejorar la atención de las ya bancarizadas, a través de un modelo de bajos costos, teniendo en cuenta que existían lugares donde aún no estaba presente o, peor aún, de los cuales debieron retirarse, por la imposibilidad de mantener una operación que justificara los costos del financiamiento implicados, dando lugar a una demanda desatendida; para finales del 2013, el banco tenía 5.280 cajeros corresponsales (Agentes BCP).

Los negocios que se convierten en Agentes BCP firman un contrato que les permite realizar servicios financieros a nombre del banco. Estos servicios son netamente transaccionales (pago de servicios, depósitos o retiros de cuentas de ahorro, entre otros) y el agente recibe una comisión según el tipo de transacción. Esto permite que el banco atienda operaciones de poco valor a un menor costo que si se realizaran en una agencia bancaria. Adicionalmente, los Agentes BCP trabajan con el flujo de caja de negocio por lo que se genera un ahorro importante en costos de traslado de dinero. Por último, los servicios financieros son prestados por el propio personal del local comercial. A continuación, presentamos el modelo de negocio Canvas.

**Gráfico 1. Modelo Canvas**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercios y negocios afiliados.</li> <li>Proveedores de POS: VISANET, MASTERCARD.</li> </ul>	<b>7. Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda y mantenimiento de comercios.</li> <li>Capacitación</li> <li>Soporte a comercios</li> <li>Mantenimiento de Interface</li> </ul>	<b>2. Propuesta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso al entorno bancario a través de un canal cercano.</li> <li>La cercanía se basa en la afiliación de negocios como bodegas, farmacias, ferreterías, librerías, entre otros; a través de los cuales puedes realizar operaciones bancarias con total comodidad.</li> <li>"Ir al BCP sin ir al BCP"</li> </ul>	<b>4. Relaciones con clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio al cliente customizado para comercios.</li> <li>Call Center.</li> <li>Transacciones: Retiros, Depósitos, Cobro de Giros y Transferencias, Emisión de Giros, Pago de Tarjeta de Crédito, Disposición de Efectivo de Tarjeta de Crédito, Transferencias entre cuentas y a terceros.</li> </ul>	<b>1. Segmentos de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>NSE C- y NSED</li> <li>Lima y provincias</li> <li>Comercios como bodegas, farmacias, ferreterías, librerías, entre otros.</li> </ul>
	<b>6. Recursos Claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología</li> <li>Capacitadores</li> <li>Supervisores de comercios</li> </ul>		<b>3. Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comercios minoristas</li> </ul>	
<b>9. Costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de implementación/instalación de negocio afiliado</li> <li>Capacitación</li> <li>Transporte de material</li> <li>Mantenimiento de sistemas</li> <li>Publicidad en afiches Agente BCP</li> </ul>		<b>5. Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comisiones por transacciones realizadas en el comercio.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2. Perfil de la empresa

### 2.1 Descripción de la empresa

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es el principal activo del grupo financiero Credicorp y cuenta con diversas subsidiarias que ofrecen productos específicos. Entre las principales se encuentran Financiera Edyficar, dedicada a las microfinanzas, y Banco de Crédito BCP Bolivia.

Dedicado a atender, principalmente, los niveles socioeconómicos A, B y C cuenta con dos grandes grupos de clientes. La banca mayorista, en la cual compite con bancos locales y extranjeros, ofrece productos diseñados para empresas como préstamos a corto, mediano y largo plazo, *leasing*, servicios financieros corporativos, transacciones internacionales, entre otros. La banca minorista atiende a personas y pequeñas empresas ofreciendo préstamos (hipotecarios, consumo, tarjetas de crédito y pymes), cuentas de ahorro, fondos mutuos y ahorros a plazo. Entre sus principales canales de atención se encuentran los tradicionales, que son las agencias bancarias, y los no tradicionales, como los cajeros automáticos, Agentes BCP, banca por internet y banca por teléfono.

### 2.2 Perfil estratégico

La banca minorista mantiene una estrategia de construir relaciones de largo plazo con los clientes la cual se basa en cuatro pilares:

- Diseñar productos según las necesidades de los distintos segmentos y definir la manera más adecuada para distribuirlos.

- Poner al servicio de los clientes la mejor red de distribución, para brindarles un alto nivel de conveniencia.
- Apalancar nuestro negocio en una mayor inteligencia comercial.
- Establecer precios en función del riesgo.

Alineado a esta estrategia, el mantener el crecimiento a largo plazo y el compromiso del BCP con la bancarización es que se mantuvo un plan de expansión de los canales de atención.

Durante el 2013 se tuvo un proceso de expansión de la red de agencias, logrando un crecimiento de 9,9% llegando a tener 401 oficinas. Las oficinas están cada vez más orientadas a la venta de productos, reduciendo su rol transaccional. Esto se refleja en una caída del volumen de transacciones por ventanilla de 13,4% respecto al año anterior.

Se busca derivar las transacciones hacia canales más eficientes como la banca por internet, cajeros automáticos y Agentes BCP. El número de transacciones de estos canales aumentó 21,9%, 8,2% y 4,8%, respectivamente. Esto se debió al aumento en infraestructura, alcanzando tener, al cierre del año, 2.091 cajeros automáticos y 5.820 Agentes BCP, crecimientos de 13,4% y 1,9%, respectivamente<sup>1</sup>.

### **3. Definición del problema**

El caso nos sitúa en el año 2013, cuando este canal genera el mayor número de transacciones en comparación con otros canales del banco. Los Agentes BCP lograron llevar la marca a localidades remotas, brindar acceso a la bancarización a más personas y ampliar su red de cobertura. Sin embargo, ahora los directivos se cuestionan si deben continuar con este canal.

El canal está alineado con el perfil estratégico del banco que busca el liderazgo de mercado tanto en canales (mayor cobertura que otros bancos), como en número de transacciones; y con la propuesta de valor para la banca minorista que ofrece disponibilidad y conveniencia a sus clientes mediante una estrategia multicanal. Sin embargo, también se aleja de *su core business* que se centra más en atender a los niveles socioeconómicos A, B y C. Incursionar en este nuevo segmento podría hacer que se deje de atender al segmento actual o que se deteriore la calidad de servicio de sus canales tradicionales. Adicionalmente, el grupo Credicorp adquirió a Financiera Edyficar cuya especialización son las microfinanzas, por lo que se sugiere que este canal sea transferido a la nueva empresa del grupo.

---

<sup>1</sup> Memoria BCP 2013.

Por lo tanto, podríamos definir el problema en la siguiente pregunta: ¿Cuál debe ser la estrategia que debe seguir el banco para el crecimiento de su red?

#### **4. Enfoque y descripción de la solución prevista**

Dada la problemática expuesta, se elaborará un plan estratégico para los años 2014 al 2019 para el canal Agentes BCP, definiendo estrategias que permitan mantener el liderazgo del mercado y continuar con el plan de expansión de canales alternativos y costo-eficientes.

En plan estratégico deberá tener las siguientes consideraciones:

- Deberá estar alineado con la visión del BCP que indica ser líder en todos los productos y servicios que se ofrezcan.
- Se debe considerar la estrategia del banco de incursionar en el segmento pyme, tomando en cuenta la reciente negociación para la adquisición de Mibanco.
- Mantener el esfuerzo que se viene realizando en construir herramientas tecnológicas que permitan lograr una mayor efectividad comercial.
- Estar alineado con la cultura de la empresa, la cual se expresa en el talento humano, el enfoque en los clientes y la manera de cómo se hacen negocios.
- Fomentar el posicionamiento de la marca para que sea reconocida por su enfoque en el cliente.
- Mantener el compromiso del BCP con la bancarización.
- Consolidar al canal como rentable y eficiente.



## **Capítulo II. Análisis externo**

### **1. Análisis del entorno general (PESTEL): oportunidades y amenazas**

Para identificar oportunidades y amenazas del canal Agente BCP utilizaremos como herramienta el análisis PESTEL. Las principales variables y tendencias se detallan a continuación.

#### **1.1 Entorno político**

En el año 2013, el Perú se encontraba gobernado por el Sr. Ollanta Humala. De tendencia izquierdista moderada, fue un Gobierno bastante débil que enfrentó más de 200 conflictos sociales. El sector minero fue el más golpeado, llegando a paralizarse los proyectos de Conga y Tía María. En dicho año aumenta la inseguridad ciudadana y en noviembre el Gobierno enfrenta una crisis política al descubrirse que la vivienda del ex operador montesinista Óscar López Meneses estaba resguardada por 32 agentes de forma ilegal.

En el 2013 también se promulgó la Ley de Servicio Civil basada en la meritocracia del empleado público. El 31 de octubre de ese año, Jaime Saavedra ocupó el ministerio de Educación, puso en marcha un proceso de reforma magisterial y aprobaron los aumentos salariales a partir de los méritos. En años anteriores, se había lanzado el programa Beca 18, para apoyar el financiamiento de estudios de pregrado a alumnos con altas calificaciones y se aumentó el sueldo mínimo en 200 soles llegando a 750.

En términos generales, el Gobierno de Humala fue bastante regular, mejoró varios indicadores sociales en temas de educación, servicios básicos y salud. La economía creció y los índices de pobreza mejoraron. Sin embargo, el ritmo de crecimiento económico se redujo, así como también la confianza de los inversionistas.

Los ambientes político y económico se ven estables para los próximos años, el año 2015 será un año electoral, los políticos con más opciones han asegurado mantendrán las políticas económicas que favorecieron el crecimiento económico de los últimos años.

**Tabla 1. Entorno político**

Variable	Tendencia	Impacto sobre el negocio	Calificativo
Estabilidad política	Continuidad de la democracia y modelo económico	Estabilidad en el negocio bancario	Oportunidad
Indicadores sociales	Mejora de la calidad de vida de la población	Mayor acceso a la bancarización	Oportunidad
Inseguridad ciudadana	Aumento de la inseguridad, no se perciben mayores acciones al respecto	Mayor riesgo para pequeños comercios. Alianzas para manejar operaciones bancarias; podría ser poco atractivo por riesgo de asaltos	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 1.2 Entorno ambiental

Si bien este factor podría ser relevante para el BCP, consideramos que no tiene mayor impacto en el canal Agente BCP.

### 1.3 Entorno socio-cultural

Los sectores económicos más relacionados con el sistema bancario son los sectores A, B y C+; con la introducción de los cajeros corresponsales (Agentes BCP), se logró incluir en el sistema financiero peruano a los sectores C- y D.

Los Agentes BCP significaron una mejora en la calidad de vida de sus usuarios dado que muchos de los pagos o transacciones que realizaban en las agencias bancarias, ahora podrían realizarse en lugares cercanos a sus hogares o centros de trabajo.

Los bancos eran percibidos como empresas muy alejadas de la base de la pirámide poblacional y con los Agentes BCP se logró que sientan que el banco hacía un esfuerzo para llegar hacia ellos, llevándoles soluciones a sus problemas cotidianos de realizar sus pagos de servicios, así como el de poder manejar sus ahorros desde un lugar muy cerca a sus hogares a través de personas que probablemente eran cercanas a ellas.

Con los Agentes BCP también fomentaron la inclusión financiera. Se podía identificar a las personas que realizaban transacciones con frecuencia, pudiéndoles ofrecer productos del banco y de esta manera integrarse al sistema financiero.

**Tabla 2. Entorno socio-cultural**

Variable	Tendencia	Impacto sobre el negocio	Calificativo
Inclusión financiera para los NSE C- y D	Aumento del número de puntos de contacto	Genera mayor flujo de clientes y número de transacciones	Oportunidad
Acceso a crédito	Mejora el acceso tanto en personas naturales como en pequeñas empresas	Mayor número de transacciones. Se logra una mayor eficiencia en la gestión de cobranza al tener mayor cobertura utilizando canales con menores costos	Oportunidad
Percepción de la banca	Los bancos se vuelven más accesibles a los clientes mejorando su calidad de servicio y potenciando su marca	Mejora la imagen del canal	Oportunidad
Informalidad	Ha tenido mejoras en los últimos años, aunque aún se tiene mucho camino por recorrer. La complejidad para hacer empresas y pagar impuestos sigue fomentando que se mantengan negocios informales	Limita las operaciones y productos que el banco podría ofrecer a través de este canal	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### 1.4. Entorno tecnológico

Las innovaciones en tecnología han optimizado el trabajo en muchos sectores. En el caso de la banca se marca una tendencia en la banca móvil. Los bancos amplían cada vez más su estrategia móvil a la vez que se fomentan el “ir al banco sin ir al banco”.

La gestión de la información también es desarrollada por este sector. Se busca aprovechar los datos para mejorar la experiencia de sus clientes a través de sus diferentes canales. Esto también propicia la creación y mejora de sus productos, facilita la implementación del “*cross sell*” y mejora los planes de fidelización.

La seguridad es un tema clave para el banco y altamente exigido por la regulación. Las innovaciones en tecnología también mejoran la seguridad y permiten el crecimiento de los canales. Adicionalmente aumentan la confianza de sus clientes al implementar nuevos mecanismos de control, especialmente en lo que se refiere a plataformas web.

**Tabla 3. Entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Impacto sobre el negocio	Calificativo
Innovación en plataformas tecnológicas	Aumento de aplicativos y sistemas disponibles	Mayor disponibilidad de plataformas simples de operar y que requieren poca capacitación	Oportunidad
Acceso a internet	En aumento, en especial en zonas alejadas del país.	Internet es un recurso clave para que el canal opere, al haber un mayor acceso permite crecer en número de agentes	Oportunidad
Innovación en plataformas móviles	Aumenta el acceso y uso de canales virtuales	Se fomenta de tendencia de “ir al banco sin ir banco” y el uso de canales alternativos	Oportunidad
Gestión de la información	Mejora de la experiencia del cliente a través del estudio de la utilización de productos y servicios del banco	Aumenta la fidelización del cliente y por lo tanto el uso de los servicios del banco	Oportunidad
Cambios tecnológicos	Cambio constante que requiere actualizaciones de <i>software</i> y <i>hardware</i>	Los equipos utilizados en los agentes pueden volverse obsoletos en periodos cortos de tiempo, requiriendo actualizaciones constantes	Amenaza
Fraude cibernético	Aumento de vulnerabilidad tecnológica y maneras de estafas, fraudes y robos de información por modalidades tecnológicas como <i>phishing</i> .	Genera desconfianza y pérdidas para el canal	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 1.5 Entorno económico

El año 2013, la economía peruana creció 5,02%, según el INEI, siendo menor que el de años anteriores debido a que aún se tenían rezagos de la crisis económica del 2008, aunque fue una de las economías menos afectadas. Los sectores que más crecieron fueron Pesca, Construcción, Minería e Hidrocarburos y Manufactura. Hubo crecimiento de la demanda de *commodities*, el sector minero creció por el incremento de la demanda de construcción en China que aún se mantenía, aunque en menor medida. El crecimiento económico (PBI) se encontraba entre lo más altos de la región.

El sector financiero creció 9,07% (INEI 2014), el consumo también aumentó y se tuvo un crecimiento importante en las microfinanzas, tanto así que el grupo Credicorp concretó la negociación para la compra de Mibanco. La banca se caracteriza por ser un mercado dinámico y una industria consolidada (16 bancos). El mercado era altamente concentrado, el 80% de colocaciones las manejan los principales bancos (BCP, Interbank, BBVA Banco Continental y Scotiabank).

La inflación estuvo fuera del rango objetivo del BCRP la mayor parte del año; llegando a corregirse en el último trimestre y terminado en 2,9% (BCRP 2013), límite superior del rango,

pero dentro de la meta. El BCRP bajó la tasa referencial a 4,00% (habiendo estado en 4,25% desde mayo 2011). La volatilidad del tipo de cambio fue bastante alta en el 2013 con una tendencia a la baja dado el contexto de incertidumbre global.

**Tabla 4. Entorno económico**

Variable	Tendencia	Impacto sobre el negocio	Calificativo
Crecimiento económico	La tasa de crecimiento bajó en el 2013 pero se espera un incremento para el 2014.	Crecimiento de los negocios bancarios.	Oportunidad
Crecimiento del sector financiero / bancarización	Se espera mantener el crecimiento especialmente en microfinanzas.	Genera un mayor número de cliente para el canal al fomentar el sector microfinanciero	Oportunidad
Inflación	Se espera mantera la inflación dentro del rango meta.	Precios controlados manteniendo el poder adquisitivo de las personas	Oportunidad
Tipo de cambio	Se prevé una posible alza de la tasa de interés por parte de la FED en los EE.UU., lo que traería nuevamente, volatilidad en el tipo de cambio	Volatilidad en los mercados	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 1.6 Entorno legal

El cajero corresponsal o agente bancario está regulado desde el 2005 por la SBS a partir de la modificación de la Ley General del Sistema Financiero (Ley 26702).

El cajero corresponsal es un servicio financiero que, bajo la autorización de una entidad bancaria, es ofrecido por un negocio local a las personas. Estos son definidos según la publicación del diario El Peruano (26 de agosto de 2015, Resolución SBS N° 6285-2013, Cap. II, art. 3) como: “Puntos de atención que funcionan en establecimientos fijos o móviles, gestionados por un operador, que tienen por finalidad facilitar a las empresas la prestación de determinadas operaciones y servicios financieros a la que estas se encuentran autorizadas a realizar”.

Adicionalmente, están afectos a la Ley Marco de Licencias de Funcionamiento (Ley 28976). Los establecimientos donde funcionarán los cajeros corresponsales necesitan actualizar su licencia de funcionamiento para operar, no pudiendo aplicar la que tienen por tratarse de otro giro de negocio.

Las entidades financieras deben suscribir contratos con los operadores o con los propietarios de los establecimientos para prestar, a través de ellos, las operaciones y servicios autorizados por la norma (Resolución SBS 2015 N° 4798-2015).

**Tabla 5. Entorno legal**

Variable	Tendencia	Impacto sobre el negocio	Calificativo
Regulación	Industria altamente regulada. Poca probabilidad de cambios en la regulación de este canal	Estabilidad, baja probabilidad de cambiar las reglas de juego	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2. Análisis de la industria o sector

Para este análisis se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la metodología de Hax y Majluf para medir el grado de atractivita del sector. Se evaluarán los principales factores que afectan el nivel de competencia asignando una puntuación dentro 5 (muy atractiva) y 1 (poco atractiva).

### 2.1 Poder de negociación de los proveedores

Para el canal de Agentes BCP los principales proveedores están relacionados al rubro de sistemas. Aquí tenemos a los proveedores de las plataformas a utilizar en los agentes, así como equipos POS (*point of sale*), comercios que acepten esta modalidad de realizar transacciones y proveedores de internet.

**Tabla 6. Matriz de poder de negociación de los proveedores**

Poder de negociación de los proveedores	Límite inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Calificación
Cantidad de proveedores importantes	Pocos						Muchos	4
Disponibilidad de sustitutos	Muchos						Pocos	2
Amenaza de proveedores de integrarse	Alta						Baja	4
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Alta						Baja	4
Contribución de proveedores a la calidad del servicio	Alta						Baja	4
Rentabilidad de los proveedores	Baja						Alta	4
Calificación Final								3,67

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en Hax y Majluf (2008).

En esta matriz se refleja que las variables más importantes son la cantidad de proveedores y la disponibilidad de sustitutos para estos proveedores. Mientras menos proveedores se tienen en la industria es menos atractivo, asimismo cuando los proveedores tienen una gran cantidad de sustitutos para operar la *atractividad* en esta variable es menor. Las variables: amenaza de

proveedores de integrarse, integrarse hacia atrás y contribución a la calidad del servicio, demuestran que mientras menor sea la probabilidad de ocurrencia es más atractiva la industria de Agentes. Por último, la rentabilidad de los proveedores al prestar los servicios al banco es clave para seguir con este modelo de negocio.

Consideramos que esta fuerza es favorable.

## 2.2 Ingreso de competidores potenciales

Alta barrera de entrada por el grado de inversión que se debe realizar para contar con máquinas especializadas y por el conocimiento de los procesos para un canal de transacciones como el Agente BCP. Existen economías de escala ya que, a mayor número de agentes, mayor es la probabilidad de reducir el costo por transacción. Sin embargo, los bancos competidores más grandes pueden invertir para tener un canal como este de manera relativamente rápida. También lo pueden hacer financieras y cajas municipales, aunque en menor medida.

La variable más crítica en esta fuerza es la identificación de marca de los competidores potenciales. El BCP tiene mayor presencia y es una de las marcas más prestigiosas en el país. Las economías de escala y requerimientos de capital son clave para poder masificar el servicio. Al tener un sistema que soporte a los Agentes BCP el costo de apertura de un nuevo se reducirá.

Consideramos esta fuerza favorable.

**Tabla 7. Ingreso de competidores potenciales**

Poder de ingreso de competidores potenciales	Límite inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Calificación
Economías de escala	Pocas						Muchas	4
Diferenciación del producto/servicio	Baja						Alta	2
Identificación de marca	Alta						Baja	5
Costos de cambio	Altos						Bajos	2
Acceso a imitación	Alta						Baja	2
Requerimientos de capital	Bajos						Altos	3
Acceso a tecnología de punta	Alta						Baja	3
Políticas regulatorias	Alta						Baja	1
Efecto de experiencia	Baja						Alta	4
Calificación final								2,89

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en Hax y Majluf (2008).

### 1.3 Poder de consumidores/clientes

Aquí tenemos a los comercios y clientes que acepten realizar transacciones por este canal. Los clientes que realicen por primera vez transacciones con un agente BCP, es muy probable que regresen y aquellos que no sean bancarizados podrían sentir la necesidad de abrir de una cuenta de ahorros o corriente del BCP. Dado que el canal permite el pago de servicios es un caso de “el primero que llega” tiene la ventaja, el banco podrá negociar mejores comisiones por recaudación ya que amplía sus puntos de contacto pudiendo ofrecer un mejor servicio.

En la tabla siguiente se muestra que las variables críticas son la cantidad de clientes potenciales y reconocimiento de marca. En este punto, el BCP tiene alta *atractividad* porque es la marca más reconocida en su rubro y además son los primeros que captan los clientes potenciales para ser bancarizados. Los costos de cambio de proveedor, es decir de otro agente, es alto dado que el BCP cuenta con un mayor número de puntos de contacto.

Consideramos esta fuerza favorable.

**Tabla 8. Poder de consumidores/clientes**

Poder de consumidores/clientes	Límite inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Calificación
Número de clientes	Bajo						Alto	4
Disponibilidad de sustitutos	Alto						Bajo	4
Costos de cambio de servicio con otro competidor	Bajos						Altos	4
Reconocimiento de marca	Poco						Alto	5
Calificación final								3,56

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en Hax y Majluf (2008).

### 2.4 Rivalidad entre competidores

Existe una alta rivalidad entre los bancos más importantes de país. Debido a ello este canal de atención es altamente imitable por otros bancos o entidades financieras. Los competidores pelearán por mayor capilaridad, esto es, estar donde el competidor no está o abarcar zonas de manera agresiva para asegurar a plaza.



Ninguno de los competidores tendría un elemento diferenciador si es que desarrollaría este canal con lo cual no tendrían ventajas competitivas y comparativas.

En la tabla siguiente se muestra que las variables críticas son el número de competidores iguales, en este sentido, el BCP tiene 3 grandes competidores: Scotiabank, BBVA Banco Continental e Interbank. La rivalidad es alta, sin embargo, el BCP se mantiene como el banco con la marca más prestigiosa. La capacidad de respuesta de los competidores es alta por tanto resta el atractivo de esta industria. Por último, los compromisos estratégicos de estos competidores con el mercado objetivo son neutros.

Consideramos esta fuerza como desfavorable

**Tabla 9. Rivalidad entre competidores**

Rivalidad de los competidores	Límite inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Calificación
Número de competidores iguales	Alto						Bajo	2
Crecimiento relativo de la industria	Bajo						Alto	2
Costos fijos	Bajos						Altos	2
Capacidad de respuesta	Alta						Baja	2
Diversidad de competidores	Alta						Baja	3
Compromisos estratégicos	Pocos						Muchos	3
Calificación final								2,33

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en Hax y Majluf (2008).

## 2.5 Amenaza de sustitutos

Los sustitutos son otros canales de atención (tanto tradicionales como no tradicionales) que tengan o puedan crear las entidades financieras. Es por esto que consideramos que la variable crítica en esta fuerza es la cantidad de sustitutos en las zonas que está enfocado el BCP para ampliar su cobertura a través de la red de puntos de contacto. La cantidad de sustitutos en las zonas enfocadas es casi nula, por lo tanto muy atractiva. De la misma manera, la disponibilidad de estos es bastante baja con lo cual aumenta la *atractividad*. Si bien el crecimiento de los canales virtuales podría representar una amenaza, existe un grupo específico de usuarios que no utiliza aún estos medios. Es por ello que, al no tener sustitutos cercanos, el valor/precio generado al cliente es alto.

Consideramos esta fuerza favorable.

**Tabla 10. Amenaza de sustitutos**

Amenaza de sustitutos	Límite inferior	Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	Límite superior	Calificación
Cantidad de sustitutos	Muchos						Pocos	4
Disponibilidad de consumo de sustitutos	Alta						Baja	5
Costos de cambio	Bajos						Altos	4
Agresividad de comunicación de sustitutos	Alta						Baja	4
Valor/precio de sustitutos	Bajo						Alto	4
Calificación Final								4,20

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en Hax y Majluf (2008).

## 2.6 Grado de atracción general de la industria

Para evaluar el grado general de *atractividad* de la industria se ponderaron los resultados de las matrices anteriormente desarrolladas. A continuación, se muestra el puntaje obtenido.

**Tabla 11. Matriz general de atracción de la industria**

Resumen	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Calificación
Poder de negociación de los proveedores						3,67
Poder de ingreso de competidores potenciales						2,89
Poder de consumidores/clientes						3,56
Rivalidad de los competidores						2,33
Amenaza de sustitutos						4,20
Calificación Final						3,33

Fuente: Elaboración propia 2017 basada en Hax y Majluf (2008).

Con el puntaje de 3,33 podemos considerar a la industria como atractiva. Destacado por el poder de negociación de proveedores, clientes y amenazas de posibles sustitutos. Si bien la rivalidad entre competidores es alta, el BCP, siendo el líder en el mercado, está en capacidad de afrontar a sus competidores.

### 3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo busca identificar a los principales competidores del canal Agentes BCP, así como sus fortalezas y debilidades. Identificamos como principales competidores a los siguientes bancos: Interbank, BBVA Banco Continental, Scotiabank y Financiero. Todos ellos muestran un crecimiento importante en número de agentes en el 2013<sup>2</sup>. Como factores críticos del éxito consideramos que son: el posicionamiento de marca e imagen del banco, calidad y variedad del servicio, acceso, efectividad en costos y comisiones e incentivos.

Como resultado se puede apreciar que el BCP les lleva una ventaja a sus competidores basada en el posicionamiento, la variedad de servicios que ofrece el canal y a que posee la mayor cobertura.

**Tabla 12. MPC para el canal Agente BCP**

	P	BCP		Interbank		BBVA Continental		Scotiabank		Financiero	
		C	R	C	R	C	R	C	R	C	R
Factores críticos de éxito											
Marca e imagen del banco	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	3	0,60	2	0,40
Calidad y variedad del servicio	0,22	4	0,88	3	0,66	3	0,66	3	0,66	3	0,66
Cobertura	0,25	4	1,00	3	0,75	2	0,50	2	0,50	1	0,25
Efectividad en costos	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Comisiones e incentivos	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	3	0,54	3	0,54
Total	1,00		3,67		3,20		2,95		2,75		2,30

P=Ponderación; C= Calificación; R= Resultado.

1=debilidad principal 2=debilidad menor; 3=fortaleza menor; 4=fortaleza principal.

Fuente: David (2011). Elaboración propia 2017.

### 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A partir del análisis del macroentorno (PESTEL) y del microentorno (Porter), se elabora la matriz EFE para el canal Agentes BCP. El objetivo, según David (2011), es ponderar los factores clave identificados como oportunidades y amenazas utilizando un valor relativo entre cada una según la importancia en la industria y otorgando una calificación del 1 al 4 según qué tan eficazmente responden las estrategias de la empresa.

<sup>2</sup> Fuente: SBS 2013.

**Tabla 13. Matriz EFE**

Oportunidades claves de la empresa (canal)	Peso relativo	Calificación	Ponderado
Estabilidad política	0,050	2	0,10
Mejora de indicadores sociales	0,070	3	0,21
Inclusión financiera para los NSE C- y D	0,055	3	0,17
Acceso a crédito	0,055	3	0,17
Percepción de la banca	0,080	3	0,24
Innovación en plataformas tecnológicas	0,035	3	0,11
Crecimiento del sector financiero	0,065	3	0,26
Potencial de mercado de comercios	0,055	3	0,17
Potencial de clientes dispuestos a usar el servicio	0,045	4	0,18
Ser el primero en lanzar al mercado el canal lo cual genera lealtad	0,070	4	0,28
Mayor recordación de marca	0,090	4	0,36
Amenazas claves de la empresa (canal)	Peso relativo	Calificación	Ponderado
Inseguridad ciudadana	0,080	2	0,16
Informalidad	0,065	2	0,13
Fraude cibernético	0,060	2	0,12
Imitación del canal	0,055	3	0,17
Poca diferenciación del producto/servicio	0,070	3	0,21
Inseguridad ciudadana	0,080	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,20</b>

Escala de valores

1=pobre; 2=promedio; 3=encima del promedio; 4=altamente superior.

Fuente: David (2011). Elaboración propia 2017.

El resultado de la matriz EFE es de 3,20, por encima del promedio. Lo que indica que las estrategias del canal Agente BCP respondería a su entorno de manera adecuada optimizando oportunidades y mitigando amenazas.

## 5. Conclusiones

Como resultado de la evaluación podemos apreciar que el canal de Agentes BCP puede hacer frente a su entorno de manera adecuada, se encuentra en una industria atractiva y tiene un mayor margen que sus competidores para aprovechar sus oportunidades.

### Capítulo III. Análisis interno

#### 1. Modelo de negocio

Los cajeros corresponsales (Agentes BCP) son locales comerciales que ofrecen servicios financieros básicos bajo la autorización del banco, convirtiéndolos en puntos de acceso al sistema financiero formal. El BCP desarrolló el canal de Agentes BCP para fomentar la inclusión financiera en el país. Para la SBS, la inclusión financiera significa un amplio acceso a un portafolio de productos financieros y servicios que incluyan créditos, depósitos, seguros, pensiones y sistemas de pago, al igual que mecanismos de educación financiera y protección al consumidor.

Este modelo de negocio permite tener mayor presencia y cobertura geográfica, dado que es posible llegar a lugares donde instalar una agencia bancaria sería muy costoso y poco eficiente. Adicionalmente, busca que las operaciones simples y de poco valor sean atendidas por un canal más costo-eficiente, liberando a las agencias y permitiendo que estas se dediquen a la colocación de productos de mayor valor para el banco.

La propuesta de valor de este modelo negocio se base en acercar al banco a las personas. El acceso es su principal atractivo. Esto a su vez está alineado con la estrategia del banco de migrar transacciones a canales más costo-eficientes.

#### 2. Cadena de valor

Para el análisis de la cadena de valor hemos tomado como base la teoría de Porter (2002) que muestra la relación entre las actividades primarias y actividades de apoyo. Ya que nos encontramos dentro del sector servicios, hemos adaptado los principales eslabones según Alonso (2008). A continuación se presenta el análisis de la cadena de valor:

**Gráfico 2. Cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2.1 Actividades primarias

Son las actividades imprescindibles, relacionadas directamente con la elaboración del producto o servicio.

### 2.1.1 Marketing y ventas

Aquí se considera el desarrollo de la marca, la presencia en un mayor número de puntos de contacto, la promoción al canal y las comisiones y planes de incentivos. En este eslabón se encuentran las principales fortalezas del canal.

**Tabla 14. Marketing y ventas**

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Amplitud de la red	Puntos de contacto	Fortaleza relevante
Promociones y plan de incentivos	Transacciones por promoción	Fortaleza
Publicidad en medios	Ratio publicidad/transacciones	Fortaleza
Marca	Posicionamiento y recordación de marca	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 2.1.2 Personal de contacto

Si bien el personal no pertenece a la planilla del banco, este debe estar altamente motivado vía el pago de comisiones e incentivos para que fomente la utilización del canal, especialmente cuando un cliente se acerca a realizar el pago de algún servicio. Adicionalmente, se debe tener penalidades en caso se detecte que la calidad de servicio ofrecido no haya sido el adecuado. Esto representa una debilidad para el banco, la calidad del servicio es una de las principales molestias de los usuarios.

**Tabla 15. Personal de contacto**

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Atención a clientes	Transacciones por día	Debilidad
Nivel de servicio	Número de reclamos relacionados con el agente	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 2.1.3 Soporte físico

Se considera la infraestructura del Agente, el espacio, acceso a internet y sistemas y recursos proporcionados por el banco. El BCP cuenta con un *pool* de atención para el Agente que permite la rápida atención de incidentes.

**Tabla 16. Soporte físico**

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Hardware y sistemas	Operatividad y utilización de equipos	Fortaleza
Pool de atención al Agente	Número de incidentes reportados y tiempos de respuesta	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### 2.1.4 Prestación

Se refiere al concepto del servicio brindado. La calidad del servicio estaría definida por la variedad de operaciones que podría realizar un cliente y la disponibilidad de los Agentes.

**Tabla 17. Prestación**

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Implementación de servicios adicionales	Variedad operaciones a realizar	Debilidad
Apertura de nuevos Agentes	Número de Agentes	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### 2.1.5 Cliente

Se considera uno de los eslabones no controlables. Cada cliente puede contribuir o no en la calidad del servicio que él mismo reciba. Según Alonso (2008), para limitar los posibles efectos adversos no controlables de este eslabón se debe armonizar las demás vinculaciones entre los eslabones de modo tal de propiciar un contexto lo suficientemente invariable, aunque flexible al mismo tiempo, que permita minimizar los posibles desvíos en lo que respecta a la conducta y accionar del cliente que puedan afectar la calidad del servicio.

**Tabla 18. Cliente**

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Generar satisfacción	NPS (Net Promote Score)	Neutro

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### 2.1.6 Otros clientes

Es el otro eslabón no controlable. Existen modelos de servicios en los que conviven varios clientes en el mismo momento y lugar. Este es el caso de los Agentes ya que pueden interactuar clientes del establecimiento y del Agente al mismo tiempo. En este caso, según Alonso (2008), es importante segmentar a los clientes y juntar perfiles lo más homogéneos posibles para evitar el deterioro en la calidad del servicio.

## 2.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo respaldan las actividades primarias. Ofrecen insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales (Porter 2002).

### 2.2.1 Recursos humanos

En canal Agente BCP no cuenta con recursos humanos propios de la empresa. Sin embargo, sí cuenta con un equipo que supervisa el óptimo funcionamiento del canal y la estrategia de crecimiento.

**Tabla 19. Recursos humanos**

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Capacitación en temas relacionados a la gestión de canales de venta	Horas de capacitación	Fortaleza
Implementación de la cultura empresarial	Indicadores de clima laboral	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 2.2.2 Tecnología

La principal función es mantener al canal actualizado en el uso de aplicativos. Innovar para simplificar sistemas.

**Tabla 20. Tecnología**

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Fomentar la innovación y búsqueda de nuevos aplicativos	Iniciativas de innovación	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 2.2.3 Infraestructura

**Tabla 21. Infraestructura**

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Solvencia financiera	Ratios financieros	Fortaleza
Eficiencia en costos	Ratios de costo por transacción	Fortaleza
Sistemas integrados de información y manejo de base de datos	Manejo de base de datos. Estudios de comportamiento del cliente	Fortaleza
Modelos de negocio en función al cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2017.



## 2.2.4 Abastecimiento

Tabla 22. Abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Alianzas con proveedores de sistemas (hardware/software)	Nº de proveedores	Fortaleza
Proveedores de material publicitario	Nº de proveedores	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

Luego del análisis de la cadena de valor del Agente BCP se puede concluir que goza de aceptación en el mercado. Cuenta con una marca claramente posicionada y puede ofrecer mayor cobertura a sus clientes.

## 3. Análisis de recursos y capacidades

Continuando con el análisis interno, pasaremos a determinar la posición competitiva del canal Agente BCP. Aquí utilizaremos en análisis de recursos y capacidad desarrollando la matriz VRIO.

**Tabla 23. Matriz VRIO**

<b>RECURSO O CAPACIDAD</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Implicancia</b>
	<b>Valor</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitable</b>	<b>Organización</b>	<b>Competitiva</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>					
Imagen de marca	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
<i>Marketing</i>	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT
Número de agentes BCP	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
<b>RECURSOS FÍSICOS</b>					
Plataforma operativa	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
Tecnología p/brindar servicios	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
Gerencia de alto perfil	SÍ	SÍ	NO	SÍ	PC
Contratos con cadenas	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT
Gran base de clientes y servicios	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
<b>RECURSOS INDIVIDUALES</b>					
Calidad de atención	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Ubicación geográfica del agente	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
Clientes fidelizados	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
<b>RECURSOS ORGANIZACIONALES</b>					
Lealtad de clientes	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
Red de canales	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT
Gestión de riesgos	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Personal entrenado	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Productos y servicios novedosos	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT

VCS = Ventaja Competitiva Sostenible, VCT = Ventaja Competitiva Temporal, PC = Paridad Competitiva, DV = Desventaja Competitiva.

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### **4. Determinación de la ventaja competitiva**

Según el análisis VRIO, el canal Agente BCP tiene tres ventajas competitivas sostenibles:

- Imagen de la marca. El BCP es una marca bastante posicionada en el mercado, las personas optarían por pagar sus servicios a través de este banco. Al tener una mejor cobertura podría negociar mayores comisiones por los servicios de recaudación incrementando sus ingresos.
- Bases de datos de clientes y servicios. Esto permite estudiar el comportamiento del mercado y definir cuáles serían las mejores plazas para abrir nuevos agentes.

- Lealtad de clientes. Manteniendo su liderazgo tanto de depósitos como en colocaciones, el BCP cuenta con una importante cantidad de clientes que serían atendidos a través de este canal. Esto implica bajar el número de transacciones que realizan las agencias tradicionales pudiendo enfocarse en ofrecer productos que generen mayores ingresos para el banco y de esta manera maximizar su utilidad.

## 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para la elaboración de la matriz EFI, identificaremos las principales fortalezas y debilidades del canal Agente BCP y de manera similar a la matriz EFE se le otorga un peso relativo en función a la importancia de cada una y se procede a calificarlas.

**Tabla 24. Matriz EFI**

Fortalezas	Peso relativo	Calificación	Ponderado
Imagen de Marca	0,15	4	0,60
Número de Agentes	0,10	4	0,40
Plataforma operativa	0,05	3	0,15
Base de datos de clientes	0,10	4	0,40
Fidelización de clientes	0,20	3	0,60
Soporte de atención para el Agente	0,05	3	0,15
Número de transacciones realizadas	0,10	4	0,40
Debilidades	Peso relativo	Calificación	Ponderado
Personal de atención no pertenece al banco	0,08	1	0,08
Dificultad para garantizar el nivel de servicio	0,08	1	0,08
Poca gama de operaciones posibles a realizar	0,09	2	0,18
TOTAL	1		3,04

Escala de valores: 1=debilidad importante; 2=debilidad menor; 3=fortaleza menor; 4=fortaleza importante.

Fuente: David (2011). Elaboración propia 2017.

La puntuación es de 3,04 lo que significa que el canal estaría en una posición interna fuerte al encontrarse por encima del promedio.

## 6. Conclusiones

De acuerdo al análisis interno se concluye que el canal Agente BCP es bastante competitivo en el mercado de canales de atención de la banca y se encuentra en una buena posición para hacer frente a sus competidores. La solidez de la marca y la lealtad de sus clientes son sus principales atributos. Sin embargo, dado el modelo de negocio, garantizar el nivel de servicio, realizando *monitoreos* y capacitaciones, sería clave para el éxito, ya que el personal que lo brinda no pertenece al banco.

## Capítulo IV. Análisis del mercado

La economía peruana se ha mantenido en crecimiento. Durante el periodo enero-octubre 2013, el Producto Bruto Interno (PBI) creció en 4,9%, aunque esto representó un crecimiento menor en relación con años anteriores. Los niveles de intermediación financiera continuaron creciendo, producto del creciente volumen de depósitos y colocaciones de crédito. El ratio de créditos sobre el PBI pasó de 24,01% a 32,92% entre diciembre de 2008 y diciembre de 2013. El ratio de depósitos sobre PBI pasó de 28,96% a 35,17% entre diciembre de 2008 y diciembre de 2013. Ambos crecimientos son importantes y significativos. En los últimos cinco años, la expansión de cajeros corresponsales fue de 25.874 lo que permitió una mayor penetración a nivel nacional de los servicios financieros<sup>3</sup>.

### 1. Análisis de la situación de los cajeros corresponsales a nivel internacional

Cada país responde al reto de promover la inclusión financiera adaptando una variedad de estrategias que hacen viable la extensión de servicios financieros a sectores informales de la población. Una de estas estrategias ha sido la implementación de corresponsales bancarios, la cual ha tenido resultados positivos, ya que aumentó la penetración y la capilaridad del sistema financiero.

En el anexo1 se muestran los indicadores financieros de la región. De ahí podemos concluir que en el caso del Perú han crecido entre el 2012 y 2013. Sin embargo, estamos muy por debajo de países como Chile o Brasil, que tienen indicadores muy superiores en materia de créditos ODC<sup>4</sup>/PBI, lo que indicaría el nivel de endeudamiento o apalancamiento de las empresas y personas en estos países. Si bien es cierto, los sistemas financieros de Chile y Brasil son más sofisticados, modernos y con más presencia de bancos globales no serían buenos referentes para compararnos en un futuro cercano.

Un mercado más similar al nuestro sería Colombia, aquí también observamos que los índices de créditos y depósitos en relación a su PBI son superiores a los índices peruanos. La baja tasa de créditos nos indica que aún tenemos mucho por crecer, por lo tanto, fomentar la bancarización es una estrategia que nos ayudaría a ampliar el mercado.

---

<sup>3</sup> Fuente: publicación de la SBS (2013). Perú: indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguro y de pensiones. Diciembre 2013.

<sup>4</sup> Según la definición del Fondo Monetario Internacional, ODC (Other Depository Corporations) comprenden a los bancos comerciales, cooperativas de ahorro, instituciones microfinancieras y otras instituciones captadoras de depósito (corporaciones y cuasi-corporaciones, excepto el Banco Central, cuya principal actividad sea la intermediación financiera y que tienen obligaciones en la forma de depósitos u otros instrumentos financieros incluidos en la definición del agregado monetario).

El bajo nivel de depósitos se debe a la poca cultura de ahorro que se tiene en el país. Mucha gente ahorra en efectivo guardando el dinero en sus casas aumentando el riesgo de perderlo. Esto se debe a la falta de conocimiento y confianza en las instituciones financieras. La bancarización de estas personas a través de los cajeros corresponsales es una buena oportunidad ya que llega hacia ellos de una manera más amigable, simple y fácil, evitándose problemas de traslado para realizar sus depósitos y transacciones.

Existe una correlación positiva entre el número de agentes establecidos en cada país y el número de años de experiencia en la implementación de corresponsales bancarios. Tomando en consideración como única variable explicativa los años de experiencia e incluyendo cinco países, el modelo de regresión lineal sugiere que por cada año de experiencia adicional el país tendrá 0,69 agentes adicionales por cada 10.000 adultos<sup>5</sup>, con este dato podemos estimar cuántos cajeros corresponsales tendremos en el país. Como veremos en el caso peruano, el crecimiento fue exponencial y supera el promedio de agentes adicionales por cada 10.000 adultos.

Entonces, sobre la base de esta información deducimos que el mercado financiero peruano aún tiene mucho por crecer para estar a la par de nuestros vecinos latinoamericanos, se debe impulsar el crédito a las empresas y personas naturales, así como el ahorro mediante la inclusión de más personas al sistema financiero formal.

## **2. Análisis de la situación de los cajeros corresponsales en el mercado financiero peruano**

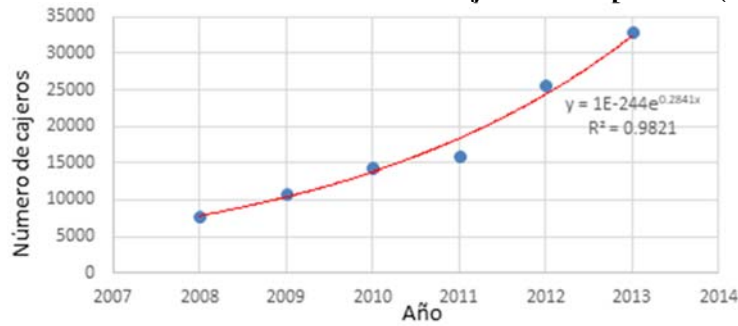
En el caso del sistema financiero peruano, vemos que el crecimiento ha sido exponencial, pero a pesar de ello, todavía existen brechas en la cobertura geográfica.

Como vemos en el gráfico 3 el coeficiente de correlación  $R^2$  es de 0,9821, muy cercano a uno, lo que nos indicaría que la tendencia del mercado peruano de cajeros corresponsales (medido en terminales POS) se explicaría al 98% con la ecuación de la curva, mostrada en el gráfico. Con esta fórmula podremos pronosticar la tendencia y la cantidad de cajeros corresponsales que deberían necesitarse y abrirse en el todo el territorio peruano.

---

<sup>5</sup> Fuente: Comisión Nacional de Banca y Valores de México, Celina Lee, Corresponsales Bancarios en América Latina, Análisis comparativo de la experiencia con corresponsales en Brasil, Colombia, México y Perú. Ciudad de México. Agosto 2011.

**Gráfico 3. Correlación del número de cajeros corresponsales (POS) vs. tiempo**



Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 25. Número de cajeros corresponsales (POS) por año y proyección de cantidad de cajeros corresponsales hacia el año 2017**

Periodo	Año	Nº de cajeros corresponsales	Periodo	Año	Nº de cajeros corresponsales proyectados
1	2008	7.735	7	2014	43.062
2	2009	10.840	8	2015	57.212
3	2010	14.418	9	2016	76.011
4	2011	15.976	10	2017	100.988
5	2012	25.593			
6	2013	33.069			

Fuente: Elaboración propia 2017.

Como vemos, para el año 2017 la cantidad de cajeros corresponsales se estaría triplicando, lo cual representa una oportunidad de crecimiento para el BCP. También se prevé que los competidores serán agresivos abriendo nuevos cajeros corresponsales, lo cual beneficiaría al sistema financiero fomentando la bancarización. Este modelo matemático solo explicaría algunos años más el posible incremento de cajeros corresponsales. Esto debido a que no se puede crecer exponencialmente de manera indeterminada, el límite sería el número de adultos mayores que tendría el Perú en los años siguientes. Como la implementación del sistema de cajeros corresponsales es relativamente nuevo en el Perú, el ingreso de nuevos competidores a este modelo de negocios haría más dinámico el mercado.

En el anexo 2 figura la evolución de los indicadores financieros en el Perú. El número de puntos de atención por cada 100.000 habitantes adultos pasó de 81 a 240 y el número de canales de atención por cada 1.000 km<sup>2</sup> creció de 9 a 30 desde el 2008 hasta finales del 2013. Esto debido al crecimiento de cajeros corresponsales, que representan a diciembre del 2013 el 72,81% del total de puntos atención.

En el anexo 3 se muestran los indicadores financieros por departamento, en ellos vemos el notable crecimiento de los cajeros corresponsales. Lima, la mayor plaza financiera cuenta con 257 cajeros corresponsales por cada 100.000 habitantes adultos, cantidad muy inferior al departamento de Arequipa que cuenta con 413 por cada 100.000 habitantes adultos.

Podemos concluir que existiría aún espacio para el crecimiento de los Agentes BCP en el mercado financiero peruano.

### 3. Análisis de la situación de los Agentes BCP en el mercado financiero peruano

En relación al mercado financiero peruano, el BCP fue el primero en introducir este modelo en el año 2005 y al cierre del año 2008 tenía el 46,75% de participación de mercado de Agentes. Los bancos BBVA Banco Continental, Scotiabank, Interbank, Financiero y Mi Banco también implementaron este modelo de negocio haciendo más competitivo el mercado y más difícil la captación de nuevos agentes por parte del BCP. Al término del año 2013 el BCP tenía una participación de mercado en número de cajeros corresponsales de 29,30%. El más cercano competidor es el Scotiabank con el 23,67% del mercado de cajeros corresponsales a nivel nacional seguido por el Interbank con el 16%.

El canal Agentes BCP hacia finales del año 2013 estaba integrada por 5.820 agentes, tenía cobertura en todos los departamentos del Perú y en el 71% de las provincias del país<sup>6</sup>.

El BCP sigue siendo líder en participación del mercado en número de cajeros corresponsales, aunque ha perdido participación debido al crecimiento de otros bancos.

**Tabla 26. Cantidad de cajeros corresponsales, años 2008-2013**

Año	Agentes BCP	Agentes BBVA	Agentes SCOTIABANK	Agentes FINANCIERO	Agentes INTERBANK	Agentes MI BANCO	TOTAL AGENTES
2008	1.851	468	530	3	1.031	76	3.959
2009	2.801	337	548	1	1.505	414	5.606
2010	3.513	1.596	906	6	1.899	640	8.560
2011	4.674	2.175	1.147	11	2.359	707	11.073
2012	5.712	1.974	2.347	888	3.111	1.343	15.375
2013	5.820	2.443	4.702	1.565	3.214	2.120	19.864

Fuente: Elaboración propia 2017 con datos del caso.

<sup>6</sup> Fuente: Memoria BCP 2013.

**Tabla 27. Participación de mercado de cajeros corresponsales, años 2008-2013**

Año	Agentes BCP	Agentes BBVA	Agentes SCOTIABANK	Agentes FINANCIERO	Agentes INTER-BANK	Agentes MI BANCO	TOTAL AGENTES
2008	46,8%	11,8%	13,4%	0,1%	26,0%	1,9%	100%
2009	50,0%	6,0%	9,8%	0,0%	26,8%	7,4%	100%
2010	41,0%	18,6%	10,6%	0,1%	22,2%	7,5%	100%
2011	42,2%	19,6%	10,4%	0,1%	21,3%	6,4%	100%
2012	37,2%	12,8%	15,3%	5,8%	20,2%	8,7%	100%
2013	29,3%	12,3%	23,7%	7,9%	16,2%	10,7%	100%

Fuente: Elaboración propia 2017 con datos del caso.

El crecimiento interanual de Agentes BCP fue tan solo 1,89% entre el año 2012 y 2013, lo que indicaría que no estaría creciendo al ritmo del mercado, mientras que los competidores han sido más agresivos, el Scotiabank creció en 100,34%, el banco Financiero creció en 76,24% y el banco Mi Banco creció en 57,86% interanual entre los años 2012 y 2013 en número de cajeros corresponsales.

No solo se está perdiendo posición de dominio en el mercado de cajeros corresponsales, sino imagen y presencia en los sectores donde van dirigido los Agentes BCP, esto puede ser muy perjudicial y difícil de recuperar por lo que se debería analizar el crecimiento inorgánico del BCP para mantener una sólida presencia en el sector económico base de la pirámide económico-social.

#### 4. Análisis cualitativo del Agente BCP

A manera de profundizar en la percepción que tienen los usuarios de los Agentes BCP realizamos un *focus group* a fin de averiguar cuáles son las principales ventajas y desventajas que ellos perciben. Entre los principales hallazgos tenemos los siguientes:

- La mayoría de los usuarios tiene una imagen negativa del Agente BCP.
- Hay la fuerte sensación de que el cajero no está respaldado por el BCP: es una entidad autónoma y funciona sola, como puede.
- Se la asocia con lentitud, poca eficiencia, poca cantidad de transacciones, mal servicio e indiferencia.
- Un punto a favor es que hay muchos puntos en distintos lugares.
- Sí están dispuestos a pagar la comisión de 1 sol, ya que es menor a las comisiones en el banco.
- Lo consideran más seguro que hacer las transacciones por internet.

De la misma manera, realizamos entrevistas a profundidad a los dueños de Agentes obteniendo los siguientes hallazgos:



- La mayoría de Agentes encuestados no se sienten satisfechos con el banco.
- Sin embargo, a diferencia de otros bancos, el BCP les da más confianza en las operaciones y al ser el banco más conocido genera más afluencia de clientes.
- Consideran que es un negocio que atrae clientes y por ello les conviene, sin embargo, las ganancias que genera no son muchas.
- Se tiene una deficiencia en el mantenimiento de los sistemas, así como en la capacitación y los beneficios que reciben.

En los anexos 4 y 5 se detallan los informes cualitativos.

## **5. Conclusiones**

Sobre la base de todo lo expuesto se puede concluir que el sistema financiero peruano tiene aún por crecer, esto se verifica cuando lo comparamos con países vecinos. Adicionalmente el BCP tendría por crecer en el mercado interno y esto se lograría con una mayor inclusión financiera, en especial con modelos de bajos costos como el de los agentes que son de rápida implementación.

La derivación de ciertos servicios del banco hacia canales más costo-eficientes aumenta la rentabilidad del BCP.

Sin embargo, el banco debe prestar atención a la calidad del servicio que está ofreciendo, tanto a los usuarios como a sus socios. Es importante que mantenga constante comunicación y apoyo al agente, que capacite constantemente a quienes los manejan y se asegure que el funcionamiento sea el óptimo. Esto se traducirá en un mejor servicio, lo cual prevendrá que los usuarios prefieran utilizar los cajeros o los servicios por internet.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

### 1. Propuesta de misión y visión

#### 1.1 Misión actual del BCP

«Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país »<sup>7</sup>.

#### 1.2 Misión propuesta para el canal Agentes BCP

“Ofrecer a nuestros usuarios la posibilidad de realizar transacciones financieras simples y rápidas generando valor a nuestros accionistas y negocios afiliados. Consolidando la imagen de marca de nuestro banco, acompañando responsablemente al desarrollo del país.”

**Tabla 28. Componente de la misión**

Componente de la misión	Situación actual	Propuesta
Clientes	Clientes del BCP, que realizan transacciones como medio de pago	Usuarios que requieran realizar transacciones usando las plataformas del BCP
Productos o Servicios	Soluciones financieras	Soluciones y servicios financieros simples y rápidas
Mercados	No indica mercados objetivos	No indica mercados objetivos
Tecnología	No indica explícitamente tecnología	No indica explícitamente tecnología
Interés por el crecimiento y la rentabilidad	Generar valor para los accionistas	Para generar valor a nuestros accionistas y a los comercios asociados
Filosofía	Soluciones ad-hoc a las necesidades de los clientes	Soluciones simples y rápidas para nuestros usuarios y canales
Concepto de sí misma	Prestigio de la marca BCP	Consistentes con la imagen de marca
Interés por la imagen pública	Apoyar el desarrollo del país	Apoyando responsablemente el desarrollo del país
Interés por los empleados	Desarrollo de nuestros colaboradores	Con un alto interés por el desarrollo personal y profesional de los negocios afiliados

Fuente: David 2011. Elaboración propia 2017.

<sup>7</sup> Fuente: Memoria BCP (2013: 18).

### **1.3 Visión actual del BCP**

«Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos»<sup>8</sup>.

### **1.4 Visión propuesta para el canal Agentes BCP**

“Ser el canal del banco reconocido por brindar soluciones financieras simples y rápidas, siendo líderes en innovación y transparencia.”

### **1.5 Valores para los Agentes BCP**

Los valores para los Agentes BCP son:

- Satisfacción del cliente: Ofrecer a nuestros clientes una atención rápida, cordial y efectiva.
- Disciplina: Ser ordenado y mantener la limpieza del establecimiento ya que la imagen del BCP es parte de ella.
- Transparencia: Actuar de manera abierta, honesta y transparente con clientes y/o usuarios de nuestros servicios
- Eficiencia: Realizar el máximo de operaciones sin que reciban quejas o reclamos.
- Comunicación: brindarles información confiable y veraz.

## **2. Objetivo general**

En función a la misión y visión indicadas definimos el siguiente objetivo general:

Fomentar la bancarización a través de un canal simple, con un servicio estandarizado, de rápida atención y eficiente en costos.

## **3. Objetivos estratégicos**

A continuación, se muestran los objetivos estratégicos para el canal Agentes BCP:

---

<sup>8</sup> Fuente: Memoria BCP (2013: 18).

**Tabla 29. Objetivos estratégicos del canal Agentes BCP**

Clasificación	Objetivo estratégico	Indicador	Actual	Meta Anual					
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Financiero	O1. Incrementar el EBITDA del Canal Agentes BCP.	% variación promedio EBITDA.	24,3%	27,4%	30,6%	33,8%	37%	40,2%	43,4%
Sostenibilidad	O2. Incrementar el número de atenciones generadoras de ingresos al Banco.	Incremento de Transacciones que generen utilidad (2.5% anual).	78	80	82	84	86	88	90
	O3. Disminuir costos de operaciones de los Agentes.	Costo por transacción.	1,61	1,57	1,53	1,49	1,46	1,43	1,4
	O4. Mejorar la calidad del servicio.	Capacitaciones (hora al año / Agente).		20	20	20	20	20	20
Crecimiento	O5. Incrementar el número de Agentes BCP a nivel nacional.	Número de nuevos Agentes BCP/año.	5.820	5.927	6.034	6.141	6.248	6.345	6.462
	O6. Incrementar el número de atenciones promedio por Agente BCP.	Transacciones promedio día/Agente BCP.	74	78	89	100	110	121	131

Fuente: Elaboración propia 2017

## Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia

Para definir la estrategia adecuada a seguir por BCP, se hará un análisis a través de las siguientes matrices:

- Matriz FODA.
- Matriz IE.
- Matriz GE.
- Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos.

Dichas matrices permitirán combinar factores clave para la empresa, tanto internos como externos, identificando las principales fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. Luego de este análisis se definirá la estrategia más conveniente para lograr los objetivos fijados.

### 1. Matriz FODA cruzado

A través de esta matriz se identifican las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del BCP, información que obtenemos de los análisis efectuados en la matriz de factores externos (EFE) así como la de factores internos (EFI). La combinación de estos factores permitirá identificar iniciativas de estrategias que la empresa podrá implementar para lograr sus objetivos.

**Tabla 30. Matriz FODA Cruzado**

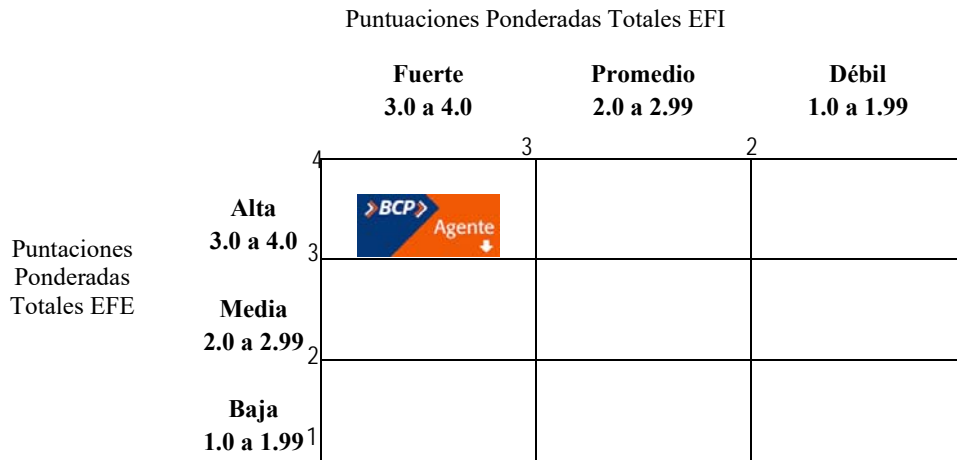
<b>FODA CRUZADO</b>	<b><u>FORTALEZAS</u></b> F1. Plan de Fidelización F2. Marca F3. Sistemas y Tecnología F4. Soporte de atención al Agente	<b><u>DEBILIDADES</u></b> D1. Atención al usuario del agente D2. Nivel de servicio percibido D3. Personal no controlado por el banco
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b> O1. Condiciones políticas O2. Inclusión financiera O3. Acceso al crédito O4. Avance de la tecnología y data management	<b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b> 1. Ampliar la red para incentivar la bancarización y crear oportunidades de colocación de servicios. (F1, F2, O2, O3, O4) 2. Diversificar oferta de productos y servicios que ofrece el canal (F1, F2, O2, O3)	<b><u>ESTRATEGIAS DO</u></b> 1. Creación de un programa integral de capacitación utilizando tecnología de punta (D1, D2, O4) 2. Implementar un sistema de compensaciones y penalidades a los Agentes para reducir el número de reclamos (D1, D2, D3, O2, O4)
<b><u>AMENAZAS</u></b> A1. Inseguridad ciudadana A2. Informalidad A3. Fraudes	<b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b> 1. Desarrollar un programa de responsabilidad social específico para los Agentes (orientado a su negocio y comunidad) (F1, F2, A2, A3)	<b><u>ESTRATEGIAS DA</u></b> 1. Capacitación en agentes de posibles fraudes (D1, D3, A1, A2, A3) 2. Crear un registro de agentes con sistemas de alta seguridad en línea (A1, A2, A3, D1, D3)

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2. Matriz IE

Sobre la base de los resultados de la Matriz EFE (3,20) y la Matriz EFI (3,04), se ha elaborado la Matriz IE, en la cual la estrategia correspondiente es crecer y edificar por lo que corresponde implementar estrategias intensivas como desarrollo de mercado y producto.

**Gráfico 4. Matriz IE**



Fuente: Elaboración propia 2017.

## 3. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Esta matriz ha tomado gran relevancia debido a que permite determinar las estrategias de la empresa considerando las variables de velocidad de crecimiento de mercado de su sector y su posición competitiva. Consta de cuatro cuadrantes que están relacionadas con estrategias específicas. La empresa se ubica en uno de los cuadrantes sobre la base a las variables indicadas. BCP se ubica en el Cuadrante I debido a que su sector muestra un crecimiento rápido de mercado en los últimos años y a su posición competitiva fuerte (gráfico 5).

**Gráfico 5. Matriz de la Gran Estrategia (GE)**



Fuente: Elaboración propia 2017.

El Cuadrante I, que marca la estrategia en el que se encuentra el agente BCP tiene las siguientes características:

- Desarrollo de mercado.
- Penetración en el mercado.
- Desarrollo de producto.
- Diversificación concéntrica.

Al utilizar esta estrategia, el banco se concentra en nuevos mercados, los cuales no tienen acceso fácil y directo para realizar transacciones financieras y donde la bancarización tiene índices muy bajos. Considerando también la solidez del banco, podemos concluir que la principal estrategia es seguir incrementando la red de agentes a través de mayores comercios afiliados en zonas donde se encuentra el potencial de clientes.

#### **4. Clasificación de estrategias**

De acuerdo al análisis realizado las estrategias propuestas para el canal Agentes BCP, alineadas con los objetivos las clasificamos en genéricas y de crecimiento.

##### **4.1 Estrategia genérica**

Tomando en cuenta las ventajas competitivas analizadas, dentro del contexto de las cinco estrategias genéricas de Porter indicadas por David (2013), se puede indicar que el canal de Agentes BCP debe adoptar la estrategia de liderazgo de costos tipo 2. Es decir, liderazgo en costos con mejor valor, penetrando en mercados de potencial crecimiento, y manteniendo la ventaja competitiva.

##### **4.2 Estrategia de crecimiento**

Como estrategia de crecimiento se debe optar la penetración de mercado. El canal Agentes BCP debe seguir ampliando los puntos de contacto, manteniendo la participación de mercado y manteniendo su liderazgo.

El crecimiento de la presencia de los Agentes BCP es importante para mantener el liderazgo y la presencia de la marca a nivel nacional, así como aumentar la fidelización de los usuarios actuales.

- Capturar mayores comercios en Lima alrededores y provincias, específicamente las provincias de Piura, Trujillo, Iquitos, Arequipa, Tacna y Junín.
- Ampliar el número de vendedores de agentes llegando a contar con 30 vendedores adicionales para fines del 2019.

- Hacer alianzas con distribuidores de empresas de consumo masivo como Alicorp, Gloria, Lindley, entre otras para llegar a los comercios alejados que la FFVV no está llegando actualmente.
- Efectuar alianzas con empresas de telecomunicaciones para poder brindar combos a los comercios con descuentos por ambas partes, de esta manera los nuevos comercios pueden contar con la presencia del Agente BCP e internet y/o telefonía fija para consultas.

## 5. Alineamiento de estrategias con los objetivos

A continuación, se realiza un cruce entre las estrategias definidas de acuerdo al análisis de la matriz FODA con los objetivos estratégicos de la organización.

**Tabla 31. Matriz de alineamiento de objetivos y estrategias**

<b>Estrategia</b>	<b>O1. Incrementar el EBITDA del Canal Agentes BCP</b>	<b>O2. Incrementar el número de atenciones generadoras de ingresos al Banco.</b>	<b>O3. Disminuir costos de operaciones de los Agentes</b>	<b>O4. Mejorar la calidad del servicio</b>	<b>O5. Incrementar el número de Agentes BCP a nivel nacional.</b>	<b>O6. Incrementar el número de atenciones promedio por Agente BCP</b>
<b>E1. Ampliar la red de puntos de contacto</b>	X	X	X	X	X	X
<b>E2. Ampliar oferta de productos y servicios que ofrece el canal</b>	X	X		X		X
<b>E3. Implementar un sistema de compensaciones y penalidades a los Agentes para reducir el número de reclamos</b>			X	X		
<b>E4. Desarrollar un programa de responsabilidad social específico para los Agentes (orientado a su negocio y comunidad)</b>					X	X

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 5.1 Conclusiones

Las estrategias desarrolladas se expresan de acuerdo a lo siguiente:



1. Estrategia en el entorno: El ambiente global favorece a BCP en la tendencia en la penetración de agentes en el mercado potencial de NSE bajos. Por su liderazgo de mercado, le ofrece un alto potencial de crecimiento.
2. Estrategia corporativa: Continuar penetrando en el mercado peruano, ganando cada vez mayor participación en el mercado, buscando continuar siendo líderes.
3. Estrategia de negocio: Mejorar imagen y sostenibilidad de la marca; consolidar su programa de capacitación y fidelizar al cliente (comercios).

## Capítulo VII. Planes funcionales

### 1. Plan funcional de *marketing* y ventas

El plan de *marketing* se desarrolla debido a la necesidad de llegar al mercado objetivo y posicionar los Agentes BCP para acercar el banco al consumidor de los servicios que ofrecen los agentes.

El mercado objetivo es el mercado doméstico de Perú y es dirigido a los usuarios que desean realizar operaciones financieras simples y rápidas.

Los Agentes BCP tienen una tendencia positiva desde sus inicios, aumentando el número de agentes a nivel nacional lo cual ha permitido posicionarse como el primero en agentes y por tanto los de mayor reconocimiento (*top of mind*). El establecimiento de los objetivos del plan pretende seguir con la tendencia de aumentar la capilaridad de puntos estableciendo acciones que logren 3 objetivos principales:

1. Incrementar la red de agentes BCP para mantener la penetración de mercado en número total de transacciones.
2. Aumentar la gama de productos y servicios en los agentes.
3. Contar con mayor público que efectúa transacciones en los agentes (fomentar la derivación de canales tradicionales al canal Agentes BCP).

#### 1.1 Objetivos del plan de *marketing*

Aumentar el número de agentes BCP en 10% para el año 2019, para esto se deberá cumplir lo siguiente:

- Ampliar la fuerza de ventas en 30 vendedores adicionales teniendo captación de comercios afiliados en sus cuotas de ventas.
- Tener un presupuesto de publicidad adicional que consiste en revistas para los dueños de los agentes y de paneles en los comercios, se plantea hacer por lo menos dos campañas masivas en medios para difundir más el uso de los agentes BCP (año 2014 y año 2018).
- Apertura de productos/servicios bancarios en los agentes que permitan contar con más público dirigido a clientes y no clientes BCP. Las propuestas son:
  - Obtención de tarjetas de débito y tarjetas de crédito.
  - Apertura de cuentas de ahorro BCP.
  - Servicio de pagos a cuentas corrientes.

- Pagos de tarjetas de créditos.
- Adelanto de sueldo.
- Módulo de autoservicio.

**Tabla 32. Objetivos del plan de marketing**

Objetivos	Acciones	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Incrementar la red de agentes BCP en 20%	Ampliar la FFVV	Dotación	5	10	15	20	25	30
		Rotación de personal	10%	9%	8%	8%	7%	6%
		Medición de los niveles de atención a través del cliente oculto	60%	62%	65%	68%	70%	70%
Aumentar número de servicios en los Agentes BCP	Colocar tarjetas de crédito a través de este canal	# de tarjetas activadas	10.000	10.600	11.236	11.910	12.625	13.382
Aumentar el número de derivaciones a canales como Agentes BCP en 5%	Presupuesto de publicidad (en miles de soles)	Gasto de Publicidad	3.000	250	250	250	3.000	300

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 1.2 Estrategias de posicionamiento

El Agente BCP es reconocido por los clientes como el banco BCP. La imagen del BCP ayuda a que los agentes tengan mayor número de transacciones por la confianza que transmite la marca.

El posicionamiento es el de tener la percepción de “ir al banco sin ir al banco”, permitiendo confianza y credibilidad.

### 1.3 Estrategia de segmentación

Tomando como base la teoría de Kotler y Keller (2012) proponemos los siguientes criterios de segmentación para los usuarios:

#### Segmentación geográfica

- Nivel Nacional. Actualmente los Agentes BCP tienen presencia en las 25 regiones y en el 71% de las provincias.

#### Segmentación demográfica:

- Edad: Mayores de 18 años. El 29% de usuarios tienen 55 años o más, 38% son adultos de 25 a 54 años y 33% jóvenes entre 18 y 24 años.
- Ingresos: Se consideran a usuarios que se ubican en los niveles socioeconómicos (NSE) C y D.
- Ocupación: Todo tipo de ocupación
- Educación: Todo tipo de nivel educativo.

#### Segmentación psicográfica

- Estilo de vida: Personas que necesiten realizar operaciones bancarias simples y rápidas que se ubican dentro del grupo *creyentes*, caracterizados por ser individuos conservadores, convencionales y tradicionales, con creencias concretas, alta lealtad a las marcas establecidas. También se desea llegar al grupo de *creadores*, personas prácticas, con los pies en la tierra, autosuficientes, a las que les gusta trabajar con sus manos.

#### Segmentación conductual

- Beneficios buscados: Prefieren canales alternativos en lugar de una agencia bancaria por cercanía a su domicilio o centro laboral.
- Estatus de usuario: Usuarios bancarizados y no bancarizados. El 46% de los usuarios bancarizados utiliza los servicios disponibles en los Agentes BCP, dentro de los cuales el 68% prefiere utilizar los agentes ubicados en farmacias.

La segmentación para los comercios se detalla a continuación:

#### Segmentación demográfica:

- Los Agentes BCP deberán pertenecer a las industrias de comercio como bodegas, farmacias, entre otros. El tamaño de éstos dependerá del nivel de ingresos, debiendo contar con flujos diarios mayores a S/ 3.000. En cuanto a la ubicación, se considera nivel nacional tanto zonas urbanas como rurales siendo un requisito importante el acceso a internet.

#### Segmentación de variables operativas:

- Deben contar con acceso a electricidad y a internet. Los usuarios podrán realizar operaciones financieras básicas que no requieran aprobaciones por parte del banco.

#### Segmentación de enfoque de compra:

- Se buscan comercios cuya función de compras y toma de decisiones estén centralizada en el dueño. No se necesita tener una relación previa con el banco.

#### Segmentación de características del negocio:

- Negocios formales, con licencia de funcionamiento y buena calificación crediticia en el sistema financiero.

## **1.4 Mezcla de mercadotecnia (4P)**

### **1.4.1 Estrategias de producto**

Los productos y servicios que ofrecen los agentes se refieren principalmente a pago de servicios, depósitos y retiros.

De acuerdo al *focus* realizado a usuarios de los Agentes BCP en Lima metropolitana, las transacciones de retiros tienen una gran insatisfacción ya que depende de la “caja” del comercio afiliado para poder hacer el retiro. De esta manera se tiene la percepción de que los agentes solo quieren recibir dinero y no darlo en los retiros, cayendo el uso de los agentes por ese tipo de transacción.

Por lo cual se sugieren las siguientes acciones comerciales:

- Colocar como condición a los comercios de tener una caja mínima de 500 soles que permita a los usuarios de los agentes BCP efectuar tales retiros.
- Ofrecer a los comercios afiliados una línea de crédito que permita al comercio depositar en la cuenta del cliente el monto requerido y que este monto pueda ser cargado a la tarjeta de crédito empresarial.
- Posibilidad de que los comercios tengan formatos de aperturas de cuentas de ahorro que permitan la apertura de cuentas para los usuarios.
- Ampliar el servicio para pagos de tarjetas de crédito desde los Agentes BCP a cargo en cuenta de débito.
- Tener el servicio de pagos de cuentas corrientes. Actualmente solo se permite transacciones de personas naturales y no empresas (B2B).
- Contar con módulos de autoservicio, esto es, dispositivos que permitan a las personas hacer transacciones simples y rápidas que no dependan de la atención del personal de los comercios.

### **1.4.2 Estrategias de publicidad**

Se tiene la percepción que los Agentes BCP están en todos lados, sin embargo, esta percepción varía de acuerdo al distrito y/o departamento.

Muchos comercios no se afilian porque no están bancarizados o no son formales. Se requiere que el BCP invierta en publicidad con un mensaje de los beneficios de formalizar los comercios y luego se beneficien de pertenecer a la red de Agentes BCP obteniendo mayor tráfico de personas y por tanto mayor índice de ventas.

La publicidad en medios apunta a dos objetivos, que los comercios se enteren de lo “fácil” que es ser Agente BCP y que los usuarios tengan mayor uso de estos. Por lo menos se deberá tener una campaña anual 360 (BTL y ATL) de los agentes BCP. Con esto se conseguirá tener mayor

“awareness” de la marca y del uso del canal de agentes para realizar operaciones financieras de manera simple, accesible y eficaz.

### 1.4.3 Estrategia de promoción

Las promociones se harán para captar más usuarios y fomentar el uso de los Agentes. Asimismo, se harán campañas para pagos de servicios que consisten en otorgar un porcentaje de descuento del monto del servicio a pagar.

### 1.5 Presupuesto

El canal Agente BCP tiene un presupuesto de gastos asignado el cual debe crecer 10% al año para fortalecer el canal y promocionarlo adecuadamente.

**Tabla 33. Presupuesto del plan de marketing**

Iniciativa estratégica (en millones de soles)	Total	OPEX					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Dotación personal de ventas	6,87	0,33	0,66	0,99	1,32	1,63	1,94
Cliente oculto para calidad de venta y servicio	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Gasto de publicidad	7,05	3,00	0,25	0,25	0,25	3,00	0,30
Eventos de RRPP	0,36	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Revista Agentes BCP	0,72	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Trade marketing dirigido a agentes	0,06	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Research para potencial de zonas de venta	0,50	0,25	-	-	0,25	-	-
<b>Total de presupuesto</b>	<b>15,59</b>	<b>3,78</b>	<b>1,11</b>	<b>1,43</b>	<b>2,01</b>	<b>4,82</b>	<b>2,43</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2. Plan funcional de operaciones

Este plan se formula para la optimización de las transacciones realizadas por el canal. Así como también la mejora en la calidad de servicio. En relación con las estrategias planteadas, las actividades de operaciones se orientan a lograr los objetivos que se plantean bajo el escenario de liderazgo en costos-mejor valor. Uno de los objetivos principales de este canal es hacer más eficiente la red de canales de atención del BCP derivando operaciones de bajo valor a canales costo eficientes. Debido a ello este plan se elabora teniendo en cuenta lo siguiente:

- Optimizar costos de transacciones de bajo valor para el banco mediante la implementación de módulos de autoservicio.
- Ofrecer estándares de servicio acordes a la imagen de la marca BCP.
- Reducir el número de reclamos provenientes de este canal.
- Ampliar la oferta de productos y servicios que ofrece el canal.

Los usuarios del canal agentes pueden hacer diversas transacciones, como realizar depósitos y retiros de sus cuentas y pagar servicios.

## 2.1 Objetivos de operaciones

Se plantean los siguientes objetivos de operaciones:

- Incrementar el número de transacciones realizadas por el canal Agentes BCP optimizando cada vez más la red de atención del banco.
- Optimizar los procesos y sistemas evitando caídas y deficiencias en la atención.
- Implementar nuevas tecnologías que hagan más dinámicas ciertas operaciones (consultas). Esto consiste en la implementación de módulos autoservicio, dispositivos que permitan a las personas hacer transacciones simples y rápidas que no dependan de la atención del personal de los comercios.
- Implementar planes virtuales de capacitación al personal de los agentes para garantizar óptimos niveles de servicio.

**Tabla 34. Objetivos del plan de operaciones**

Objetivos	Acciones	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Incrementar el número de transacciones	Fomentar la derivación	Porcentaje de transacciones sobre el total de la red	30%	32%	34%	35%	38%	40%
	Fomentar el uso y beneficios del canal	Participación de mercado en transacciones	55%	56%	59%	61%	65%	70%
Optimizar procesos y servicios	Implementar un plan de mantenimiento preventivo de los equipos	Nº de mantenimientos preventivos al mes	88	93	97	103	110	115
Mejorar la calidad de atención	Implementar planes virtuales de capacitación	Nº de planes realizados	97	99	105	110	115	120

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2.2 Presupuesto

Para lograr los objetivos se ha previsto gasto de S/ 32,99MM para el periodo 2014-2019. Esto incluye un opex de S/ 1,78MM y un CAPEX de S/ 31,21MM. Se considera que a partir del año 2015 se realizará una inversión en nuevas tecnologías que permita a los clientes hacer cierto tipo de transacciones a manera de autoservicio. Los módulos autoservicio se implementarán inicialmente en el 20% de los agentes llegando a 40% para el 2019. Se considera previo al lanzamiento, realizar un piloto en 25 agentes. El detalle se encuentra se muestra a continuación.

**Tabla 35. Presupuesto del plan de operaciones**

Iniciativa estratégica (en millones de soles)	Total	OPEX						CAPEX					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Apertura de nuevos agentes	7,95							1,16	1,30	1,39	1,36	1,37	1,38
Implementación de nuevas plataformas tecnológicas	23,26							-	10,86	2,96	3,05	3,15	3,24
Implementación de un plan de mantenimiento preventivo	1,68	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28						
Implementación de cursos virtuales de capacitación	0,10	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02						
<b>TOTAL</b>	<b>32,99</b>	<b>0,29</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>	<b>1,16</b>	<b>12,16</b>	<b>4,35</b>	<b>4,41</b>	<b>4,51</b>	<b>4,62</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 3. Plan funcional de recursos humanos

El BCP tiene presente lo valioso que es contar con colaboradores talentosos dentro su organización, es por ello que la Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano se encuentra comprometida con la implementación de las mejores estrategias de gestión de personal orientadas a atraer, desarrollar y retener personal altamente calificado y con sólidos valores.

### 3.1 Objetivos de recursos humanos

Para lograr los objetivos de crecimiento del canal es importante contar con una fuerza de ventas altamente motivada y eficiente. Para ellos planteamos los siguientes objetivos:

- Reclutar nuevo personal para hacer crecer la FFVV actual.
- Reducir la rotación de personal.



- Implementar planes de compensación con indicadores relacionados crecimiento y rentabilidad de la red de agentes.
- El indicador de clima laboral no debe estar por debajo de lo establecido para el banco.

**Tabla 36. Objetivos del plan de recursos humanos**

Objetivos	Acciones	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Incrementar la satisfacción del personal	Ampliar la FFVV	Dotación	5	10	15	20	25	30
		Rotación de personal	10%	9%	8%	8%	7%	6%
		Clima laboral (%)	70%	72%	75%	80%	80%	80%
	Planes de incentivos y compensaciones	Nº de concurso al año	12	12	14	14	16	16
		Nº de eventos o acciones de fidelización interna	5	7	8	10	12	12

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 3.2 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos incluye un gasto total de S/ 3,97MM entre los años 2014-2019. Aquí se incluyen planes de incentivos que consideran concursos establecidos a principios de cada año y con mediciones mensuales, trimestrales y semestrales, así como también campañas relámpago. También incluye gastos por reclutamiento y capacitaciones para el nuevo personal. El personal tendrá una línea de carrera por lo que se establecen eventos de reconocimiento como un cóctel de ascensos a realizarse una vez año, así como también almuerzos para los mejores del trimestre o semestre. Por último, se incluye un presupuesto de festividades como el día de la madre, del padre, navidad, etc. El detalle se muestra a continuación.

**Tabla 37. Presupuesto del plan de recursos humanos**

Iniciativa estratégica (en millones de soles)	Total	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Plan de incentivos (considera premios mensuales, trimestrales, semestrales y campañas relámpago)	1,92	0,30	0,31	0,31	0,32	0,33	0,34
Capacitaciones	0,56	0,08	0,09	0,09	0,09	0,10	0,10
Eventos de reconocimiento (almuerzos, cóctel de ascensos, etc.)	0,83	0,12	0,13	0,13	0,14	0,15	0,15
Festividades	0,59	0,09	0,09	0,10	0,10	0,10	0,11
Reclutamiento	0,08	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>3,97</b>	<b>0,60</b>	<b>0,63</b>	<b>0,65</b>	<b>0,67</b>	<b>0,70</b>	<b>0,72</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

#### 4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

El plan de responsabilidad social empresarial se rige sobre la base de lineamientos generales que determine el banco. Sin embargo, consideramos algunas acciones directas que se podrían implementar en este canal.

El canal Agente BCP nace con un fin social, fomentar la bancarización. El plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE) de este canal tiene como propósito hacer que los negocios afiliados y las comunidades a las que pertenecen crezcan junto con el banco.

Se considera que la estrategia funcional tiene dos grandes hitos:

- Incrementar la bancarización y formalización en negocios y sectores socioeconómicos no bancarizados.
- Mayor educación financiera.

Para esto se considera implementar afiches, volantes y manuales del ABC de la Banca en idiomas de acorde a las zonas (quechua, aimara, entre otros.).

##### 4.1. Objetivos de RSE

Se plantean los siguientes objetivos de RSE:

- Posicionar la imagen del BCP como una marca socialmente responsable, manteniendo *el top of mind* del BCP.
- Apoyar el crecimiento de los negocios afiliados teniendo como indicador, 10% de incremento en sus transacciones de venta.
- Fomentar la educación financiera en las localidades donde se encuentren los negocios afiliados apoyándose en los dueños de los comercios capacitados para ser Agentes BCP.

**Tabla 38. Objetivos del plan de RSE**

Objetivos	Acciones	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Apoyar el crecimiento de los negocios afiliados	Realizar campañas de capacitación empresarial	Incremento en ventas en los negocios afiliados	5%	7%	7%	8%	9%	10%
Fomentar la educación financiera	Realizar campañas en las localidades donde hay agentes	Incremento de operaciones en Agentes	5%	10%	15%	17%	20%	25%

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 4.2 Presupuesto de RSE

El presupuesto de RSE incluye un gasto total de S/ 0,30MM entre los años 2014-2019. Aquí se incluyen las capacitaciones y otros gastos asociados a estas. El detalle se muestra a continuación.

**Tabla 39. Presupuesto del plan de RSE**

Iniciativa estratégica (en millones de soles)	Total	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capacitaciones	0,09	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02
Viajes y viáticos	0,14	0,01	0,02	0,02	0,03	0,03	0,04
Material de capacitación	0,07	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02
TOTAL	0,30	0,03	0,03	0,04	0,05	0,07	0,08

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 5. Plan funcional de finanzas

En este punto nuestro plan financiero integrará los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial, los cuales nos permitirán cumplir con las metas y objetivos trazados para el periodo 2014-2019 del canal Agentes BCP.

**Tabla 40. Presupuesto económico del plan integral**

Presupuesto del Plan (en millones de soles)	2014		2015		2016		2017		2018		2019		Total	
	CA-PEX	OPEX	CA-PEX	OPEX	CA-PEX	OPEX	CA-PEX	OPEX	CA-PEX	OPEX	CA-PEX	OPEX	CA-PEX	OPEX
Marketing	-	3,78	-	1,11	-	1,43	-	2,01	-	4,82	-	2,43	-	15,59
Operaciones	1,16	0,29	12,16	0,30	4,35	0,30	4,41	0,30	4,51	0,30	4,62	0,30	31,21	1,78
RSE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RRHH	-	0,60	-	0,63	-	0,65	-	0,67	-	0,70	-	0,72	-	3,97
Total	1,16	4,68	12,16	2,03	4,35	2,38	4,41	2,98	4,51	5,82	4,62	3,45	31,21	21,33

Fuente: Elaboración propia 2017.

Como se puede observar la inversión en los próximos años será de S/ 52,54 millones, viniendo principalmente de los planes *marketing* y operaciones que son las que sostienen el funcionamiento, el uso y el crecimiento de este canal.

### 5.1 Consideraciones del plan funcional financiero

Para la evaluación financiera se toman en consideración los siguientes supuestos:

- Se toma como año base (año cero) el 2014.
- Se realizan proyecciones por 6 años, del 2014 al 2019.

- No se considera liquidación o perpetuidad de los flujos para fines del 2019.
- Se realizará un análisis incremental de los flujos de caja, comparando los resultados “con y sin” la aplicación de las estrategias propuestas.
- Todas las monedas son en soles constantes.
- El impuesto a la renta es del 30%.
- El NOPAT es equivalente al flujo de caja económico del Agente BCP.

Este plan se evalúa en base a dos puntos claves para decidir si las inversiones se realizan o no, estos son: el flujo de caja económico y los indicadores claves de gestión (KPI).

### 5.1.1 Indicadores claves de gestión

En este punto definimos cuales serán nuestros indicadores de gestión, con los cuales haremos las proyecciones.

KPI:

- Comisión cobrada por servicio de recaudo por uso Agentes BCP: S/ 2,00.
- Número de operaciones diarias para llegar al punto de equilibrio: 20 Operaciones<sup>9</sup>.
- Número de atenciones promedio diario por Agente BCP al final del año 2013: 74.
- Número de agentes BCP al final del año 2013: 5.820.
- Costo Fijo mensual por agente: S/ 133.
- Porcentaje de participación de mercado (transacciones) de los cajeros corresponsales: 61%<sup>10</sup>.
- Inversión promedio por apertura de Agentes BCP: US\$ 2,000 (S/ 6.000.00 T.C. S/ 3/US\$).
- Inversión promedio por apertura de Agencia bancaria: US\$ 800.000 (S/ 2.400.000,00 T.C. S/ 3/US\$).
- Número de Agentes BCP que equivaldrían a una agencia bancaria: 18<sup>11</sup>.
- Costo por transacción en Agentes BCP: S/ 0,48<sup>12</sup>.
- Costo por transacción en ventanilla bancaria: S/ 2,40<sup>13</sup>.
- Pago a los Agentes BCP por rangos de operación:
  - de 31 a 40 operaciones al día S/ 465,00.
  - de 41 a 60 operaciones al día S/ 620,00.
  - de 61 a 80 operaciones al día S/ 775,00.

<sup>9</sup> Fuente: Entrevista Walter Baily, Gerente General del BCP, Diario Gestión 9 de Abril 2014.

<sup>10</sup> Fuente: Entrevista Jaime Ponce, Gerente Adjunto Agente BCP.

<sup>11</sup> Fuente: Arturo Johnson, Gerente de Canales Alternativos.

<sup>12</sup> Fuente: Arturo Johnson, Gerente de Canales Alternativos.

<sup>13</sup> Fuente: Arturo Johnson, Gerente de Canales Alternativos.

de 81 a 120 operaciones al día S/ 1.085,00.

de 121 a más operaciones al día S/ 1.240,00.

### 5.1.2 Enfoque del plan funcional financiero

La viabilidad económica del proyecto viene dada por los flujos resultantes entre los flujos proyectados luego de aplicar el plan estratégico integral y los flujos sin este plan.

Estos valores (flujo económico resultante atribuible a la aplicación de la estrategia) determinarán si estos planes generarán mayor valor a la empresa.



### 5.1.3 Flujo económico de la empresa sin estrategias

El flujo económico de la empresa siguiendo su tendencia natural y sin inversión atribuible a estrategia alguna de crecimiento. Los supuestos para armar el flujo se detallan en el anexo 6.

**Tabla 41. Flujo económico sin estrategia**

Proyecciones en millones de S/	Año base 2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos						
Ingresos Canal Agentes BCP	213,79	242,65	271,52	300,38	329,25	358,11
Total ingresos	213,79	242,65	271,52	300,38	329,25	358,11
costos de operación	167,77	185,77	202,92	219,28	234,89	249,80
gastos de operativos	21,38	24,27	27,15	30,04	32,92	35,81
Total costos y gastos de operación	189,15	210,04	230,08	249,32	267,81	285,61
Utilidad Operativa	24,64	32,61	41,44	51,07	61,44	72,50
Provisión para Impuestos	7,39	9,78	12,43	15,32	18,43	21,75
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>17,25</b>	<b>22,83</b>	<b>29,01</b>	<b>35,75</b>	<b>43,01</b>	<b>50,75</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 5.1.4 Flujo económico de la empresa con estrategias

Flujo económico de la empresa aplicando las estrategias detalladas en los planes funcionales de Operaciones, *Marketing*, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial. Los supuestos utilizados se encuentran detallados en el anexo 6.

**Tabla 42. Flujo económico con estrategia**

Proyecciones en millones de S/	Año base 2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ingresos</b>						
Ingresos canal agentes BCP	219,27	255,10	292,40	331,19	371,46	413,21
Ingresos por comisión S/ 1 por transacción	8,50	39,54	45,32	51,33	57,58	64,05
Ingresos adicionales com. Adelanto sueldo	6,17	6,54	6,94	7,35	7,79	8,26
Ingreso por venta de tarjetas	0,60	0,64	0,67	0,71	0,76	0,80
<b>Ingresos operativos</b>	<b>234,54</b>	<b>301,82</b>	<b>345,34</b>	<b>390,60</b>	<b>437,59</b>	<b>486,32</b>
Comisiones a Agentes BCP	172,07	190,81	212,82	234,79	256,73	278,62
Comisión por colocación de tarjetas de crédito y ctas. de ahorro	0,36	0,38	0,40	0,43	0,45	0,48
Pago fijo por módulos autoservicio	0,00	2,17	2,76	3,37	4,00	4,65
<b>Total gastos del Agente</b>	<b>172,43</b>	<b>193,37</b>	<b>215,99</b>	<b>238,60</b>	<b>261,18</b>	<b>283,75</b>
Gastos operativos (10% de ingresos)	21,93	25,51	29,24	33,12	37,15	41,32
Gastos operativos de planes estratégicos	4,68	2,03	2,38	2,98	5,82	3,45
<b>Total costos y gastos de operación</b>	<b>199,03</b>	<b>220,91</b>	<b>247,61</b>	<b>274,69</b>	<b>304,15</b>	<b>328,52</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>35,51</b>	<b>80,91</b>	<b>97,73</b>	<b>115,90</b>	<b>133,44</b>	<b>157,80</b>
Provisión para Impuestos	10,65	24,27	29,32	34,77	40,03	47,34
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>24,85</b>	<b>56,64</b>	<b>68,41</b>	<b>81,13</b>	<b>93,41</b>	<b>110,46</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 5.1.5 Flujo económico atribuible a las estrategias

Este es resultado del flujo económico de la empresa con las estrategias aplicadas menos el flujo de caja sin estrategias empleadas.

**Tabla 43. Flujo económico atribuible a las estrategias**

Proyecciones en millones de S/	Año base 2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de caja económico con plan estratégico	26,13	54,23	65,65	78,35	92,08	106,93
Flujo de caja económico sin plan estratégico	17,25	22,83	29,01	35,75	43,01	50,75
Rentabilidad resultante luego de aplicar el plan estratégico	8,88	31,40	36,64	42,60	49,08	56,18

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 5.1.6 Cálculo de indicadores financieros: VAN y TIR

Como tasa de descuento utilizaremos la tasa brindada por expertos de 25% (entrevistas realizadas a Francisco Posada, Interbank y Álvaro Correa, Pacifico Seguros).

**Tabla 44. Cálculo de indicadores financieros VAN y TIR**

Proyecciones en millones de S/	Año base 2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilidad resultante luego de aplicar el plan estratégico	8,88	31,40	36,64	42,60	49,08	56,18
Inversión realizada desde el 2014 al 2019	-50,92	-	-	-	-	-
Flujo resultante	-42,04	31,40	36,64	42,60	49,08	56,18

TASA 25%. VAN en MM S/ = 53.48. TIR = 83%.  
Fuente: Elaboración propia 2017.

### 5.1.7 Cálculo de los ahorros debido a los Agentes BCP

La implementación de los Agentes BCP trajo ahorros al banco debido a que el costo de transacción es 5 veces más barato en relación a una transacción realizada en ventanilla bancaria. Adicionalmente, su implementación requiere una menor inversión que la instalación de una agencia bancaria.

A continuación se detalla el cálculo de lo que se hubiera gastado el BCP si no existiesen los agentes y todas estas operaciones fueran realizadas en las ventanillas de las agencias.

Costo por operación en ventanilla en S/= 2,40 (\$0,8 TC 3,0 S//US\$)

Costo por operación en agentes en S/= 0,48 (\$0,16 TC 3,0 S//US\$)

**Tabla 45. Cálculo de monto ahorrado por la implementación de Agentes BCP**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Transacciones Agentes BCP	137.043.332	155.546.778	174.050.224	192.553.670	211.057.116	229.560.562
Costo Transacción ventanilla	328,90	373,31	417,72	462,13	506,54	550,95
Costo Transacción en agentes BCP	65,78	74,66	83,54	92,43	101,31	110,19
Monto ahorrado debido a los Agentes BCP en MM S/	263,12	298,65	334,18	369,70	405,23	440,76

Fuente: Elaboración propia 2017.

Se considera que 18 Agentes BCP hacen las transacciones de una Agencia BCP, en base a esto calcularemos el monto ahorrado.

Costo de implementación de Agente BCP en S/ = US\$ 2.000 (S/ 6.000,00 T.C. S/ 3/US\$)

Costo de implementación de Agencia BCP en S/ = US\$ 800.000 (S/ 2.400.000,00 T.C. S/ 3/US\$)

**Tabla 46. Cálculo de monto ahorrado por la instalación de Agentes BCP**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
N° de Agentes BCP	5.927	6.034	6.141	6.248	6.355	6.462
N° de Agentes BCP nuevos	107	107	107	107	107	107
N° de agencias BCP necesarias	330	336	342	348	354	359
N° de agencias BCP nuevas	6	6	6	6	6	5
costo implementación agentes BCP en MM S/	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64
costo implementación agencias en MM S/	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	12,00
Monto ahorrado debido a los Agentes BCP en MM S/	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	11,36

Fuente: Elaboración propia 2017.

Luego los montos ahorrados por el funcionamiento de Agentes BCP serían de:

**Tabla 47. Cálculo de los montos ahorrados por el funcionamiento de los Agentes BCP**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Monto ahorrado Transacciones Agentes BCP en MM S/	263,12	298,65	334,18	369,70	405,23	440,76
Monto ahorrado implementación. Agentes BCP en MM S/	13,76	13,76	13,76	13,76	13,76	11,36
Monto total Ahorrado por Agentes BCP MM S/	276,88	312,41	347,93	383,46	418,99	452,11

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 5.2 Conclusiones del plan funcional financiero

La aplicación de la propuesta, bajo los escenarios planteados representa una opción favorable para ser ejecutada, con un VAN de S/ 53,48MM y una TIR de 83%.

Como se puede observar existe un ahorro que se puede cuantificar por el funcionamiento del canal Agentes BCP. Estos ahorros que no se cuantifican y analizan en el plan estratégico financiero también deberían ser considerados para una mejor de decisiones acerca del futuro del canal.

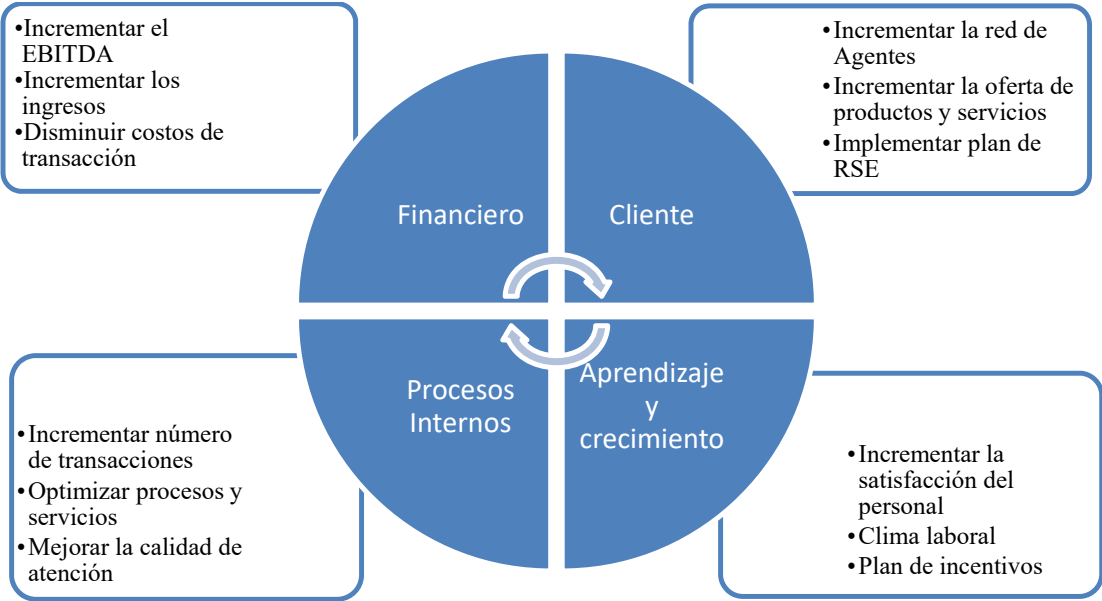


**Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia**

**1. Mapa estratégico (Balanced Score Card - BSC)**

A continuación, se muestra el mapa estratégico para los Agentes BCP del periodo 2014-2019.

**Gráfico 6. Mapa estratégico**



Fuente: Elaboración propia 2017.

**2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos**

En la tabla 49 se presentan los objetivos estratégicos y funcionales y los indicadores con los que se monitorean las metas esperadas y el área o directores responsables.

**Tabla 48. Indicadores de gestión**

	Objetivos estratégico	Iniciativa	Indicador de medición	Resultado
				2019
FINANCIERA	Incrementar el NOPAT en el periodo 2014-2019.	Ampliar número de agentes BCP.	Número de Agentes BCP.	6.462
		Incrementar el número de atenciones promedio diarias por agente.	Atenciones diarias promedio por agente.	131
		Mantener el porcentaje de participación de mercado en las transacciones realizadas.	% de participación de mercado en transacciones realizadas.	61
		Incrementar el número de operaciones generadoras de ingresos.	% de operaciones generadoras de ingreso.	88%
		Disminuir costo de transacción.	Costo de Transacción en Agente BCP S/.	1,43
CLIENTE	Ejecutar un programa de RSE que incremente la bancarización en zonas remotas o alejadas.	Incrementar el gasto en folletería en diversos idiomas.	Gasto en folletería idiomas locales en MM S/.	0,02
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la eficiencia y sostenibilidad de los Agentes BCP.	Mejora tecnológica de los procesos atención al cliente y ventas (autoservicios).	Numero de módulos de autoservicios instalados en los Agentes BCP.	2.585
		Incremento de nuevos productos para venta en los Agentes BCP.	Número de préstamos - Adelantos de sueldos colocados.	393.438
		Desarrollo de base de datos de potenciales clientes para el banco.	Número de tarjetas de crédito colocadas.	13.382
APRENDIZAJE	Incrementar la satisfacción del personal.	Disminuir la rotación de personal.	% de empleados que se retiran del canal.	6%
	Ejecutar un programa de vigilancia de control de calidad y calidad de atención al cliente.	Implementar un programa de medición de calidad de atención mediante el cliente oculto.	% de satisfacción del cliente.	70%

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El Agente BCP es un canal transaccional que fomenta la derivación y descongestionamiento de las agencias tradicionales. Sin embargo, también tiene potencial para generar mayores ingresos y ahorros para el banco, con lo cual aumenta valor del modelo de negocio.
- La aplicación de los planes estratégicos genera una tasa interna de retorno (TIR) de 83% y un VAN a una tasa de descuento del 25% de S/ 53,48 millones, lo cual demuestra el alto potencial que tiene este canal para generar valor al banco.
- Del análisis externo concluimos que el canal Agentes BCP es una industria atractiva y le lleva ventaja a sus competidores.
- La solidez de la marca BCP y la lealtad que tienen sus clientes son los principales atributos del canal.
- El mercado financiero peruano tiene aún mucho por crecer en relación a sus pares latinoamericanos, el canal de Agentes es un buen sistema de bajo costo que permitirá a las personas integrarse al sistema financiero.
- El canal de Agentes BCP es una herramienta de bancarización dada la capacidad que tiene de llegar donde los canales tradicionales no pueden. Sin embargo, también es una herramienta de inteligencia comercial muy potente que debería ser desarrollada para generar bases de datos que podrían ser de utilidad a otros canales del banco, consolidando la estrategia de crecimiento del BCP.
- La implementación de los módulos de autoservicios es una herramienta capaz de mejorar el nivel de atención y daría solución a las insatisfacciones halladas en el *focus group*.
- Los principales hallazgos fueron:
  - De no haber existido los Agentes BCP, el banco hubiese tenido que invertir en implementar 359 agencias adicionales, hasta el año 2019, para cubrir las transacciones realizadas por los agentes.
  - El ahorro anual generado por derivar transacciones de la red de agencias al canal de agentes llega a S/ 440,76 millones para el año 2019.
- Dado esto, concluimos que banco debe seguir fomentando el crecimiento de canales alternativos como parte de su estrategia de crecimiento de su red.

### 2. Recomendaciones

- Se recomienda validar con data real del banco los supuestos utilizados.
- El BCP debe tomar medidas para proteger su cartera de Agentes, incentivando a los dueños

de negocios con mayores beneficios, ya que son un socio clave para genera ingresos, bases de datos y son la cara del banco sobre todo en lugares de difícil acceso.

- Llevar a cabo los planes funcionales descritos en el presente documento.
- Otorgar préstamos o aumentar las líneas de crédito de los comercios para que mantengan liquidez y puedan ofrecer un servicio idóneo.
- Trabajar con las comunidades alejadas donde se tiene presencia, fomentando la educación financiera y así garantizar que se tendrán usuarios responsables del sistema financiero.
- Trabajar con los Agentes, brindándoles capacitaciones que les permita mejorar sus habilidades en el negocio.
- Segmentar a los Agentes a fin de poder ofrecer productos diferenciados.
- Invertir en el recurso humano a fin de que se garantice la supervisión de los Agentes.
- Implementar el plan estratégico desarrollado en el presente documento dado que se demuestra la viabilidad y rentabilidad de este.

## Bibliografía

- Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. *Palermo Business Review* N° 2, 2008.
- Cámara, Noelia; Peña, Ximena; y Tuesta, David (2013). Determinantes de la inclusión financiera en Perú. Documento de trabajo N° 13/31. Madrid – España.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores – CNBV (2014). Modelos de Negocios para la inclusión Financiera 3, Corresponsales Bancarios en América Latina: Análisis comparativo de la experiencia con corresponsales de Brasil, Colombia, México y Perú, Ciudad de México – México.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores – CNBV (2012). Modelos de Negocios para la inclusión Financiera 1, Corresponsales Bancarios: El papel de los comercios independientes y las redes de distribución del producto, Ciudad de México – México.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro*. Quinta Edición. México: Pearson.
- Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*. Cuarta Edición. British Library. Prentice Hall.
- David, F. (2011). *Strategic Management. Concepts*. Fourteenth Edition, USA: Editorial Prentice Hall –Pearson
- Gattorna, J. (2009). *Cadenas de Abastecimiento Dinámicas*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo - De la visión a los resultados*. Argentina: Editorial Gránica,
- Hitt, M.; Duane, I.; y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. Séptima edición. España: Editorial Thompson.
- Johnson Pastor, Arturo (2014). *Presentación: La experiencia Peruana: Canal Corresponsal Agentes BCP*. Lima: Banco de Crédito del Perú.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación México S.A. de C.V.
- Maram, L. (2013). “Las 5 Fuerzas de Porter”. En: *Expoknews.com*. 16 de octubre del 2013. Fecha de consulta: 28/06/2015. <<http://www.expoknews.com/como-cruzar-las-cinco-fuerzas-de-porter-con-la-sustentabilidad-corporativa>>.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Porter, Michael (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 38a ed. México: Grupo Editorial Patria.

- Porter, M. (2005). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. España. Editorial Deusto.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. Fecha de consulta: 13/06/2015. <<http://es.slideshare.net/marielberenice/modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-11926226>>.
- Rojas-Suárez, Liliana (2006). “El Acceso a los Servicios Bancarios en América Latina: Identificación de Obstáculos y Recomendaciones”. *Center for Global Development*, Junio 2006.
- Sánchez Loppacher, J. (2013). *Compitiendo a través de la Cadena de Valor del Negocio*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- <https://ww3.viabcp.com/connect/memoria%202013/Memoria%20BCP%202013.pdf>
- [www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC\\_037.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls)
- <https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/personas>
- <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes-internacionales>
- <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-022-2014-inei.pdf>
- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2013.pdf>
- <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html>
- Diario El Peruano (26 de agosto de 2015, Resolución SBS N° 6285-2013, Cap. II, art. 3)
- Ley General del Sistema Financiero (Ley 26702).
- [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu\\_leygralbancseguro/LeyGeneral.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu_leygralbancseguro/LeyGeneral.pdf)
- Ley Marco de Licencias de Funcionamiento (Ley 28976).
- [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Cont-doc01\\_2011.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/8a62789d5647b9d9052578f1004c4860/\\$FILE/NL20070205.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Cont-doc01_2011.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/8a62789d5647b9d9052578f1004c4860/$FILE/NL20070205.PDF)
- [http://sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)
- <https://ww3.viabcp.com/connect/memoria%202013/Memoria%20BCP%202013.pdf>
- <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/CIIF-0001-di2013.PDF>
- <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97944&p=iroverview>
- <http://gestion.pe/>
- <https://www.sbs.gob.pe/>
- <http://www.mibanco.com.pe/>
- <http://gestion.pe/empresas/walter-bayly-gerente-general-bcp-nuestra-principal-competencia-no-otro-banco-sino-dinero-efectivo-2094113>

- [http://www.asobanca.com.ve/userfiles/documentos/la\\_experiencia\\_peruana.\\_arturo\\_jhonson\(1\).pdf](http://www.asobanca.com.ve/userfiles/documentos/la_experiencia_peruana._arturo_jhonson(1).pdf)
- <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

**Entrevistas realizadas:**

- Álvaro Correa. Pacífico Seguros. Gerente General. Setiembre 2017.
- Jaime Ponce. Banco de Crédito del Perú. Área de Canales Alternativos. Gerente Adjunto Agente BCP. Febrero 2017.
- Francisco Posada. Interbank. Mercado de capitales. Jefe de producto Cambios. Julio 2017.
- Gino Tori. Interbank. Canales de Distribución - Agentes. Jefe Comercial Provincia. Julio 2017.

## **Anexos**



## Anexo 1. Indicadores de profundidad y acceso financiero, años 2012 y 2013

PROFUNDIDAD FINANCIERA Y ACCESO A LOS SERVICIOS FINANCIEROS 2012						
	Créditos ODC* / PBI	Créditos Banca comercial / PBI (%)	Depósitos ODC* / PBI	Depósitos Banca comercial / PBI (%)	Número de oficinas por cada 100.000 hab. Adultos	Número de ATMS por cada 100.000 hab. Adultos
Argentina	17,90	17,24	19,59	19,48	13,59	51,39
Bolivia	37,57	29,64	46,83	38,69	24,90	27,89
Brasil	56,62	42,42	52,90	45,97	46,69	116,75
Chile	76,74	75,75	37,08	36,59	18,31	67,28
Colombia	37,91	34,76	38,31	33,65	17,40	35,77
México	17,79	17,29	21,45	20,76	17,88	47,33
Guatemala	32,23	30,68	36,85	35,45	ND	ND
Uruguay	24,19	24,17	36,47	36,44	12,28	42,69
Perú	32,86	26,49	34,13	25,95	18,76	35,61
PROFUNDIDAD FINANCIERA Y ACCESO A LOS SERVICIOS FINANCIEROS 2013						
	Créditos ODC* / PBI	Créditos Banca comercial / PBI (%)	Depósitos ODC* / PBI	Depósitos Banca comercial / PBI (%)	Número de oficinas por cada 100.000 hab. Adultos	Número de ATMS por cada 100.000 hab. Adultos
Argentina	22,77	21,96	24,99	24,88	13,45	57,39
Bolivia	44,79	35,66	54,34	44,70	19,31	32,19
Brasil	61,82	47,15	52,85	45,92	51,41	130,74
Chile	84,52	83,52	42,61	42,11	18,40	64,50
Colombia	43,09	39,57	42,01	38,86	ND	ND
México	20,34	19,54	23,15	22,09	19,39	48,35
Guatemala	33,61	32,02	37,83	36,37	ND	ND
Uruguay	31,19	31,16	44,88	44,85	12,24	45,23
Perú	37,55	30,68	40,07	30,91	18,25	38,65
Elaboración propia, basada en los reportes de la SBS, diciembre del 2013 y Junio 2014, Perú: Indicadores de Inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguro y de pensiones Los indicadores han sido estimados con información del Financial Access Survey (FAS) 2013 - FMI y del World Development Indicators database (Banco Mundial).						
* Según la definición del Fondo Monetario Internacional, ODC (Other Depository Corporations) comprenden a los bancos comerciales, cooperativas de ahorro, instituciones microfinancieras y otras instituciones captadoras de depósito (corporaciones y cuasi-corporaciones, excepto el banco central, cuya principal actividad sea la intermediación financiera y que tienen obligaciones en la forma de depósitos u otros instrumentos financieros incluidos en la definición del agregado monetario).						

## Anexo 2. Indicadores de inclusión financiera del sistema financiero

### EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE INCLUSIÓN FINANCIERA DEL SISTEMA FINANCIERO

	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13
<b>I. Profundidad Financiera</b>						
Créditos del SF <sup>1/</sup> (como % del PBI)	24,01	27,44	27,03	29,01	30,64	32,92
Depósitos del SF (como % del PBI)	28,96	31,97	30,25	30,83	32,08	35,17
<b>II. Alcance</b>						
<b>a. Acceso a los servicios financieros</b>						
Número de oficinas (a nivel nacional)	2 610	2 974	3 173	3 440	3 816	4 138
Número de Cajeros Automáticos	3 992	4 446	5 122	6 024	7 562	8 209
Número de Cajeros Corresponsales <sup>2/</sup>	7 735	10 840	14 418	15 976	25 593	33 609
Número puntos de atención <sup>3/</sup> por cada 100 mil habitantes adultos	81	101	124	137	196	240
Número canales de atención <sup>4/</sup> por cada 1 000 Km <sup>2</sup>	9	11	14	18	24	30
<b>b. Uso de los servicios financieros <sup>5/</sup></b>						
Número de deudores (miles)	3 950	4 163	4 511	4 918	5 426	5 751
Número de cuentas de depósito <sup>6/</sup> (miles)	19 641	22 203	26 279	30 627	33 064	37 244
Número de deudores por cada mil habitantes adultos	223	231	247	265	287	300
Número de deudores respecto de la PEA <sup>7/</sup> (%)	26,06	26,95	28,67	30,84	32,81	34,77
Número de tarjeta-habientes <sup>8/</sup> respecto de la población adulta (%)	14,38	13,99	14,89	16,80	17,59	19,53
<b>c. Profundidad del alcance de los servicios financieros</b>						
Crédito promedio / PBI per cápita (n° veces)	0,87	0,90	0,89	0,90	0,90	0,93
Depósito promedio / PBI per cápita (n° veces)	0,30	0,28	0,25	0,24	0,22	0,22
Créditos MYPE <sup>9/</sup> / Créditos Totales (%)	14,58	16,24	16,88	17,50	17,83	15,77
Deudores MYPE <sup>9/</sup> / Deudores totales (%)	29,77	31,50	34,36	35,61	35,63	34,43

Fuente: Balance de Comprobación, Anexos y Reportes varios. El número de deudores proviene del Reporte Crediticio Consolidado. Estadísticas trimestrales del BCRP. XI Censo de Población y VI de Vivienda 2007 (INEI).

1/ Incluye los créditos de consumo e hipotecarios otorgados por el Banco de la Nación y los créditos otorgados por Agrobanco, excluyendo los créditos a empresas del sistema financiero.

2/ Número de puntos de atención (POS) que funcionan en establecimientos fijos o móviles pertenecientes a una persona natural o jurídica diferente de las empresas que integran el sistema financiero.

3/ El número de puntos de atención corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales (POS).

4/ Corresponde al número de oficinas, cajeros automáticos y establecimientos con cajero corresponsal.

5/ El número de deudores corresponde al número de personas naturales con crédito directo.

6/ No se reporta el número de depositantes debido que este se encuentra sobreestimado, ya que corresponde a la suma de la información reportada por cada entidad financiera.

7/ Dato calculado con PEA reportada en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) al año 2012.

8/ Incluye tarjetahabientes con líneas de crédito utilizadas y no utilizadas.

9/ Considera la definición de créditos a la microempresa y pequeña empresa establecida en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones (Res. SBS N° 11356-2008), vigente desde julio 2010.

Fuente: Reportes de la SBS, diciembre del 2013, Perú: Indicadores de Inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguro y de pensiones

### Anexo 3. Indicadores de acceso a los servicios financieros por departamento

Departamento	N° Oficinas / 100 mil habitantes adultos		N° ATMs / 100 mil habitantes adultos		N° Cajeros Corresponsales <sup>1/</sup> / 100 mil habitantes adultos		N° puntos de atención <sup>2/</sup> por cada 100 mil habitantes adultos		N° canales de atención <sup>3/</sup> por cada 1 000 km <sup>2</sup>	
	dic-08	dic-13	dic-08	dic-13	dic-08	dic-13	dic-08	dic-13	dic-08	dic-13
Amazonas	9	15	5	11	9	65	23	91	1	5
Ancash	14	20	11	24	17	90	42	134	7	22
Apurímac	11	23	7	14	5	62	23	100	2	11
Arequipa	16	29	22	48	56	413	94	489	10	58
Ayacucho	12	15	7	13	8	63	27	90	2	8
Cajamarca	11	16	7	15	11	92	29	123	6	28
Callao	14	17	30	47	83	199	126	263	2 980	10 177
Cusco	11	21	18	36	22	110	52	167	4	16
Huancavelica	10	13	4	6	4	44	17	63	2	8
Huánuco	8	14	6	16	5	61	19	92	2	11
Ica	15	25	21	49	41	176	77	250	13	48
Junín	12	22	11	25	25	149	48	195	7	34
La Libertad	14	20	17	34	46	136	77	190	22	71
Lambayeque	15	22	17	37	44	185	77	244	29	111
Lima	19	25	40	71	77	257	136	353	174	534
Loreto	7	11	12	22	6	30	24	63	0	1
Madre de Dios	18	28	8	33	8	42	35	104	0	1
Moquegua	23	32	17	31	17	155	58	218	4	17
Pasco	13	20	9	14	11	75	33	109	2	8
Piura	14	23	14	30	25	114	54	167	14	43
Puno	9	17	6	12	5	37	19	66	2	8
San Martín	13	18	10	21	10	125	32	164	3	15
Tacna	19	29	18	39	20	121	58	189	7	25
Tumbes	16	23	15	29	24	102	55	154	16	45
Ucayali	9	17	12	23	20	146	41	185	1	5
<b>Nacional</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>175</b>	<b>81</b>	<b>240</b>	<b>9</b>	<b>30</b>

Fuente: Anexos y Reportes SBS, XI Censo de Población y VI de Vivienda 2007.

1/ Número de puntos de atención (POS) que funcionan en establecimientos fijos o móviles pertenecientes a una persona natural o jurídica. 2/ Corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales (POS). 3/ Corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y establecimientos con cajero corresponsal.

Fuente: Reportes de la SBS, diciembre del 2013, Perú: Indicadores de Inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguro y de pensiones

## Anexo 4. Focus group

### Informe Cualitativo

“Satisfacción de los usuarios con los Agentes BCP”.

Ficha técnica:

Metodología	Se utilizó la técnica de focus group, manejando una sesión de 6 participantes, todos usuarios de los Agentes BCP. La sesión se desarrolló sobre la base de una guía de preguntas previamente aprobada por el cliente.
Muestra	Hombres y mujeres entre 25 y 49 años de edad, de NSE indistinto, que sean usuarios frecuentes de los Agentes BCP.
Realización de dinámicas	La dinámica se realizó el día jueves 6 de abril en Calle Antequera 155-b, San Isidro.

Percepción sobre los agentes BCP

- Atienden personas sin preparación para hacerlo.
- Hay muchos agentes, casi uno en cada esquina (ventaja).
- A veces solo te permiten realizar depósitos.
- La persona que atiende a veces se demora mucho.
- No te cobran comisión, a diferencia de ir al banco directamente.
- Es más seguro hacer las transacciones por internet.

¿Cuándo usas el agente?

- Cuando tengo que hacer transferencias o depósitos.
- Lo uso más que el cajero, y creo que la gente lo usa más porque están más cerca.
- Uso más internet que el agente (gente joven).
- Internet es más seguro, salvo que sean depósitos o retiros.

Opiniones sobre experiencias en el Agente BCP

- Se demoraron mucho en atenderme porque había cola, ej. Agente de Pardo.
- No me dejaron hacer todas las transacciones que necesitaba: “solo retiros”.
- No tenían efectivo.
- La persona que me atendió lo hizo de mala gana.
- A veces no tienen sencillo.
- No se puede hacer depósitos en cuentas corrientes.
- Una sugerencia es tener mayor flexibilidad de horarios, ej. Interbank.
- La competencia utiliza el modelo CasNet y no es tan ágil como el BCP.
- Las personas utilizan el agente BCP porque muchos tienen cuenta en ese banco.

Describe el agente BCP

- Sería un oso perezoso.
- Una tortuga.
- Es una opción, pero no la mejor aún.
- Es una lotería: puede irte bien o mal.
- Siempre está a la mano.
- Es un servicio indiferente.

Hallazgos

- La mayoría de los usuarios tiene una imagen negativa del Agente BCP.
- Hay la fuerte sensación de que el cajero no está respaldado por el BCP: es una entidad autónoma y funciona sola, como puede.
- Se la asocia con lentitud, poca eficiencia, poca cantidad de transacciones, mal servicio e indiferencia.
- Un punto a favor es que hay muchos puntos en distintos lugares.
- Sí están dispuestos a pagar la comisión de 1 sol, ya que es menor a las comisiones en el banco.

Conclusiones

- Se deben tomar distintas medidas para mejorar el servicio de los Agentes BCP:
- Tener a una persona capacitada, que atienda exclusivamente el agente con buena disposición;

- Asegurarse de que la bodega o negocio tenga suficiente efectivo;
- Permitir que los agentes realicen todo tipo de transacciones, incluyendo a las cuentas corrientes;
- Asegurarse de que haya buena señal de wifi, que el POS y sistemas funcionen bien.
- En resumen, que el BCP mantenga constante comunicación y apoyo al agente, que capacite constantemente a quienes los manejan y se asegure que el funcionamiento sea el óptimo. Esto se traducirá en un mejor servicio, lo cual prevendrá que los usuarios prefieran utilizar los cajeros o los servicios por internet.

## Anexo 5. Entrevistas a profundidad

### Informe Cualitativo

“Satisfacción de los Agentes BCP con el Banco de Crédito”

Ficha técnica:

Metodología	Se utilizó la técnica de encuesta con preguntas abiertas, con 6 agentes BCP ubicados en bodegas, farmacias y cabinas de internet en Lima Metropolitana.
Muestra	Hombres y mujeres que atienden en distintos locales de Lima, que estén a cargo del Agente BCP.
Realización de dinámicas	Las encuestas se realizaron los días viernes 7 y sábado 8 de abril, durante el día. Se realizaron en los distritos de San Isidro, San Borja y Callao.

Encuestas: Agentes BCP de Lima

Encuesta realizada

- ¿Por qué decidiste poner un Agente en tu tienda?
- ¿Recibiste alguna capacitación por parte del BCP?
- ¿Cuánto generas mensualmente por el Agente? ¿Consideras que es rentable?
- ¿Reciben algún otro beneficio?
- ¿Hay problemas en el sistema, internet, etc.?
- ¿Qué podrías sugerir para mejorar el servicio del Agente?
- ¿Conoces cuál es el beneficio del Agente BCP versus otros bancos?
- ¿Cuánto tiempo inviertes en cada transacción? ¿Es demasiado tiempo a tu criterio?
- En general, ¿estás satisfecho con el BCP?

Implementar un Agente BCP en su negocio

- Para atraer más clientes.
- Para poder realizar las transacciones nosotros mismos.
- Para tener un servicio adicional que ofrecer a los clientes.
- Para poder servirlos mejor.

¿Hubo alguna capacitación del BCP?

4 agentes sí la recibieron, 2 no.

Las capacitaciones se dieron:

- 2 veces
- 1 semana una vez
- 1 día una vez
- Cada cierto tiempo
- Cada dos meses

Cantidad de dinero generada mensualmente por el Agente

- Los que atienden los Agentes muchas veces no están al tanto de ello, ya que es un tema que maneja el dueño del negocio.
- Las respuestas oscilan entre 300 soles por 1,000 operaciones realizadas, hasta 4,200 al mes

¿Reciben algún beneficio adicional?

- En general los Agentes no reciben beneficios adicionales, salvo el poder pagar sus facturas propias o hacer un depósito.
- A veces hay promociones por ejemplo de pastas de dientes, donde les pagan 0.50 céntimos por venta.

Sugerencias para mejorar el servicio:

- Que los Agentes tengan preferencia al ir al BCP a hacer sus trámites.
- Que aumenten los préstamos para poder atender a los clientes siempre.
- Que mejoren la red de internet.
- Que mejore el servicio de los POS.

Problemas en los sistemas:

- Todos los Agentes están de acuerdo en que el sistema falla constantemente, a veces los cables están rotos, el equipo es viejo y se traba, el internet es muy lento sobre todo a fin de mes y los clientes se quejan por ello.
- Desean que se les dé mejor mantenimiento a los sistemas

Beneficios del BCP vs. Otros banco:

- El Scotiabank es tedioso y más lento.
- Consultó sobre Kasnet y pagaban por operación realizada, menos rentable.
- El BCP te da más confianza en las operaciones.
- El BCP es un banco más conocido, por lo tanto tiene más afluencia de clientes

Tiempo invertido por transacción:

- En general invierten entre 1 y 2 minutos por transacción.
- Lo consideran una pérdida de tiempo en que podrían estar atendiendo a los clientes.
- No lo consideran un negocio rentable

Satisfacción con el BCP:

- En líneas generales, los Agentes BCP no están satisfechos con el Banco.
- Comentan que es un negocio que atrae clientes y por ello les conviene, sin embargo las ganancias no son muchas.
- La prioridad siempre es su tienda.

Hallazgos

- La mayoría de Agentes encuestados no se sienten satisfechos con el Banco.
- La mayoría de Agentes encuestados tiene la sensación de estar abandonados por el Banco, tanto en el mantenimiento de los sistemas, como en la capacitación que reciben y los beneficios que reciben.
- Consideran que el Banco podría mejorar en este aspecto para incentivarlos a continuar ofreciendo el Agente

Conclusiones

El BCP debe tomar medidas tales como incentivar a los dueños de negocios por medio de beneficios concretos, asegurarse de que los sistemas funcionen óptimamente, y capacitar al personal que maneja el Agente para que brinde un mejor servicio al cliente. Deben comprender que el Agente es la cara del Banco ante el cliente.

## Anexo 6. Cálculos para el plan financiero

### Información de comisiones cobradas por servicios de recaudación

BCP		Soles	Dólares
	Ventanilla	4,5	1,6
	Agente	2	0,8
	Internet	1	0,4
	Telecrédito empresas	1,5	0,6

### Número de agentes v proyección de crecimiento

Año	Agentes BCP
2008	1.851
2009	2.801
2010	3.513
2011	4.674
2012	5.713
2013	5.820

Año	Proy. Agentes BCP
2014	5.927
2015	6.034
2016	6.141
2017	6.248
2018	6.355
2019	6.462

### Costos

Costo fijo por agente: S/ 133

Costos variables:

Rango	Comisión mensual (S/)
de 31 a 40 operaciones al día	465
de 41 a 60 operaciones al día	620
de 61 a 80 operaciones al día	775
de 81 a 120 operaciones al día	1.085
de 121 a más operaciones al día	1.240

**Cálculo de atenciones promedio diario por Agente BCP**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>N° Transacciones por Agente BCP</b>	15.418.863	29.330.886	40.855.633	53.762.013	69.028.658	103.590.518	129.220.263
<b>N° Agentes BCP</b>	1.221	1.851	2.801	3.513	4.674	5.713	5.820
<b>Promedio de transacciones anuales Agente BCP</b>	12.628	15.846	14.586	15.304	14.769	18.132	22.203
<b>Promedio de transacciones mensuales por Agente BCP</b>	1.052	1.320	1.216	1.275	1.231	1.511	1.850
<b>Promedio de transacciones diarias por Agente BCP</b>	42	53	49	51	49	60	74

Se considera lo siguiente:

- El BCP realiza el 61% de las transacciones de cajeros corresponsales a nivel nacional.
- Se requiere 20 operaciones diarias para llegar al punto de equilibrio.
- 1 mes = 25 días laborables



### Costeo de la red de Agentes para el año 2013

Número de agentes =	5.820
Costo fijo por agente S/=	133
Costo variable por agente S/=	775
Costo Fijo Total S/ =	774.060
Costo Variable Total S/ =	4.510.500
<b>Costo Total S/ =</b>	<b>5.284.560</b>
PE = CFT/(PVU-CVU)	
20*25=774060/(PVU-775)	
<b>PVU=</b>	<b>2.323,12</b>

### **Cálculo de margen bruto**

Se evalúan diversos escenarios teniendo en consideración qué porcentaje de operaciones realizadas por el canal generan ingresos. Con esto vemos que como máximo el 37.25% del total de operaciones que atiende el canal pueden ser no generadoras de ingresos (consultas de saldos / depósito / retiros).

	<b>Operaciones generadoras de ingresos</b>			
	<b>100%</b>	<b>80%</b>	<b>60%</b>	<b>62,75%</b>
<b>Costo por operación</b>	1,26	1,57	2,09	2,00
<b>Margen Bruto</b>	0,74	0,43	-0,09	-0,00

- Se considera un promedio mensual de 1.850 operaciones por Agente BCP.
- Se considera como precio la comisión por servicios de recaudación (S/ 2).

**Proyecciones de transacciones por Agente BCP (manteniendo el número actual de Agentes BCP)**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>N° Transacciones por Agente BCP</b>	137,043,332	155,546,778	174,050,224	192,553,670	211,057,116	229,560,562
<b>N° Agentes BCP</b>	5,820	5,820	5,820	5,820	5,820	5,820
<b>Promedio de transacciones anuales Agente BCP</b>	23,547	26,726	29,906	33,085	36,264	39,443
<b>Promedio de transacciones mensuales por Agente BCP</b>	1,962	2,227	2,492	2,757	3,022	3,287
<b>Promedio de transacciones diarias por Agente BCP</b>	78	89	100	110	121	131

Con esto podemos ver que sí sería necesario incrementar el número de Agentes BCP

Sobre la base de la proyección de número de Agentes BCP indicada anteriormente calculamos la inversión requerida:

Costo por implementar un Agente: US\$ 3.000

Número de Agentes adicionales requeridos al 2019: 642

Inversión al año 2019: US\$ 1.926.000

Con esta inversión lo que se busca es incrementar el número de transacciones generadoras de ingresos para el banco en relación a operaciones no generadoras de ingresos, de esta manera el costo de operación disminuirá aumentando el EBITDA.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Operaciones generadoras de ingresos</b>	80%	82%	84%	86%	88%	90%
<b>costo por operación (S/)</b>	1,57	1,53	1,49	1,46	1,43	1,40
<b>EBITDA</b>	27,43%	30,62%	33,80%	36,99%	40,17%	43,36%

**Cálculo de ingresos con las mejoras en operaciones generadoras de ingresos**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>N° Transacciones por Agente BCP</b>	137.043.332	155.546.778	174.050.224	192.553.670	211.057.116	229.560.562
<b>Operaciones generadoras de ingresos</b>	80%	82%	84%	86%	88%	90%
<b>Ingresos por canal Agentes BCP</b>	219,27	255,10	292,40	331,19	371,46	413,21
<b>Ingreso por comisión adicional de S/1</b>	8,50	39,54	45,32	51,33	57,58	64,05
<b>ingreso adelanto de sueldo</b>	6,17	6,54	6,94	7,35	7,79	8,26
<b>ingreso venta de tarjeta de crédito</b>	0,60	0,64	0,67	0,71	0,76	0,80
<b>Total ingresos canal Agentes BCP MM S/</b>	234,54	301,82	345,34	390,60	437,59	486,32

Se considera lo siguiente:

- La comisión de S/ 1 se aplica solo para el pago de servicios que representa el 31% del total de transacciones
- El canal de Agentes BCP cobrará una comisión por colocación de tarjetas de crédito de S/ 5 por tarjeta emitida y pagará una comisión adicional de S/ 3 por tarjeta a los Agentes. Se considera una colocación de 10.000 tarjetas al mes con un crecimiento anual de 6%
- Para los adelantos de sueldo se considera que el canal Agentes BCP cobrará, en promedio, una comisión por colocación de S/ 21 (la comisión varía S/ 12 y S/ 30 según el monto). Se colocan 70.000 adelantos de sueldo al mes de los cuales se considera que el canal Agentes BCP colocará el 35% con un crecimiento de 6% anual.

**Cálculo de ingresos sin las mejoras en operaciones generadoras de ingresos**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>N° Transacciones por Agente BCP</b>	137.043.332	155.546.778	174.050.224	192.553.670	211.057.116	229.560.562
<b>Operaciones generadoras de ingresos</b>	78%	78%	78%	78%	78%	78%
<b>Ingresos por canal Agentes BCP MM S/</b>	213,79	242,65	271,52	300,38	329,25	358,11

### Implementación de los módulos autoservicio

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Número de Agentes BCP</b>	6.034	6.141	6.248	6.355	6.462
<b>Número de Agentes BCP con modulo autoservicio</b>	1.207	1.535	1.874	2.224	2.585
<b>Módulos implementados</b>	1.207	328	339	350	361
<b>Inversión a realizar MM S/</b>	10,86	2,96	3,05	3,15	3,24
<b>Transacciones promedio por día</b>	89	100	110	121	131
<b>Ahorro anual MM S/</b>	2,317	2,948	3,599	4,271	4,963

Se considera lo siguiente:

- En el año 2015 se implementarán los módulos en el 20% de los Agentes BCP.
- Los módulos constan de una pantalla tipo tableta, lector de código de barras y POS integrados y tendrán un costo de US\$ 3.000 cada uno.
- Se podrán utilizar para consulta de saldos, movimientos entre cuentas y pagos con tarjeta.
- La razón de crecimiento de los Agentes con modulo autoservicio será de 5% anual.
- Se le pagará a los agentes un monto fijo de S/ 150 al mes por contar con el modulo autoservicio.
- Las operaciones realizadas en los módulos autoservicio no serán consideradas en el cálculo de la comisión del agente.

**Cálculo de egresos con las mejoras en operaciones generadoras de ingresos**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>N° Transacciones por Agente BCP</b>	137.043.332	155.546.778	174.050.224	192.553.670	211.057.116	229.560.562
<b>Operaciones generadoras de ingresos</b>	80%	82%	84%	86%	88%	90%
<b>Comisión a Agentes BCP</b>	172,07	190,81	212,82	234,79	256,73	278,62
<b>Comisión por colocación de tarjetas de crédito</b>	0,36	0,38	0,40	0,43	0,45	0,48
<b>Pago fijo por módulos autoservicio</b>	0	2,17	2,76	3,37	4,00	4,65
<b>Total Egresos MM S/</b>	172,43	193,37	215,99	238,60	261,18	283,75

**Calculo de egresos sin las mejoras en operaciones generadoras de ingresos**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>N° Transacciones por Agente BCP</b>	137.043.332	155.546.778	174.050.224	192.553.670	211.057.116	229.560.562
<b>Operaciones generadoras de ingresos</b>	78%	78%	78%	78%	78%	78%
<b>Comisión a Agentes BCP</b>	167,77	185,77	202,92	219,28	234,89	249,80

## **Notas biográficas**

### **Ángela Amado Posada**

Nació en Lima el 14 de mayo de 1982. Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima. Graduada del *Women's Executive Leadership Program* de INCAE Business School.

Cuenta con más de 8 años de experiencia en el manejo de unidades de negocio del sector seguros. Actualmente ocupa el cargo de subgerente de suscripción y control de gestión de Pacífico Seguros.

### **Humberto Malincovich Loayza**

Nació en Lima el 22 de diciembre de 1981. Administrador de Empresas de la Universidad de Lima. Tiene experiencia laboral en Planeamiento Estratégico en las áreas de Operaciones, así como Gestión de Calidad y Procesos en áreas de *Customer Experience*. Tiene experiencia en Gestión de Productos habiendo liderando productos en la industria de Telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como *Product Manager* en VISANET.

### **Luis Moreno Tapia**

Nació en Bellavista - Callao, el 6 de febrero de 1978. Estudió Ingeniería Química en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) durante el periodo 1995-1999. Estudió en la escuela internacional de negocios N° 1 en Latinoamérica: INCAE Business School en Costa Rica en el año 2016 y el programa CAPSTONE COURSE, programa diseñado para optimizar las habilidades gerenciales. Estudia actualmente en la Universidad del Pacífico una Maestría en Administración de Negocios (MBA) para desarrollar sus habilidades y potenciar sus capacidades con la visión de lograr que su empresa sea una multilatina en el año 2020.

Fundó su primera empresa en el año 2000 llamada Maxiquímica SAC. Luego otras dos empresas más: Innovación Química SAC y, ante la falta de desarrollo del Perú en relación con los productos en aerosol, funda la empresa Tecnología Peruana del Aerosol SAC, para lo cual se capacita en diversos países tales como Argentina, México, EE.UU., España y China; de esta manera se logra convertir en un técnico *aerosolista*.