



**«PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BANCO DE CRÉDITO DEL  
PERÚ (AGENTE BCP) PARA EL PERÍODO 2014-2018»**

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

**Presentado por**

**Sra. Raidy Estrella Cadillo Ángeles  
Sr. Víctor Rainiero Montalvo Gonzáles  
Sr. Juan Carlos Ubillús Ramírez**

**Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano**

**2017**

Agradecemos a todos nuestros profesores, en especial al profesor Martín Carlos Otiniano por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestras familias por su apoyo incondicional.

## **Resumen ejecutivo**

El sistema financiero peruano gozó en el 2013 de una fuerte estabilidad, apoyado en los buenos resultados macroeconómicos del país; sin embargo, el nivel de bancarización todavía estaba por debajo de otras economías de la región como las de Colombia, México, etc. Esto hace necesario que exista una política de crecimiento del sector financiero para ayudar a promover el desarrollo de las diferentes regiones.

En el sistema financiero peruano, si bien contamos con cerca de 64 entidades financieras, podemos decir que son cuatro los principales bancos que atienden a cerca del 73% de la cartera de préstamos, lo cual hace que tengamos una industria concentrada.

Con más de cien años de historia, el BCP es el banco comercial más grande del país, cuenta con la red de atención más extensa y tiene presencia en la mayor parte del territorio. Uno de sus canales de atención es el Agente BCP, que está ubicado en distintos comercios minoristas y es atendido por el personal de dichos comercios.

El Agente BCP es el canal que ha tenido el mayor crecimiento en los últimos años y ha sido una buena alternativa para poder llevar servicios financieros a ciudades que no cuentan con agencias bancarias. Asimismo, ha ayudado a la población a mejorar su manera de hacer negocios y de poder cumplir con sus obligaciones financieras de manera rápida y cerca a su lugar de residencia.

Este plan estratégico busca identificar las ventajas que puede aprovechar el Agente BCP con la finalidad de crear valor a la sociedad y a los accionistas a través de la implementación de un medio de inclusión al sistema financiero que ofrezca nuevos productos y servicios, que generen valor a sus usuarios y permitan que más personas hagan uso de los servicios financieros.

Para lograr nuestro fin, se han elaborado estrategias y acciones en las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Finanzas que permitan, orientados por las ventajas competitivas detectadas, alcanzar los objetivos establecidos.

Es preciso mencionar que muchas de las estrategias y acciones han debido ser alineadas a las políticas ya establecidas por el banco para todos sus canales. Esto nos obliga a presentar propuestas que primero no sean incompatibles con dichas políticas. Además, el análisis ha sido elaborado tomando como punto de partida la situación del Agente BCP a fines del 2013.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Antecedentes de la empresa</b> .....	<b>3</b>
1. Historia de la empresa.....	3
2. Planteamiento del problema.....	4
3. Objetivos .....	4
3.1 Objetivos generales .....	4
3.2 Objetivos específicos .....	4
4. Justificación .....	4
5. Alcance.....	5
6. Limitaciones.....	5
7. Metodología .....	5
8. Definición del problema.....	5
9. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
<b>Capítulo II. Análisis externo y diagnóstico situacional.....</b>	<b>6</b>
1. Análisis del macroentorno (Pestel) .....	6
1.1 Entorno político.....	6
1.2 Entorno económico .....	6
1.3 Entorno social .....	7
1.4 Entorno tecnológico .....	8
1.5 Entorno legal .....	9
1.5.1 Segmentación Ley General del Sistema Financiero.....	9
1.5.2 El dinero electrónico en el Perú .....	10
1.5.3 Autorización de cajeros corresponsales .....	10

2. Análisis del microentorno .....	11
2.1 Identificación, características y evolución del sector político.....	11
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	11
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	12
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	12
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	13
2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos.....	14
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	14
3. Grado de atractividad del sector.....	15
4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	15
<b>Capítulo III. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>16</b>
1. Modelo de negocio.....	16
2. Estructura organizacional.....	16
3. Evaluación de la cadena de valor .....	16
3.1 Actividades primarias .....	16
3.1.1 Innovación.....	16
3.1.2 Operaciones.....	17
3.1.3 Logística.....	17
3.1.4 Marketing.....	17
3.1.5 Posventa .....	17
3.2 Actividades de apoyo .....	17
3.2.1 Dirección.....	18
3.2.2 Finanzas .....	18
3.2.3 Recursos Humanos.....	18
3.2.4 Compras .....	19
3.2.5 Tecnología.....	19
4. Análisis de recursos y capacidades .....	19

5. Determinación de la ventaja competitiva .....	20
6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	20
<b>Capítulo IV. Investigación de mercado .....</b>	<b>21</b>
1. Definición del problema y los objetivos de la investigación .....	21
2. Desarrollo del plan de investigación .....	21
3. Recopilación de información .....	22
3.1 Análisis de la información .....	22
3.2 Conclusiones .....	23
<b>Capítulo V. Formulación de objetivos.....</b>	<b>24</b>
1. Consideraciones previas.....	24
2. Propuesta de visión y misión para la empresa.....	24
2.1 Misión .....	24
2.2 Visión .....	24
3. Valores .....	24
4. Objetivos estratégicos .....	25
5. Análisis y selección de la estrategia.....	25
5.1 FODA cruzada .....	26
5.2 Matriz de de posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea).....	26
5.3 Matriz Interna-externa (IE) .....	27
5.4 Matriz de la Estrategia principal .....	27
6. Alineamiento de las estrategias con los objetivos .....	28
7. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos .....	29
8. Descripción de la estrategia seleccionada .....	30
8.1 Estrategia genérica .....	30

<b>Capítulo VI. Planes funcionales .....</b>	<b>32</b>
1. Plan Funcional de Marketing .....	32
1.1 Objetivos funcionales de Marketing .....	32
1.2 Estrategia de segmentación .....	32
1.2.1 Criterios demográficos .....	33
1.2.2 Criterios psicográficos .....	33
1.3 Estrategia de posicionamiento.....	33
1.3.1 A nivel de banco .....	33
1.3.2 A nivel de cajeros corresponsales .....	34
1.4 Mix de marketing (tácticas) .....	35
1.4.1 Elementos del producto o servicio .....	35
1.4.2 Lugar y tiempo .....	36
1.4.3 Precios y otros costos para el usuario .....	36
1.4.4 Promoción y educación .....	37
1.4.5 Proceso .....	37
1.4.6 Entorno físico.....	37
1.4.7 Personal.....	37
1.4.8 Calidad .....	38
1.5 Actividades para la obtención de los objetivos de marketing .....	38
1.6 Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de Marketing .....	39
2. Plan Funcional de Responsabilidad Social.....	40
2.1 Objetivos funcionales de Responsabilidad Social.....	40
2.2 Actividades para obtención de los objetivos .....	41
2.3 Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de RSE .....	42
3. Plan Funcional de Operaciones .....	42
3.1 Objetivos funcionales de Operaciones .....	43
3.2 Acciones para la obtención de los objetivos de Operaciones.....	43
3.3 Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de Operaciones .....	45



4. Plan Funcional de Recursos Humanos .....	45
4.1 Objetivos de Recursos Humanos .....	45
4.2 Actividades.....	46
4.3 Presupuesto .....	47
5. Plan Funcional de Finanzas.....	47
5.1 Objetivos del área financiera.....	47
5.2 Inversión.....	48
5.3 Supuestos sobre el sector de recaudación, ingresos y egresos del agente .....	48
5.3.1 Estimación de ingresos.....	48
5.3.2 Estimación de costos .....	50
5.3.3 Proyecciones de flujo de caja.....	51
5.4 Determinación de la tasa de descuento .....	53
5.5 Análisis del flujo de caja incremental .....	53
5.6 Análisis de sensibilidad.....	53
5.7 Resultados de la evaluación financiera .....	54
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
1. Conclusiones .....	55
2. Recomendaciones.....	56
<b>Bibliografía .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>61</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>82</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de la banca en el Perú.....	3
Tabla 2. Usuarios de Internet en el Perú .....	9
Tabla 3. Hogares con al menos un miembro que poseen teléfono celular (2007-2013) .....	9
Tabla 4. Grado de atractividad del sector.....	15
Tabla 5. Matriz Interna-externa (IE).....	27
Tabla 6. Estrategias específicas .....	28
Tabla 7. Matriz de alineamiento estratégico cuantitativo .....	29
Tabla 8. Alineamiento de las estrategias.....	30
Tabla 9. Objetivos de Marketing.....	32
Tabla 10. Análisis de atributos de la competencia .....	34
Tabla 11. Presupuesto de Marketing.....	39
Tabla 12. Objetivos de RSE.....	41
Tabla 13. Presupuesto de RSE .....	42
Tabla 14. Objetivos funcionales de Operaciones .....	43
Tabla 15. Presupuesto anual de Operaciones.....	45
Tabla 16. Objetivos funcionales de Recursos Humanos .....	46
Tabla 17. Presupuesto anual de Recursos Humanos .....	47
Tabla 18. Objetivos funcionales de Finanzas.....	47
Tabla 19. Inversión inicial .....	48
Tabla 20. Cantidad de usuarios y servicio de recaudación .....	49
Tabla 21. Transacciones y tarifa promedio por el servicio de recaudación a empresas.....	49
Tabla 22. Transacciones y tarifa promedio por el servicio de recaudación a usuarios .....	50
Tabla 23. Comisiones a los agentes BCP.....	50
Tabla 24. Resultados de análisis de sensibilidad .....	54

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Inclusión financiera por nivel socioeconómico .....	8
Gráfico 2. Banca múltiple: depósitos por moneda al 2013 .....	11
Gráfico 3. Matriz de la Estrategia principal .....	28

## Índice de anexos

Anexo 1. Poder de negociación de los proveedores.....	62
Anexo 2. Poder de negociación de los clientes .....	63
Anexo 3. Amenaza de nuevos competidores .....	64
Anexo 4. Amenaza de servicios sustitutos .....	65
Anexo 5. Servicios y comisiones ofrecidos por los cajeros corresponsales.....	66
Anexo 6. Rivalidad entre los competidores existentes.....	67
Anexo 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	68
Anexo 8. Modelo de negocio .....	69
Anexo 9. Cadena de valor del Banco de Crédito del Perú .....	70
Anexo 10. Mapa de procesos – Área de Cajeros Corresponsales BCP.....	71
Anexo 11. Matriz VRIO.....	72
Anexo 12. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	73
Anexo 13. Cuestionario de encuesta <i>online</i> – Agentes bancarios.....	74
Anexo 14. Objetivos estratégicos y sus indicadores .....	75
Anexo 15. Matriz FODA .....	76
Anexo 16. Matriz Peyea.....	77
Anexo 17. Mapa de posicionamiento.....	78
Anexo 18. Cálculo de la tasa de descuento .....	79
Anexo 19. Flujo de caja sin estrategia .....	80
Anexo 20. Flujo de caja con estrategia .....	81

## **Introducción**

El trabajo de investigación demuestra que el plan estratégico propuesto tiene oportunidad de implementación y viabilidad. En principio se determinó la necesidad de mantener el Agente BCP dentro del banco para fortalecer la multicanalidad del banco, desarrollando el negocio transaccional en un segmento que no tiene acceso al crédito o depósitos, ya que para muchos de los usuarios este canal representa su primer acercamiento al sistema financiero y tienen necesidades diferentes. Aunque muchos bancos del sistema financiero peruano ofrecen alternativas similares, no poseen el posicionamiento ni el reconocimiento que el Banco de Crédito del Perú ha obtenido a lo largo de sus años de trayectoria.

Tomando como base el marco teórico desarrollado en el Magíster en Administración, se ha optado por un perfil estratégico que busca mantener el canal de cajeros corresponsales como parte del Banco.

En tal sentido, *Plan estratégico para el Banco de Crédito del Perú (Agente BCP) para el período 2014-2018* se ha estructurado en seis capítulos. En el Capítulo I se encuentra la descripción de la empresa, la problemática que plantea el caso de estudio y la solución elegida.

El Capítulo II presenta el análisis del macroentorno y microentorno, así como el análisis interno a través de las cinco fuerzas de Michael Porter que brindaron importantes conclusiones referidas a los aspectos favorables que permiten la implementación del plan (como la estabilidad económica del Perú, el fomento de la bancarización y las tendencias del consumidor hacia canales aun tradicionales).

El Capítulo III está referido al modelo de negocio propio del Agente BCP, la cadena de valor de servicios y el análisis VRIO. Luego del análisis interno, se identificaron las debilidades y fortalezas que permiten mitigar los riesgos, los que a su vez hacen posible que el plan estratégico se lleve a cabo.

El Capítulo IV, referido al estudio de mercado, permitió rescatar las preferencias de los usuarios y las oportunidades de mejora del servicio mediante la investigación exploratoria.

El planeamiento estratégico, desarrollado en el Capítulo V, contiene la matriz FODA cruzada, la matriz de Posición estratégica, la matriz Interna-externa, la matriz de Estrategia principal y una

matriz de alineamiento de estrategias con objetivos. Este capítulo permitió concluir que la empresa se enfocará en el desarrollo de mercado y de producto.

Los planes funcionales, desarrollados en el Capítulo VI, explican el valor agregado en el servicio que justifican el cobro de una comisión; asimismo, se detallan las estrategias de segmentación, posicionamiento y la mezcla de marketing para atraer al mercado objetivo (Plan de Marketing), las estrategias de responsabilidad social vinculadas a campañas educativas y expansión de la red a distritos específicos (Plan de Responsabilidad Social), las actividades para la implementación progresiva de equipos, página web y los procesos que se emplearán en el canal (Plan de Operaciones), así como la contratación de personal clave para potenciar la parte analítica, fortalecer el equipo comercial y capacitar al equipo interno y externo vinculado al Agente (Plan de Recursos Humanos). Finalmente, se desarrolla el Plan Financiero que detalla los presupuestos, supuestos y políticas para el funcionamiento de las actividades.

## Capítulo I. Antecedentes de la empresa

### 1. Historia de la empresa

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es una empresa cuyo principal negocio es recibir depósitos y utilizar ese dinero, capital propio y el que obtenga de otras fuentes de financiación para otorgar créditos o aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado.

El BCP está conformado por dos unidades de negocios: Banca Mayorista y Banca Minorista. La Tabla 1 muestra la distribución de estas unidades de negocio. Para atender a la Banca Minorista la empresa cuenta con una red de canales de atención tradicionales (agencias) y alternativos (cajeros automáticos, cajeros corresponsales y banca por Internet).

**Tabla 1. Distribución de la banca en el Perú**

Banca	Créditos		Otros negocios	Canales
Banca mayorista	49%	Banca corporativa 64% Banca empresa 36%	Depósitos, administración de efectivo	Agencia, banca por Internet
Banca Minorista	51%	Hipotecario 32% consumo 18% Tarjeta de crédito 9% Pyme 41%		Agencia, cajeros automáticos, Agente BCP, banca por Internet, banca móvil y <i>call center</i>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El cajero corresponsal es un operador de servicios, personas naturales o jurídicas, diferentes a las empresas que integran el sistema financiero. Los bancos suscriben contratos con los cajeros corresponsales para que estos presten servicios en su representación. Las principales operaciones son retiro de efectivo, depósitos, transferencias, consultas de saldos y movimientos, pago de servicios diversos, entre otras.

El cajero corresponsal del BCP se denomina Agente BCP. Sus operadores son micro y pequeñas empresas (que denominaremos locales comerciales en adelante). Desde su lanzamiento en el 2005 hasta el 2013, el Agente BCP no ha dejado de crecer en número de transacciones y establecimientos y es parte de la estrategia del BCP para crear mercado (López Mas 2009). Incluso desde el 2010 se convirtió en el canal con el mayor número de transacciones monetarias del banco y conformó la mayor red de cajeros corresponsales del país.

## **2. Planteamiento del problema**

Si bien el Agente BCP estuvo consolidando su crecimiento, a mediados del 2014 Arturo Johnson, gerente de Canales Alternativos del BCP, se preguntaba qué rumbo debía seguir el cajero corresponsal:

- Continuar en el segmento puramente transaccional para aquellas personas que no califican para un crédito ni tienen ahorros, pero realizan pago de servicios y hacen el negocio del agente más rentable y eficiente dentro del mismo banco.
- Derivar el agente a su empresa vinculada Financiera Edyficar, considerando que atiende al segmento de nivel socioeconómico D, de manera que el BCP pueda continuar atendiendo al segmento corporativo.
- Independizar el agente del sistema financiero a través de una nueva empresa que brinde servicios al Grupo Credicorp y a terceros, tal como había sucedido con modelos similares en otros países de la región.

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivos generales**

Formular un plan estratégico que viabilice la continuidad del Agente BCP como parte del BCP para asegurar la generación de valor en este canal y permitir que la población inicie relación en el sector bancario.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Formular el diagnóstico para determinar los pilares del plan estratégico a formular.
- Identificar las características de la demanda del Agente BCP para diseñar las estrategias de atraktividad necesarias.
- Desarrollar la estrategia de crecimiento que permita garantizar la rentabilidad del Agente BCP dentro del banco.
- Elaborar los planes de Marketing, Responsabilidad Social, Operaciones, Recursos Humanos y Recursos Financieros del Agente BCP para el período 2014-2018.

## **4. Justificación**

Determinar y sostener la ventaja competitiva que proporciona el Agente BCP, con base en el correcto direccionamiento de los recursos propios y de terceros, con la finalidad de crear valor



para los accionistas e implementar un medio de inclusión al sistema financiero que ofrezca nuevos productos y servicios que generen valor a sus usuarios.

## **5. Alcance**

Elaborar un plan estratégico para el Agente BCP, a través de un diagnóstico de su entorno y el planteamiento de estrategias para incrementar el nivel de operaciones y satisfacción de sus usuarios en diferentes segmentos socioeconómicos, con el fin de generar mayor valor para la compañía en el período 2014-2018.

## **6. Limitaciones**

Las limitaciones consideradas en este plan estratégico son el acceso a la información interna del BCP, el detalle de las transacciones realizadas en todos los cajeros corresponsales en el Perú y la dificultad para realizar encuestas que recojan información sobre la situación del Agente BCP al cierre del 2013.

## **7. Metodología**

La metodología utilizada para desarrollar el plan estratégico está basada en la Escuela de Estrategia, cuyo principal representante es Michael Porter. Las herramientas a utilizar son el análisis Pestel, las cinco fuerzas de Porter, el modelo de negocio (Canvas), el análisis de cadena de valor y el análisis VRIO, por citar algunas.

## **8. Definición del problema**

Determinar si el Agente BCP debe mantenerse como un canal de atención propio del BCP o debe derivarse a otra empresa, sea Financiera Edyficar u otra empresa (nueva) del Grupo Credicorp.

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

Formular un plan estratégico que viabilice la continuidad del Agente BCP, que asegure su crecimiento y sostenibilidad, con base en toda la experiencia adquirida hasta la fecha y en la posibilidad de mantener relaciones a largo plazo con clientes desde su primer acercamiento al sistema financiero.

## **Capítulo II. Análisis externo y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno (Pestel)**

#### **1.1 Entorno político**

El entorno político en el Perú ha sufrido una serie de altibajos que le dan cierta inestabilidad, especialmente en el contexto de los partidos políticos y el sistema electoral; sin embargo, estos vaivenes políticos han coexistido con una estabilidad económica en los últimos años con tasas de crecimiento superiores al 5%.

En el 2011 el escenario fue bastante inestable. La victoria del candidato Ollanta Humala puso en agenda la necesidad de una política de inclusión social y una de las acciones fue la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) mediante la Ley N° 29792. La inclusión financiera forma parte importante del proceso de inclusión social y en los últimos años se ha incorporado en la agenda política prioritaria del Gobierno (Graham 2013).

Dentro de sus funciones, el Midis publicó la Directiva 003-2013-MIDIS donde, en relación a inclusión financiera, esta se define como acceso a la presencia de infraestructura y oferta de servicios de calidad; por uso, se refiere a la frecuencia e intensidad con la que el usuario emplea los servicios financieros y, por servicios de calidad, alude a aquellos cuyas características se ajustan a las necesidades de los usuarios. En el documento *Lineamiento de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera* desarrollado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se define como inclusión financiera al acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población.

#### **1.2 Entorno económico**

El sistema financiero mundial fue sacudido por la crisis económica y financiera del 2008, lo que trajo como consecuencia la desaceleración del PBI mundial desde el 4,3% registrado en el 2007 al 2,39% en el 2013 (Banco Mundial 2016).

Para su reactivación, la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) disminuyó paulatinamente la tasa de interés desde el 2007, la cual se encontraba en 5,25% en dicho año hasta llegar al 0,07% en el 2011. Este valor se ha mantenido en promedio hasta finales del 2013 (Federal Reserve Bank of St. Louis 2016). Con esto, se estimuló el consumo (principalmente el que se financia con créditos), lo cual implica una mayor demanda e incremento de la

producción. Durante este mismo período, la FED llevó a cabo un programa de estímulo financiero para inyectar efectivo en la economía, mediante la compra de bonos, y lo realizó a través de tres programas denominados *Quantitative Easing* (Gestión 2016).

En el Perú, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el PBI presenta caída desde el 8,5% registrado en el 2007 hasta el 5,8% en el 2013. El menor ritmo de crecimiento de la economía global está caracterizado por un alto grado de incertidumbre y desaceleración de las economías más importantes como China y Estados Unidos. El *Marco macroeconómico multianual 2015-2017* del MEF prevé un crecimiento del PBI del 6% para el 2015, mientras que para los años 2016 y 2017 en promedio se proyecta un crecimiento de 6,2%.

Respecto a la inflación, el BCRP ejecuta la política monetaria siguiendo un esquema de metas explícitas de inflación, la cual busca mantener las metas de inflación dentro del rango del 1% al 3% anual. En el 2008 se registró una inflación del 6,7%, principalmente debido al aumento de la cotización internacional de alimentos durante los primeros meses de dicho año y para el 2013 se obtuvo una inflación del 2,86%.

### **1.3 Entorno social**

El entorno social en el Perú para negocios financieros es bastante favorable. En los últimos años, a raíz de la estabilidad económica y el continuo crecimiento, el nivel de pobreza monetaria ha tenido mejoras significativas: la disminución de la pobreza ha pasado de 58,7% en el 2004 a menos del 30% en el 2013 (INEI 2016).

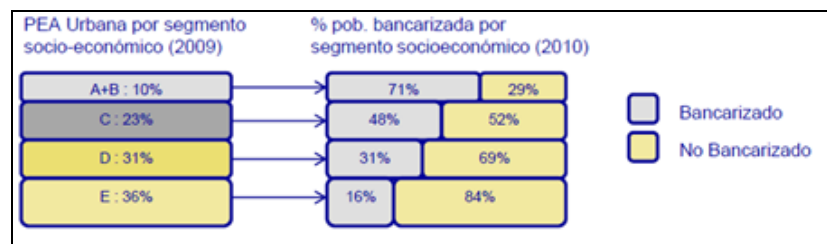
Según información de la Federación Latinoamericana de Bancos y el FMI, el nivel de penetración bancaria en Perú es de 27% al cierre del 2012, por debajo de Colombia, Uruguay, Brasil y Chile, países que tienen niveles de bancarización de 33%, 42%, 44% y 77%, respectivamente (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2014).

De los 1.837 distritos a nivel nacional en el 2013, el 46,1% posee presencia del sistema financiero, sea a través de una agencia, cajero automático o cajero corresponsal (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2014). En el 2008 esta cifra era de 26,8%, por lo que se espera que continúe el incremento de distritos que alcancen los servicios financieros. Es muy importante mencionar que para la inclusión financiera ha sido clave el desarrollo de canales alternativos, específicamente el cajero corresponsal.

Asimismo, la intermediación financiera también ha gozado de un crecimiento con relación al PBI, llegando a tener el equivalente al 35% del PBI (Brasil 52,9%, Bolivia 46,8%, Colombia 38,3%), tal como indica el *Análisis de inclusión financiera* de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS) (SBS 2014).

El Gráfico 1 muestra el grado de inclusión financiera por nivel socioeconómico en el Perú en el 2010. Se observa que más del 50% de la población de los niveles C y D no se encuentran bancarizados.

**Gráfico 1. Inclusión financiera por nivel socioeconómico**



Fuente: Inteligo SAB, 2017.

Cabe indicar que el informe de resultados muestrales de la SBS (SBS2012) señala que más del 70% de los encuestados de Lima conoce la ubicación del cajero correspondal de un banco a abril del 2012, mientras que más del 50% de los encuestados de provincias no sabe de ellos e incluso piensan que no existen; por tanto, existe posibilidad de fortalecer este canal.

#### 1.4 Entorno tecnológico

La tecnología ha tenido un desarrollo vertiginoso en los últimos años, lo cual ha permitido interconectar a más poblaciones. Esto facilita la interacción entre las empresas proveedoras de servicios financieros y sus usuarios a través de múltiples canales de atención. Se debe considerar las perspectivas y oportunidades que proporciona Internet para incentivar el uso de los servicios financieros al resto de la población que aún no ha sido incluida financieramente y que realiza principalmente el negocio transaccional de movimiento de efectivo. Perú ha observado un significativo crecimiento en la cantidad de usuarios a Internet en los últimos años como porcentaje de la población total, tal como lo muestra la Tabla 2 (INEI 2016).

**Tabla 2. Usuarios de Internet en el Perú**

<b>Región natural</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Costa	39,7	39,6	42,7	43,3	45,5	48,8	50,1
Sierra	22,4	23,5	24,6	25,9	26,6	27,1	27,8
Selva	17,4	19,3	20,2	21,5	20,2	21,1	21,5
<b>Total</b>	<b>31,1</b>	<b>31,6</b>	<b>33,9</b>	<b>34,8</b>	<b>36</b>	<b>38,2</b>	<b>39,2</b>

Fuente: INEI, 2016.

La telefonía celular también se ha desarrollado significativamente. Algunos de los principales operadores de telefonía móvil en el mundo realizan sus operaciones en el Perú, lo cual ha hecho posible que sea accesible para la mayoría de la población. La Tabla 3 muestra la evolución del número de hogares que contaban con al menos un teléfono celular como porcentaje de la población total.

Respecto al comportamiento del consumidor frente a los servicios bancarios de Lima Metropolitana, solo el 20% utiliza la banca por Internet, principalmente en casa. Solo el 10% utiliza la banca móvil (Ipsos 2016).

**Tabla 3. Hogares con al menos un miembro que poseen teléfono celular (2007-2013)**

<b>Región natural</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Costa	60,3	73,4	77,6	81,4	83,6	86,7	87,7
Sierra	27,6	43,2	53,8	63,1	66	72	75,9
Selva	25,7	44,4	55,3	62,6	63,9	70,5	73,6
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>59,7</b>	<b>67</b>	<b>73,1</b>	<b>75,2</b>	<b>79,7</b>	<b>82</b>

Fuente: INEI, 2016.

## **1.5 Entorno legal**

### **1.5.1 Ley General del Sistema Financiero**

Esta ley establece que está prohibido que los trabajadores o directores de las empresas del sistema financiero brinden información sobre las operaciones pasivas de los clientes, pues busca proteger su secreto bancario. En este sentido, trasladar parte de la operatividad de movimientos de efectivo a cajeros corresponsales podría poner en riesgo el cumplimiento de información sensible de los clientes del BCP.

### **1.5.2 El dinero electrónico en el Perú**

Mediante la Resolución N° 6283-2013, la SBS señala las operaciones que pueden realizarse con dinero electrónico, así también dispone que pueden usarse como soportes para el uso del dinero electrónico los teléfonos móviles, las tarjetas prepago y cualquier otro equipo o dispositivo electrónico que cumpla los fines establecidos en la Ley N° 29985. Esta norma beneficia principalmente a zonas rurales o alejadas donde la banca comercial no llega, facilita la realización de pagos y transferencias de manera segura y a bajo costo, y aprovecha la intensidad y difusión de la tecnología móvil en el territorio nacional, que genera posibilidades de expansión de los servicios financieros (BBVA Research 2017).

### **1.5.3 Autorización de cajeros corresponsales**

Mediante Resolución N° 6285-2013, la SBS modifica los servicios que se pueden prestar a través de cajeros corresponsales, considerando además los movimientos básicos de efectivo de un canal meramente transaccional a otro grupo de operaciones que posiciona este canal como uno que promueva la venta cruzada de productos financieros. Esto es clave para el desarrollo de la estrategia comercial de diferentes empresas del sistema financiero, las cuales ya no tendrían necesariamente que incurrir en elevados costos fijos (infraestructura y salarios de personal de una nueva agencia) para ampliar su cobertura. A continuación, se detallan las nuevas operaciones permitidas:

- Apertura (y cierre) de cuentas básicas.
- Venta de microseguros.
- Recibir solicitudes de personas naturales respecto a la apertura de cuentas de depósitos a la vista, a plazo y de ahorros.
- Recibir solicitudes de créditos personales.
- Entregar información que facilite la apertura de otras cuentas de depósitos y/o concesión de créditos (que se realizan en las oficinas de la empresa).

De la mano con lo anterior, la SBS hace responsables a las empresas del sistema financiero de evaluar los riesgos asociados a las operaciones que se brindarán y las medidas que se tomarán para controlar los riesgos identificados. Asimismo, se encarga de proporcionarles manuales operativos, capacitar a las personas involucradas en las operaciones en atención de clientes y se asegura de preservar la confidencialidad de la información y secreto bancario.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector

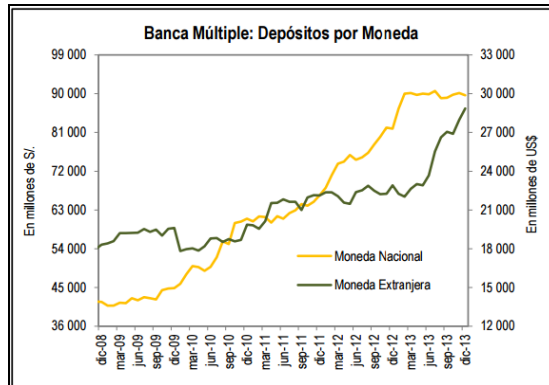
En estos últimos años, el sistema bancario peruano ha mantenido su evolución por el crecimiento del mercado, gracias al vertiginoso avance de la tecnología y a las políticas macroeconómicas que permanecen estables.

A lo largo de los años, para poder organizar de mejor manera el sistema bancario, se han creado diferentes instituciones que cumplen un papel importante para impulsar y regular dicho sistema. La SBS existe desde 1873 (SBS 2016), a partir de un decreto que estableció requerimientos mínimos de capital, mantener una cobertura de los billetes y, por último, una publicación de informes mensuales con indicación detallada sobre todas las operaciones realizadas.

El BCRP constituye una pieza importante dentro del sector financiero, ya que es quien establece las tasas de encaje y regula el sistema monetario, con lo cual se ha logrado obtener un sistema financiero sólido en los últimos años.

Desde el 2008, el monto total en depósitos para la banca múltiple (en moneda nacional y extranjera) se ha incrementado considerablemente. El saldo de depósitos totales de la banca múltiple alcanzó S/. 170.320 millones a diciembre del 2013, tal como se muestra en el Gráfico 2 (SBS 2016).

**Gráfico 2. Banca múltiple: depósitos por moneda al 2013**



Fuente: SBS, 2013.

### 2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para analizar el sector al que pertenece el BCP se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter 2009), el cual indicará el nivel de atractividad al delimitar el nivel de precios y

costos, y derivar en un nivel de rentabilidad del sector. A cada una de las variables se le asignará una puntuación para determinar el grado de atracción del sector, donde 1 es muy poco atractiva, 2 es poco atractiva, 3 es neutral, 4 es atractiva y 5 es muy atractiva.

Cada variable recibirá una puntuación que será ponderada de acuerdo al impacto que representa en el sector. Las variables elegidas para cada fuerza son elegidas según la teoría de Hax y Majluf (Hax 2004).

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

El plan se enfocará en los proveedores que brindan el servicio de cajeros corresponsales conformados principalmente por bodegas, farmacias, bazares, ferreterías, cabinas de Internet, locutorios, etc. Estos son evaluados de acuerdo a la concurrencia que generan en la zona y cumplen con los requisitos establecidos por el banco para convertirse en Agente BCP (licencia de funcionamiento, título de propiedad o contrato de alquiler del inmueble, ficha RUC, copia del DNI, conexión a Internet, pertenecer al sector formal, disponibilidad de capital de trabajo, contar con una facturación mínima diaria y emisión de boleta o factura).

En el caso del Agente BCP, se solicita la exclusividad del comercio a realizar operaciones solo del BCP.

Existe una relación sinérgica entre los proveedores y el BCP, donde el primero recibe el pago de una comisión basada en la cantidad de operaciones realizadas en él (por rangos) y además cuenta con publicidad gratuita que les permite incrementar sus ventas y utilidad (por clientes nuevos). El BCP posee un canal adicional para llegar a sus clientes y a la población no bancarizada que busca realizar algún tipo de operación financiera e incrementar el volumen de sus transacciones (Mas 2009).

La gran cantidad de negocios del segmento de micro y pequeña empresa que podrían convertirse en cajeros corresponsales, así como la cantidad de empresas de otros segmentos que podrían sustituirlas, representa un atractivo del sector; no obstante, debe tenerse en cuenta que la competencia puede usar a empresas del grupo como canales alternativos. Luego de realizar el análisis, la puntuación asignada es 3,9, cercana a atractiva (ver el Anexo 1).

### **2.2.2 Poder de negociación de los clientes**

La propuesta del Agente BCP va dirigida a dos grupos de clientes:



- **Personas naturales que realicen pagos de servicios, depósitos y/o retiros de sus cuentas en BCP**

Entre las operaciones que pueden realizar las personas naturales se encuentran las transaccionales (las cuales generan comisiones por operaciones propias del banco) y las no transaccionales (cobros de servicios de terceros que ofrece el banco como servicios públicos entre otros y que generan una comisión por el uso del canal). El valor de las comisiones es fijado directamente por el BCP y con ello no se posee ningún poder de negociación.

De acuerdo a la primera encuesta sobre cultura financiera del Perú (Universidad del Pacífico 2016), los peruanos cuentan con un bajo conocimiento del sistema bancario, con lo cual se debilita su poder de negociación debido al desconocimiento existente. Por otro lado, de acuerdo un estudio realizado por Ipsos Apoyo, el 23% de las personas que usan el Agente BCP no cuenta aún con productos bancarios y en su mayoría realiza un primer acercamiento a la banca a través del pago de servicios (*El Comercio* 2016).

- **Empresas de servicios básicos y de otros rubros que requieran el servicio de recaudación**

Las empresas de telefonía, energía eléctrica, gas natural, agua potable y venta por catálogo poseen una gran cantidad de clientes, los cuales deben realizar pagos por los servicios y productos adquiridos. Dado que la recaudación no es el proceso principal de estas empresas, requieren contratar este servicio a los bancos que manejan una amplia red de locales.

Luego de realizar el análisis, se obtiene un puntaje de 3,275, el cual refleja que el banco mantiene un poder de negociación no alcanzable por los usuarios y las empresas (ver el Anexo 2).

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores**

El análisis de nuevos competidores permite realizar el análisis desde dos perspectivas: la de los posibles nuevos competidores del BCP (que tienen barreras de entrada establecidas por la regulación vigente en el país) y la de las entidades del sistema financiero peruano (que podrían interesarse en incursionar en el canal de cajeros corresponsales).

Para ambos casos, además de ciertas características relevantes del sector, se tienen otros aspectos como la facilidad de acceso, la tecnología, entre otros. Luego de realizar el análisis, se obtiene un índice de 3,95, el cual indica que las barreras para el acceso de nuevos competidores

al sector y al canal son altas y beneficiosas para los que ya están dentro del sistema financiero (ver el Anexo 3).

#### **2.2.4 Amenaza de servicios sustitutos**

- **Personas naturales**

- **Cliente**

Las operaciones para clientes son retiros y depósitos, transferencias y pagos de servicios. Cuentan con canales alternativos: agencias, cajeros automáticos y banca por Internet (web y móvil).

- **No cliente**

Las operaciones para usuarios son depósitos y pagos de servicios. Cuentan con canales alternativos: agencias y cajeros automáticos.

Por lo anterior, se considera que existen canales sustitutos que reciben un fuerte impulso por otros bancos, en donde los cajeros corresponsales representan alrededor de 40% del total de puntos de contacto en el 2013. Cada banco maneja su propio plan de expansión de puntos de atención en función a su estrategia de crecimiento.

- **Empresas de servicios**

Las empresas pueden realizar convenios con otras cadenas (supermercados, tiendas por departamento, empresas de telefonía, entre otras) que posean una amplia red de locales para realizar la cobranza de sus servicios. También es posible que estas empresas implementen centros de cobranza propios.

Luego de realizar el análisis se obtiene un índice de 2, que indica que el sector es favorable por la poca amenaza de sustitutos en el mercado (ver el Anexo 4).

#### **2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes**

El sistema financiero está compuesto por 64 empresas financieras y dieciséis de ellas son bancos. Los cuatro principales bancos son BCP, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank, que concentran el 73% de la cartera de colocaciones y 75% de los depósitos totales al cierre del 2013. La rivalidad que existe entre los bancos es por tener cobertura a nivel nacional de cajeros corresponsales; sin embargo, el BCP destaca como la principal red de cajeros corresponsales; le sigue Scotiabank, con un crecimiento de 97% en el número de establecimientos.

En el Anexo 5 se detallan los servicios ofrecidos por los diferentes cajeros corresponsales de los principales bancos del Perú y las comisiones que pagan cada uno de ellos. Por todo esto, las circunstancias resultan atractivas con una puntuación de 3.95 (ver el Anexo 6).

### 3. Grado de atractividad del sector

Realizado el análisis de las fuerzas de Porter, se puede afirmar que el sector bancario es atractivo pues la competencia es aún entre pocos rivales, existen barreras de entrada elevadas y delimitadas por un marco regulatorio que limita el ingreso a nuevos competidores. Se suma a ello el hecho que en el negocio transaccional existan muchos proveedores y los clientes acepten las tarifas bancarias para sus operaciones, más aún cuando las plazas tienen la presencia de un solo banco. Al resultado se le asigna un puntaje de 2,85.

**Tabla 4. Grado de atractividad del sector**

Evaluación general	Impacto	Menor → Mayor				
		1	2	3	4	5
Poder de negociación de los proveedores	15%			X		
Poder de negociación de los clientes	20%			X		
Amenaza de nuevos competidores	25%			X		
Amenaza de servicios sustitutos	15%		X			
Rivalidad entre los competidores existentes	25%			X		
<b>Puntuación</b>	<b>100%</b>	<b>2,85</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El análisis Pestel permite elaborar la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la cual resume las oportunidades y amenazas del entorno que afectan a la organización y la capacidad de respuesta que demuestra el BCP frente a dicho entorno (ver el Anexo 7).

El resultado de 3,21 en la matriz EFE representa para el BCP una capacidad de respuesta superior al promedio en el sector. A partir de esto se deberán establecer las estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas con la finalidad de no afectar su rentabilidad.

### **Capítulo III. Análisis interno de la organización**

Se emplearán las herramientas de cadena de valor para evaluar las actividades principales y de apoyo, la matriz VRIO será utilizada para determinar las ventajas frente a la competencia y la matriz EFI se empleará para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como la formulación de estrategias.

#### **1. Modelo de negocio**

El modelo de negocio ideal se detalla en el Anexo 8. La propuesta de valor consiste en la reducción del tiempo de espera y menor desplazamiento para realizar operaciones en el BCP, con mayor flexibilidad en el horario de atención y pagos de diversos servicios. El prestigio del banco líder del país será uno de los atributos del servicio.

#### **2. Estructura organizacional**

El Banco de Crédito como organización tiene una estructura divisional que se enfoca en los productos y servicios desarrollados para diferentes usuarios y clientes. Las divisiones permiten que los negocios y sus estrategias se dirijan de manera independiente debido a la diversidad de productos y servicios financieros. De acuerdo a la teoría de Mintzberg (Mintzberg 2005), este tipo de organizaciones tiene como eje central a la línea media y el mecanismo de coordinación radica en la normalización del producto.

#### **3. Evaluación de la cadena de valor**

##### **3.1 Actividades primarias**

A continuación, se analizan las actividades primarias vinculadas al Agente BCP. En el Anexo 9 se presenta la cadena de valor correspondiente al banco.

##### **3.1.1 Innovación**

Las actividades de innovación del banco están centralizadas en el Centro de Innovación Tecnológica y se enfocan en optimizar sus niveles de atención a través de diversos proyectos que derivan en mejores productos y servicios para los clientes o usuarios. Se combinan la innovación comercial, la innovación tecnológica y la eficiencia en costos.

### **3.1.2 Operaciones**

El Área de Cajeros Corresponsales se encarga de los procesos de afiliación, pagos de servicios a locales comerciales, desafiliación, control operativo y atención de reclamos. Las etapas de instalación de equipos y publicidad en el Agente BCP se encuentran a cargo de un proveedor externo. Con tales procesos se garantiza la calidad y eficiencia en la atención de los usuarios. Adicionalmente, se apoya a otras áreas del banco como Contabilidad, Tecnología y Compras para atender sus requerimientos. En el Anexo 10 se muestra el mapa de procesos del Agente BCP.

### **3.1.3 Logística**

Las actividades de logística consisten en coordinar la instalación de los siguientes elementos en los puntos de venta: letreros, banderolas, folletos y equipos tecnológicos. Estas instalaciones están a cargo de proveedores externos del banco.

### **3.1.4 Marketing**

Las actividades de marketing consisten en el desarrollo de campañas de posicionamiento del agente y el lanzamiento de productos o servicios que permitan incrementar el número de transacciones del canal. La publicidad para usuarios busca mantener el posicionamiento del BCP como un banco que está presente donde las personas están.

### **3.1.5 Posventa**

Las actividades de posventa recaen en el ejecutivo del Agente BCP, que atiende consultas y reclamos de los locales comerciales. El ejecutivo está a cargo del seguimiento del saldo en sus cuentas bancarias para que mantengan saldo disponible y se puedan realizar el mayor número de transacciones.

## **3.2 Actividades de apoyo**

A continuación, se analizan las actividades de apoyo de la organización:

### **3.2.1 Dirección**

La Dirección del BCP busca mantener el liderazgo en todos los segmentos con los productos y servicios que ofrece. Para lograrlo se ha comprometido con el incremento de la bancarización. La Gerencia de Canales Alternativos de Banca Minorista propone acciones para el uso de canales alternos de acuerdo al segmento de mercado, implementa los canales piloto, establece y monitorea los indicadores de gestión y operaciones, informa sobre los resultados y toma acciones correctivas. Asimismo, las actividades legales vinculadas directamente al negocio son permanentes y se hacen tangibles en los contratos diversos que mantiene el BCP con los dueños de los locales comerciales.

La Dirección también determina la política de RSE del BCP, la cual se da principalmente a través de acciones de asistencia a través de donativos en diferentes iniciativas, ligadas especialmente a la educación y el deporte. En lo referente a los cajeros corresponsales, se han desarrollado acciones como el establecer agentes BCP en el lago Titicaca o en el Vraem con el fin de acercar a población al sistema financiero.

### **3.2.2 Finanzas**

Las actividades financieras comprenden el financiamiento para atender el incremento de cajeros corresponsales a nivel nacional, así como especificar las comisiones por servicios prestados a las empresas de servicios (comisiones fijas por cada transacción) y pago de comisiones a los agentes BCP (comisiones por número de transacciones) que aseguren la rentabilidad y sostenibilidad del canal. Cabe destacar que se asigna un presupuesto para los recursos requeridos.

### **3.2.3 Recursos Humanos**

Además de las actividades de reclutamiento, selección, contratación, compensación, capacitación del personal que atiende a los agentes BCP, el área de Recursos Humanos se encarga de labores relacionadas a los sistemas, la innovación y tareas administrativas. El banco elabora materiales y desarrolla capacitaciones para sus aliados estratégicos, las cuales se realizan desde el inicio de la relación comercial para mostrar el funcionamiento del canal, sus procesos y el uso de equipos; asimismo, se enfoca en temas de administración, finanzas y marketing para micro y pequeñas empresas para cumplir agregando conocimiento útil para sus negocios. Bajo el Proyecto de Fortalecimiento Agentes BCP, se fideliza a los locales comerciales y se les convierte en asesores financieros del banco para los clientes del BCP.

### **3.2.4 Compras**

El BCP solicita a los proveedores que pasen por un proceso de homologación para garantizar el cumplimiento de los estándares requeridos por el banco, lo que permite asegurar la idoneidad de sus servicios y productos. La principal actividad de compra relacionada al Agente BCP se refiere a los terminales de punto de venta (*hardware*) que serán usados en los cajeros corresponsales, además de la adquisición de papel para impresión, material publicitario y contratación de servicios profesionales para la instalación del material *point of purchase* y el mantenimiento de terminales.

### **3.2.5 Tecnología**

Las actividades de tecnología están referidas al desarrollo y mantenimiento del sistema informático para el Agente BCP que forma parte de la red propia del banco, por lo que requiere personal de soporte las 24 horas los 365 días del año. Dada la sensibilidad de la información que maneja el banco (información confidencial de sus clientes y del negocio), es necesario garantizar la seguridad bancaria según las especificaciones del regulador del sector. También es importante invertir en tecnología para prevenir los ataques cibernéticos en los diferentes canales de atención.

## **4. Análisis de recursos y capacidades**

Para estudiar la posición competitiva del banco, se realizó el análisis VRIO desarrollado por Jay Barney (Mayorga 2016), donde se muestran los principales recursos y capacidades para construir ventaja competitiva (ver el Anexo 11).

El banco cuenta con equipos permanentes de innovación y de captación de potenciales agentes. El primero permite poder generar productos de acuerdo a la necesidad de los usuarios y el segundo reduce el riesgo de captar comercios que no cumplan finalmente con las expectativas del banco. Estos recursos sumados a la marca y reputación del banco representan una ventaja competitiva por explotar.

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

La fuente de ventaja competitiva se sustenta en:

- El tamaño de la red de cajeros corresponsales con los que cuenta el banco.
- La innovación permanente en el canal y los servicios que se ofrecen.
- La capacidad para identificar los mejores candidatos para ser agente.
- La marca de la empresa construida con el paso de los años.
- La reputación del banco ganada por su solidez financiera y sus buenas prácticas.

## **6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

De acuerdo a lo analizado, se elaboró la matriz EFI, que permitió ponderar las principales fortalezas y debilidades detectadas. Esto permite deducir que la posición interna del banco es fuerte, al obtener 3,02 de puntaje (ver el Anexo 12).



## **Capítulo IV. Investigación de mercado**

En adelante se presentará el proceso de investigación de mercado establecido por Kotler (Kotler 2012).

### **1. Definición del problema y los objetivos de la investigación**

El problema radica en explorar las necesidades de los usuarios del cajero corresponsal, con la finalidad de confirmar que la alternativa de solución de mantener el cajero como parte del BCP es la más idónea.

Los objetivos de la investigación responden a la necesidad de un análisis para establecer la estrategia genérica y de crecimiento:

- Conocer el perfil del usuario del cajero corresponsal.
- Determinar las operaciones realizadas en el cajero corresponsal.
- Conocer la percepción del usuario sobre los servicios que brinda el agente (tanto de los atributos como de las deficiencias que encuentra en este canal).
- Establecer si existe interés hacia nuevos productos o servicios a través de este canal.

### **2. Desarrollo del plan de investigación**

Para el desarrollo del plan de investigación se consideran fuentes primarias y secundarias. La información secundaria contempla los estudios de Ipsos Apoyo denominados *Bancarización del limeño* para los años 2012, 2013 y 2014.

La información primaria se recopilará bajo el método de encuestas *online* a una muestra de la población por su rapidez, menor costo y debido a que recogen respuestas más honestas en comparación a una entrevista (dado el anonimato). El instrumento empleado es un cuestionario diseñado principalmente con preguntas cerradas, pues incentivan que el usuario lo complete en su totalidad (ver el Anexo 13).

La estimación de la población objetivo se centra en el Perú urbano que asciende a 24.475.987 habitantes (mercado potencial), según INEI. Dado que se trata de una encuesta *online*, se requerirá que los hombres y mujeres que formen parte de la muestra tengan acceso a Internet.

La muestra se define a través de un modelo de probabilidad con nivel de confianza de 95% ( $Z=1,962$ ) y un margen de error de 5% para una población infinita cuyo valor  $p$  es 0,5. Con esta información, se establece que se deben encuestar a 384 personas.

$$n = \frac{Z^2 (p * q)}{e^2}$$

$$n = \frac{1,962^2 (0,5 * 0,5)}{0,05^2} = 384$$

### 3. Recopilación de información

El medio de contacto de encuestados es a través del correo electrónico y redes sociales. Las limitaciones de la investigación radican en el sesgo a personas con acceso a Internet y en la fecha del trabajo de campo: meses de febrero y marzo del 2017. Sin embargo, se considera que no existe mayor impacto por la menor variación en los servicios que brinda el canal entre los años 2014 y 2017.

#### 3.1 Análisis de la información

Partiendo del uso de tablas dinámicas y de estadística descriptiva, se establece lo siguiente:

- El 90% de los encuestados residen en Lima.
- El 70% de los encuestados tiene ingresos de hasta S/. 5.000.
- El 90% de los encuestados ha utilizado los servicios de cajeros corresponsales. De ellos, el 60% tiene ingresos entre S/. 1.500 y S/. 5.000, por lo que se infiere que pertenecen a los segmentos D, C y parte del B.
- Del total de encuestados que han sido usuarios del cajero corresponsal, 90% de ellos utilizaron el BCP principalmente para pagos de servicios y empresas e instituciones en general.
- Quien han hecho uso del Agente BCP reconoce las siguientes deficiencias: falta de efectivo (55%), falla del sistema (45%), mala atención (25%) y falta de información (20%).
- El 75% de los encuestados que usan el cajero corresponsal BCP con mayor frecuencia respecto a otros cajeros valora la cercanía a sus hogares o trabajo.
- El 45% de los encuestados que usan el cajero corresponsal BCP con mayor frecuencia respecto a otros cajeros valora el horario de atención flexible.
- Solo 31% de los encuestados que usan el cajero corresponsal BCP con mayor frecuencia respecto a otros cajeros asocia el atributo de no hacer colas.

- Al consultar sobre un nuevo producto o servicio que brindaría, el 43% de quienes han usado el cajero corresponsal indicó que les interesaría la apertura de cuenta corriente, a 40% le interesaría el adelanto de sueldo y al 30%, solicitar créditos.
- Al consultar si estarían dispuestos a pagar una comisión para cancelar sus recibos de servicios en un punto cercano a su casa en lugar de tener que trasladarse a agencias del banco, solo un 10% respondió que no estaría dispuesto a realizarlo. El 85% respondió que pagaría en el rango de S/. 0,50 a S/. 1 y de S/. 1 a S/. 2.

### **3.2 Conclusiones**

Si bien el cajero corresponsal es utilizado por la población en general, es más demandado por los segmentos D, C y parte del B, lo que se explica por la relación existente entre el monto máximo por transacción de S/. 1.000 y el nivel de ingresos de estos segmentos, pues se realizan principalmente operaciones de pagos que están sujetos al ingreso mensual.

El cajero corresponsal más utilizado pertenece al BCP y se diferencia de otros bancos por su cobertura que se traduce en cercanía a los usuarios, pero no por un atributo que destaca en el servicio brindado.

Los planes a desarrollar deben contemplar la evaluación de la satisfacción de usuarios, la cual se concentra entre 50% y 80%, y resolver las principales deficiencias detectadas.

## **Capítulo V. Formulación de objetivos**

### **1. Consideraciones previas**

El BCP es el banco líder en el mercado peruano y cuenta con el mayor número de agencias y cajeros corresponsales en el país. Su visión como banco es: «Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos». Para efectos del plan estratégico, se presentará una visión y misión del cajero corresponsal como un negocio del banco.

### **2. Propuesta de visión y misión para la empresa**

#### **2.1 Misión**

Para elaborar la misión se consideran la misión establecida por Fred R. David, así como sus componentes (David 2013). La misión tiene un amplio alcance, revela la responsabilidad social del banco relacionada a su aporte a la inclusión financiera y la extensión está dentro de lo recomendado. Considera seis de los nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, filosofía y preocupación por los empleados.

La misión es: «Facilitar el acceso al sistema financiero a personas en todas las regiones del país a través de los distintos productos financieros del BCP, con tecnología que les permita vivir una experiencia cercana a nuestros servicios; facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores y socios corresponsales, generar valor para nuestros accionistas e incrementar la inclusión financiera para aportar al desarrollo sostenido del país con responsabilidad».

#### **2.2 Visión**

Para elaborar la visión, se busca responder a la siguiente pregunta: ¿en qué queremos convertir a los cajeros corresponsales del BCP?

Se propone la siguiente visión: «Tener la red de cajeros corresponsales más grande y rentable del país con presencia en todas las provincias ofreciendo servicios integrales acordes con las necesidades de la población».

### **3. Valores**

Para el servicio de Cajeros Corresponsales se consideran los valores establecidos por el BCP (Banco de Crédito del Perú 2017):

- Excelencia en el servicio: ofrecer a nuestros clientes una experiencia de servicio positiva a través de nuestros productos, servicios, procesos y atención.
- Eficiencia: cuidar los recursos del BCP como si fueran los propios.
- Transparencia: actuar de manera abierta, honesta y transparente entre compañeros de trabajo y clientes, brindando información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.
- Disposición al cambio: tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y las mejores prácticas.
- Inclusión: buscar que todas las personas puedan tener información sobre las diferentes formas de acceder al sistema bancario y la oportunidad de acceder a servicios financieros y no financieros.

#### **4. Objetivos estratégicos**

Para la elaboración de los objetivos estratégicos y su alineamiento se ha usado la metodología del cuadro de mando integral (Norton y Kaplan 2002), que permite establecer los objetivos financieros, de atención al cliente, operativos y de personas. Para fijar las metas anuales se consideran las tasas de crecimiento de las variables en los años anteriores o se ha establecido un valor inicial que sirva como base para los próximos años. En el Anexo 14 se detalla el cuadro de mando para los cajeros corresponsales de donde se construyen los siguientes objetivos estratégicos:

- O1: Aportar a la utilidad del banco en 2,5%.
- O2: Incrementar la participación de mercado a 76%.
- O3: Lograr un nivel de satisfacción del servicio de 70%.
- O4: Aumentar el número de cajeros corresponsales en 36%.

#### **5. Análisis y selección de la estrategia**

La estrategia será definida en base a la adecuación que realizará la organización entre los recursos, habilidades internas, oportunidades y amenazas identificadas en los factores externos. Luego de esto, se identificarán las estrategias a partir del modelo analítico utilizando la matriz FODA, matriz Interna-externa y la matriz Peyea hasta llegar a la estrategia seleccionada.

##### **5.1 FODA cruzada**

La matriz FODA cruzada permite elaborar alternativas estratégicas que pueden ser ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas, las cuales analizan los vínculos entre las influencias del entorno y las capacidades estratégicas de la organización respecto a los competidores. Para la

elaboración de la matriz FODA se utilizó la información del análisis externo (EFE) e interno (EFI) del BCP. Luego de elaborar la matriz, se concluye que existen cuatro estrategias ofensivas que vienen del cruce de las fortalezas y oportunidades, dos estrategias adaptativas que vienen de las debilidades y oportunidades, tres estrategias reactivas de las fortalezas y amenazas y una estrategia defensiva que viene de las debilidades y amenazas. En el Anexo 15 se muestra la matriz FODA cruzada con el detalle de las estrategias obtenidas.

### **5.2 Matriz de Posición estratégica y evaluación de acciones (Peyea)**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea), a través de sus cuatro cuadrantes, muestra qué tipo de estrategia debe implementar la organización. Se seleccionaron las variables para el análisis de las siguientes dimensiones: la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Se asigna un valor numérico de +1 (peor) a +7 (mejor) a las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. También se asigna un valor numérico de -1 (mejor) o -7 (peor) a cada variable que constituyen las dimensiones VC y EE. Cabe indicar que las dimensiones FF y VC requieren comparar al BCP con su competencia, mientras que las dimensiones FI y EE requieren comparar al sector bancario con otros sectores.

El Anexo 16 muestra el análisis de la matriz Peyea para BCP, el cual arroja la coordenada 1,33 y 1,20. El perfil estratégico del banco es agresivo, por lo que sugiere el desarrollo de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas, superar debilidades internas y evitar amenazas externas utilizando sus fortalezas internas. En este sentido, las estrategias factibles son penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación (relacionada o no).

### **5.3 Matriz Interna-externa (IE)**

La matriz IE se muestra en la Tabla 5. Para elaborarla se consideraron los resultados tanto de la matriz EFE y la matriz EFI con la finalidad de ubicar a la empresa dentro de alguno de los nueve cuadrantes de la matriz IE.

El resultado ubica al BCP dentro de la posición de «crecer y construir». A partir de esto, la sugerencia es adoptar estrategias intensivas de desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

**Tabla 5. Matriz Interna-externa (IE)**

			<b>PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFI (3,02)</b>		
			Fuerte	Promedio	Débil
			3 a 4	2 a 2,99	1 a 1,99
<b>PUNTAJES TOTALES PONDERADOS DE EFE (3,21)</b>	Alto	3 a 4	<b>Crecer y construir</b>	Crecer y construir	Retener y mantener
	Medio	2 a 2,99	Crecer y construir	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir
	Bajo	1 a 1,99	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir	Cosechar o desinvertir

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### **5.4 Matriz de la Estrategia principal**

La matriz de estrategia principal parte de las valoraciones de posición competitiva y crecimiento del sector para la formulación de estrategias alternativas.

Dado que el sector tiene un crecimiento rápido de 7% y el BCP mantiene una posición competitiva fuerte (es líder en colocaciones en el mercado), se encuentra en una posición estratégica muy buena, por lo que no es recomendable realizar cambios radicales en sus ventajas competitivas, sino más bien aprovechar las oportunidades externas en la toma de decisiones. Las estrategias a desarrollar bajo estas características son desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada.

**Gráfico 3. Matriz de la Estrategia principal**

La matriz de estrategia principal			
Crecimiento rápido del mercado			
Posición competitiva débil	Desarrollo de mercado Penetración de mercado Desarrollo de producto Integración horizontal Desinversión Liquidación	Desarrollo de mercado Penetración de mercado Desarrollo de producto Integración hacia adelante Integración hacia atrás Integración horizontal Diversificación relacionada	Posición competitiva fuerte
	Recorte de gastos Diversificación relacionada Diversificación no relacionada Desinversión Liquidación	Diversificación relacionada Diversificación no relacionada Alianzas estratégicas	
Crecimiento lento del mercado			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 6. Alineamiento de las estrategias con los objetivos

Para validar la consistencia entre las estrategias planteadas y los objetivos estratégicos, se elaboró una matriz de estrategias específicas (ver la Tabla 6), que permite verificar las estrategias específicas con las estrategias genéricas que fueron identificadas de mayor importancia y serán incluidas dentro del plan estratégico.

**Tabla 6. Estrategias específicas**

ID	Estrategias específicas
E1	Incrementar el número de operaciones y productos diferenciados en el mercado con base en el prestigio de la marca.
E2	Incrementar la disponibilidad del servicio y la cantidad de usuarios a nivel nacional.
E3	Diseñar perfiles del cajero corresponsal en base a manejo de datos.
E4	Optimizar el proceso de atención del banco al Agente BCP.
E5	Diferenciar el servicio que brinda el canal al usuario.
E6	Desarrollar planes de capacitación para funcionarios y locales comerciales.

Fuente: Elaboración propia, 2017.



La matriz de alineamiento estratégico permite determinar cuáles de las estrategias específicas se repiten con mayor frecuencia en las herramientas que se han utilizado hasta el momento (FODA, Peyea, IE, entre otras). Así, se seleccionarán las estrategias que estén más alineadas con cada matriz elaborada. Luego de ello se consolidarán las estrategias específicas y posteriormente se incluirán en la estrategia general. En la Tabla 7 se encuentra el análisis realizado.

**Tabla 7. Matriz de alineamiento estratégico cuantitativo**

ID	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	EP	TOTAL
1	Incrementar el número de operaciones y productos diferenciados en el mercado en base al prestigio de la marca.	X	X	X	X	4
2	Incrementar la disponibilidad del servicio y la cantidad de usuarios a nivel nacional.	X	X	X	X	4
3	Diseñar perfiles del cajero corresponsal en base a manejo de datos.	X	X	X	X	4
4	Optimizar el proceso de atención del banco al Agente BCP.	X	X	X	X	4
5	Diferenciar el servicio que brinda el canal al usuario.	X	X	X	X	4
6	Desarrollar planes de capacitación para funcionarios y locales comerciales.	X	X	X	X	4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Las estrategias lograron un puntaje similar. En el siguiente análisis se evaluará la alineación de las estrategias con los objetivos estratégicos para seleccionar las estrategias adecuadas.

### **7. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos**

La matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos nos permite visualizar las estrategias que podrán atender los objetivos planteados para el BCP y determinar cuáles son los más relevantes. Con esta matriz se garantiza que los objetivos estratégicos serán atendidos por al menos una de las estrategias específicas. En la Tabla 8 se muestran los resultados.

**Tabla 8. Alineamiento de las estrategias**

ID	Estrategias específicas	O1	O2	O3	O4
1	Incrementar el número de operaciones y productos diferenciados en el mercado con base en el prestigio de la marca.	X	X		
2	Incrementar la disponibilidad del servicio y la cantidad de usuarios a nivel nacional.	X	X		X
3	Diseñar perfiles del cajero corresponsal en base a manejo de datos.	X	X		X
4	Optimizar el proceso de atención del banco al Agente BCP.				X
5	Diferenciar el servicio que brinda el canal al usuario.		X	X	
6	Desarrollar planes de capacitación para funcionarios y locales comerciales.			X	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **8. Descripción de la estrategia seleccionada**

### **8.1 Estrategia genérica**

Considerando que el sector bancario y el desarrollo de sus canales alternativos se encuentran en una etapa de crecimiento dentro de su ciclo de vida, el alto nivel de concentración en cuatro principales bancos, las barreras a la entrada en un sector regulado que demanda solidez financiera, el reducido poder de negociación de usuarios que se traduce en inelasticidad de la demanda frente a variaciones en los precios (tasas y comisiones) y el bajo poder de negociación de proveedores (en su mayoría son micro y pequeños empresarios), establecemos una estrategia genérica de diferenciación (Porter).

La estrategia propuesta deriva principalmente en la estrategia de crecimiento de desarrollo de mercado, la cual se fortalece al contar con servicios tercerizados y menos costosos para la implementación de nuevos puntos de cajeros corresponsales, así como con un área especializada en la atención de agentes que responde a la necesidad de explorar y crecer en nuevos mercados, en vista que el 55% de los agentes BCP se concentran en Lima y Callao. Además, si bien se atiende al 70% de las provincias del país, solo se alcanza al 20% del total de distritos. Es importante mencionar que el BCP se ha posicionado principalmente por la cobertura y variedad de sus canales, por lo que el desarrollo de mercado permitirá mantener esta ventaja (primera parte del plan).

Cabe precisar que para preservar el prestigio de la marca y estandarizar el servicio, el plan estratégico implica acciones sobre los cajeros corresponsales existentes y nuevos.

Asimismo, y en busca de proteger el liderazgo del BCP en el mercado, se implementará una estrategia de crecimiento de desarrollo de productos y servicios (segunda parte del plan), de manera que atienda mejor las necesidades y preferencias de los usuarios, lo que derivará en un mayor valor percibido y mayor rentabilidad en el tiempo.

La estrategia de desarrollo de productos cuenta con el soporte clave del equipo de Innovación y Diseño para identificar las necesidades reales de usuarios y la experiencia del equipo de Marketing y Ventas en satisfacer las necesidades a lo largo del tiempo de vida del usuario o cliente. Cabe destacar que las condiciones para implementar el desarrollo de productos están dadas al contar con un marco legal que permite incluir nuevos productos. Si bien el mercado es grande y permite economías de escala, consideramos que la estrategia de liderazgo en costos no es viable porque la población valora los atributos de los productos y servicios ofrecidos por el banco, además del precio, tales como simplicidad, rapidez y asesoría.

## Capítulo VI. Planes funcionales

### 1. Plan Funcional de Marketing

A través del Plan de Marketing, se busca impulsar las estrategias de desarrollo de mercado y de desarrollo de producto, así como contribuir a la rentabilidad al buscar establecer el perfil de agente más rentable en base a la herramienta de análisis de datos.

#### 1.1 Objetivos funcionales de Marketing

Los objetivos funcionales de Marketing para los próximos cinco años se presentan a continuación:

**Tabla 9. Objetivos de Marketing**

Nro.	Objetivos de Marketing	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
O1	Aumentar el nivel de recordación de la marca Agente BCP ( <i>Top of Mind</i> ) en Lima y Provincias	Cantidad de encuestados que mencionaron al Agente BCP como primera respuesta /Cantidad total de encuestados de Lima y Provincias*100	70%	75%	80%	85%	90%
O2	Posicionar al Agente BCP como el cajero corresponsal más confiable del país	Cantidad de encuestados que reconocen al Agente BCP como el cajero corresponsal de mayor confianza/Cantidad total de encuestados *100		30%	35%	40%	45%
O3	Incrementar la lealtad de los usuarios	( <i>Net Promoter Score</i> = Cantidad de promotores – Cantidad de detractores)/ (Cantidad de encuestados)*100	60%	62%	65%	68%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para el logro de los objetivos funcionales se definen:

#### 1.2 Estrategia de segmentación

Se define el segmento de mercado para identificar las necesidades específicas de los usuarios:

### **1.2.1 Criterios demográficos**

Los agentes se enfocan en la atención de hombres y mujeres entre 18 y 70 años de los niveles socioeconómicos C y D. De acuerdo al estudio de niveles socioeconómicos (Apeim 2013), el ingreso familiar mensual es de S/. 3.300 y S/. 2.000 para los NSE C y D, respectivamente. Dado que la población de NSE C y D tiene un nivel de bancarización menor al 50%, no puede acceder a canales de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil, los cuales son exclusivos para los clientes del banco. Es muy importante destacar que, según el estudio *Bancarización del limeño* (Apoyo 2012), el perfil del no bancarizado suele ser de trabajadores independientes que no cuentan con un trabajo estable, mientras que el perfil bancarizado comprende trabajadores dependientes que tienen principalmente productos de cuentas de ahorro y tarjetas de crédito.

### **1.2.2 Criterios psicográficos**

Para determinar el perfil objetivo, se ha considerado la definición de estilos de vida propuesta por Arellano Marketing en el 2013, por considerar que se inclinan a canales tradicionales:

- Progresistas: hombres del NSE D, con un nivel de instrucción promedio, que son utilitarios en su consumo y que buscan rendimiento.
- Adaptados: hombres del NSE C, respetuosos de la tradición, informados pero adversos al riesgo.
- Conservadoras: mujeres del NSE D, tradicionalistas, que otorgan importancia al precio y luego a la calidad.

## **1.3 Estrategia de posicionamiento**

### **1.3.1 A nivel de banco**

Para proteger su participación de mercado y mantener su liderazgo, el BCP aplica la estrategia de marketing basada en la diferenciación por medio de canales, alcanzando una cobertura que facilita la disposición de sus diferentes servicios. Esto le ha permitido mantener el liderazgo del *top of mind* (TOM) con 38% al 2012 y 49% al 2013, seguido por BBVA e Interbank. Este ordenamiento se mantiene en la recordación espontánea y por publicidad, según el estudio de mercado del bancarizado limeño (Apoyo 2012). Sin embargo, carece de atributos importantes para los bancarizados, tales como la buena atención o trato amable y los bajos costos: ambos no

han sido cubiertos por ninguno de los bancos principales. También carece de una orientación hacia todos y de un fácil acceso a créditos.

**Tabla 10. Análisis de atributos de la competencia**

<b>Banco</b>	<b>Atributos - Relación positiva</b>	<b>Atributos - Relación negativa</b>
BCP	Amplia red de cajeros	Bajos costos
	Agencias bien ubicadas	Fácil acceso a créditos
	Más servicios por Internet	Buenas promociones
	Variedad de canales	Orientados hacia todos
BBVA	Sólido y seguro	Fácil acceso a créditos
	Buenas promociones	
IBK	Mejores horarios	Fácil acceso a créditos
	Buenas promociones	
SBP	Moderno, con mejor tecnología	Fácil acceso a créditos
		Mejor acceso a créditos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### **1.3.2 A nivel de cajeros corresponsales**

De acuerdo con la investigación de mercado realizada a 384 personas (ver el Anexo 13), principalmente de Lima, la preferencia en el uso de cajeros corresponsales se basa en la cercanía a su ubicación (sea casa o trabajo) y al horario flexible de locales comerciales (sábados y domingos de 7 a. m. a 11 p. m.). Los atributos más valorados del cajero corresponsal son la rapidez y la cercanía a los usuarios.

En este sentido, el tamaño de la red de agentes BCP deriva también en rapidez, ya que reduce el tiempo invertido en la búsqueda del servicio (punto de diferencia versus otros cajeros), sumado a un menor tiempo de espera para recibir el servicio (punto de paridad), tiempo invertido durante el desarrollo de servicio (punto de paridad) y la relación de confianza con el personal del establecimiento (punto de paridad).

La estrategia de posicionamiento del Agente BCP se alinearán a la estrategia de marketing basada en la diferenciación del banco, que busca proteger su liderazgo al continuar ofreciendo un servicio confiable y ágil; además se empleará el canal para potenciar atributos valorados por los usuarios como trato amable y orientación hacia todos. En este sentido, se buscará que los usuarios perciban al Agente BCP como un lugar que brinda información confiable a la hora de realizar sus operaciones, por lo que el acceso a información de productos y servicios bancarios en lenguaje simple será el elemento diferenciador y generador de confianza para el Agente BCP,

que a su vez apoyará el negocio central de ahorro y crédito del banco. En el Anexo 17 se muestra el posicionamiento de marca y la declaración de posicionamiento es «Tu agente de confianza».

#### **1.4 Mix de marketing (tácticas)**

Dado que se trata de un servicio intangible, la mezcla de marketing incluirá los siguientes elementos estratégicos propuestos por Christopher Lovelock y Jochen Wirtz (2009): elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación, así como también elementos asociados a la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y canal.

##### **1.4.1 Elementos del producto o servicio**

Las tres principales operaciones realizadas por el Agente BCP son retiros, depósitos y pagos de servicios a empresas. Los servicios ofrecidos por el agente resuelven la necesidad de realizar operaciones bancarias (producto básico), además el usuario puede resolver otras necesidades particulares que son ofrecidas por cada local comercial (producto aumentado), sea la compra de abarrotes, medicamentos o de útiles de escritorio. Ambas actividades se pueden realizar consecutivamente y en un período de tiempo corto (de 10 a 20 minutos).

Los servicios complementarios que añadirán valor para el usuario son:

- Publicación de la información relevante sobre las operaciones que pueden realizar a través del cajero corresponsal: monto máximo por tipo de operación, moneda soles.
- Para fomentar la confianza, se colocarán pizarras con información vinculada a productos bancarios de ahorro y crédito, las cuales tendrán temas distintos de manera trimestral. Por ejemplo: «cómo seleccionar una cuenta de ahorro», «evita el cobro de comisiones», «cómo calificar a un crédito hipotecario», «pago mínimo de la tarjeta de crédito», «importancia del pago puntual», entre otros.
- La posibilidad de ser contactados por un asesor del BCP en caso de estar interesado por productos de ahorro y crédito de banca personal.
- La rapidez del servicio brindado se hace tangible a través de equipos con un sistema informático ágil, la facilidad de uso de los equipos y el conocimiento adecuado del uso de equipos por parte de los agentes.
- La posibilidad de realizar compras en el establecimiento con tarjetas de crédito o débito BCP, lo que impactará principalmente en las bodegas, ya que no operan bajo esta

modalidad. Para ello será necesario desarrollar alianzas estratégicas con procesadores de tarjetas.

#### **1.4.2 Lugar y tiempo**

Se ha optado por mantener el servicio en comercios pequeños en los distintos barrios de las ciudades. Con esto se busca que dicha comodidad se dé principalmente por la cercanía al cliente, ahorrando tiempo de búsqueda de los puntos de atención y el correspondiente costo de transporte; adicionalmente, destaca la familiaridad y confianza del bodeguero o del personal de la farmacia de barrio, que genera un servicio más amigable.

La entrega del servicio se realiza a través de un intermediario del Agente BCP cuyas instalaciones serán visitadas por los demandantes del servicio en el horario de 7 a. m. a 11 p. m., generalmente seis o siete días a la semana. Dado que se trata de un servicio que involucra manejo de efectivo, el usuario prefiere confiar en la relación directa y personal, para lo cual se acerca al punto de atención.

#### **1.4.3 Precios y otros costos para el usuario**

Considerando que las operaciones bancarias de retiro y depósitos son gratuitas y parte de los productos bancarios de ahorro son ofrecidos por otro canal, este plan se enfocará en la fijación de precio de las operaciones de pago de servicios.

La fijación de precios se basa en el valor neto. Los usuarios están dispuestos y pueden pagar las comisiones por el pago de servicios de S/. 1.00 (a partir del 2014), considerando que la suma de los beneficios percibidos es superior a la suma de los costos percibidos (valor neto). Los beneficios están asociados a:

- Los tiempos y costos de traslado hacia los bancos y cajeros automáticos favorecen a los agentes BCP.
- Ahorro en el tiempo de atención en locales sin colas o poco tiempo de espera.

El precio del servicio es un precio de lista, no sujeto a descuentos, por lo que el riesgo que los costos resulten mayores es asumido por el BCP. Los principales costos están asociados a la comisión pagada al intermediario y al consumo de recursos. Si bien el banco brinda la recaudación a grandes empresas de servicios, motivo por el cual recibe ingresos que involucran a diferentes canales y que son negociados con cada empresa con base en la cantidad de sus clientes (volumen de transacciones), estos clientes no serán sujetos de análisis. Sin embargo, se incluirán los ingresos correspondientes en el flujo de caja.



#### **1.4.4 Promoción y educación**

La comunicación se realizará bajo marketing directo en el punto de atención. De un lado, se comunicará información del servicio a través banderolas en exteriores de los agentes BCP; de otro lado, se comunicará información complementaria sobre productos de ahorro y crédito que ofrece el BCP (de manera regular en agencia) en pizarras ubicadas en el espacio asignado para el banco dentro de cada local. Las pizarras incluirán información distinta cada mes. La promoción del Agente BCP también se realizará con campañas en centros comerciales y campañas publicitarias en TV y radio.

#### **1.4.5 Proceso**

Durante el proceso de atención, el personal del Agente BCP requiere tener contacto directo con el usuario. La participación del usuario se da cada vez que indique un dato para reconocer la transacción, tal como número de documento, código específico, número de cuenta bancaria y cada vez que él tenga que ingresar su clave de seguridad para realizar algún cargo en su cuenta.

En este marco, los procesos deben permitir que los clientes tengan la mayor facilidad para que el servicio sea brindado con el objetivo que el cliente tenga la mejor experiencia y que cubra con creces sus expectativas; por ello se incluirá una invitación a ser contactados por los asesores de Banca Personal, únicamente brindando datos básicos y precisando el producto de interés.

#### **1.4.6 Entorno físico**

Para desarrollar el mejor entorno nos guiaremos por el modelo de estímulo-respuesta de Mehrabian Russell (Wirtz 2009), el cual establece que el ambiente influye en cómo las personas experimentan el servicio. En este sentido, la señalética tanto al interior como en el exterior de los agentes BCP es importante: se incluye la señalización de la zona asignada para el agente, que en lo posible se diferencia de los productos que ofrece el establecimiento, a fin de que el usuario experimente que se encuentra en un lugar exclusivo del BCP.

Para mantener la comodidad en este canal, se seleccionarán locales comerciales que brinden el espacio para la atención del Agente BCP. Se considerará el espacio físico para los equipos, los usuarios y la respectiva publicidad en el punto de venta (paneles, letreros, pizarras).

#### **1.4.7 Personal**

Al momento de brindar un servicio, el personal de contacto es clave y la responsabilidad recae en el socio que opera el Agente BCP. Una posibilidad es que el personal de contacto sea el mismo dueño del local comercial; en este caso, existe un incentivo de dar un buen servicio, ya que se requiere tener un número mínimo de transacciones al mes para percibir comisiones, por ello le interesará fidelizar a los usuarios del servicio del agente. Otra posibilidad es que el personal de contacto sea empleado del local comercial y, sin un beneficio directo por el servicio brindado, existe la probabilidad que no sea óptimo.

A fin de convertir la atención del personal intermediario en una ventaja competitiva, se capacitará a los dueños y/o empleados de los locales comerciales en técnicas de servicio al cliente, las cuales le serán útiles tanto para su negocio como para el servicio del agente. Además de ello, el BCP cuenta con personal para el *call center* (24x7) que recoge quejas y denuncias de malos tratos en puntos de agentes, a fin de tomar medidas correctivas.

#### **1.4.8 Calidad**

Dado el tamaño de la red, la calidad del servicio es uno de los retos más grandes que tiene el BCP por la complejidad de su medición. La calidad de un servicio será medida a través del valor percibido por el cliente (experiencia) comparado con sus expectativas. Para ello, se contará con un cuestionario que cubra todas las dimensiones de calidad de servicio establecidas en la encuesta Servqual, la cual considera cinco dimensiones en la calidad de un servicio:

- Tangibles o apariencia de los elementos físicos.
- Confiabilidad o desempeño preciso.
- Respuesta, prontitud y utilidad.
- Certidumbre, pericia, credibilidad y seguridad.
- Empatía, fácil acceso, buena comunicación y comprensión del cliente.

Es importante mencionar que el éxito del servicio se traducirá en la recomendación a nuevos usuarios, medida a través del indicador *Net Promotor Score*.

### **1.5 Actividades para la obtención de los objetivos de marketing**

Para lograr el incremento de ingresos del Agente BCP, se desarrollarán las siguientes acciones:

- Realizar investigaciones de mercado para identificar las necesidades de los clientes (productos, servicios) y el nivel de recomendación a nuevos usuarios (indicador *Net*

*Promoter Score*); así como para monitorear el nivel de recordación y posicionamiento del agente como un medio de confianza sobre productos bancarios activos y pasivos a partir del 2015.

- Diseñar los nuevos productos para el Agente BCP:
- Lanzar las pizarras informativas expuestas en los agentes BCP con actualización trimestral de las publicaciones.
- Hacer campañas en centros comerciales para fomentar el servicio de pago de agua, energía y telefonía que ofrece el Agente BCP, y comunicar la expansión inclusiva de agentes en el país (se puede ver al detalle este punto en el Plan de Responsabilidad Social).
- Hacer campañas publicitarias en medios (televisión y prensa regional o nacional) para el lanzamiento de productos y servicios financieros que consoliden la estrategia de diferenciación para el segmento meta (2017-2018).
- Reforzar la labor de Analytics para identificar los patrones comunes del Agente BCP más rentables y redefinir el perfil del Agente BCP para el área comercial.
- Organizar campañas de fidelización a los establecimientos que tengan el más alto nivel de satisfacción, con premiación trimestral.

### 1.6 Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de Marketing

Para el desarrollo del Plan de Marketing se requiere realizar las siguientes inversiones:

**Tabla 11. Presupuesto de Marketing**

Acciones	2014	2015	2016	2017	2018
Anuncio en televisión	S/. 700.000	S/. 700.000	S/. 1.200.000	S/. 1.200.000	S/. 700.000
Anuncios en prensa nacional	S/. 160.000	S/. 160.000	S/. 360.000	S/. 360.000	
Módulos en centros comerciales	S/. 160.000	S/. 160.000	S/. 160.000	S/. 160.000	S/. 160.000
Elaboración de folletería	S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 10.000
Compra de pizarras	S/. 65.770	S/. 5.920	S/. 4.300	S/. 2.280	S/. 1.170
Actualización de información de pizarras	S/. 105.232	S/. 114.704	S/. 121.584	S/. 125.232	S/. 127.104
Realizar talleres de servicio al cliente	S/. 72.000	S/. 72.000	S/. 72.000	S/. 72.000	S/. 72.000
premios a mejores agentes	S/. 232.826	S/. 232.818	S/. 232.812	S/. 232.806	S/. 232.803
Contratar empresa de investigación de mercado	S/. 100.000	S/. 100.000	S/. 100.000	S/. 100.000	S/. 100.000
<b>Total S/.</b>	<b>S/. 1.605.828</b>	<b>S/. 1.555.442</b>	<b>S/. 2.260.696</b>	<b>S/. 2.262.318</b>	<b>S/. 1.403.077</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **2. Plan Funcional de Responsabilidad Social**

Antes de plantear los objetivos del plan es necesario tener en claro que las estrategias de relaciones con la comunidad o de responsabilidad social de alguna manera refuerzan el buen hacer corporativo y ayudan a la formación de la imagen corporativa en la mente de las personas (Capriotti y Schulce 2010).

El BCP, en materia de responsabilidad social empresarial (RSE), actúa bajo las políticas generales y específicas del grupo Romero, que buscan alinear a todas las empresas del *holding*. En el plan propuesto se gestionarán los agentes BCP, de manera tal que permita llevar a cabo la política de responsabilidad social del banco y refuerce la estrategia de posicionamiento del cajero corresponsal como un canal que, da rentabilidad a los accionistas, aporta al desarrollo de las comunidades donde se encuentra y es ambientalmente amigable, manteniendo su reputación como empresa socialmente responsable.

En la política de RSE del BCP se establece «promover la inclusión financiera (incluyendo la cobertura previsional y de seguros) a través de la implementación de distintos programas, especialmente aquellos de carácter educativo dirigidos a segmentos poblacionales más vulnerables» (BCP 2013).

En este sentido, el BCP viene desarrollando iniciativas que tienen como propósito mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera, promoviendo la buena ciudadanía corporativa, preservando el medio ambiente e impulsando la activa participación de sus colaboradores en programas de responsabilidad social (BCP 2013).

El objetivo del plan es establecer acciones que, a partir de los cajeros corresponsales, permitan al BCP fortalecer aún más su compromiso con el desarrollo de la sociedad, que resulte económicamente viable y medioambientalmente sostenible, pues desde finales del siglo XX, la Responsabilidad Social Empresarial va más allá del solo aporte o subsidio a una comunidad determinada para que una organización pueda sobrevivir en el mediano y largo plazo (Ramírez Orellana, 2006).

### **2.1 Objetivos funcionales de Responsabilidad Social**

El objetivo será llevar servicios financieros básicos, a través de los agentes BCP, a todas las capitales de provincia del país. En la actualidad el 65% cuenta con al menos un Agente BCP y está pendiente tener presencia en 68 distritos que son capital de provincia. Este objetivo se conseguirá de manera gradual de acuerdo con la Tabla 12.

El tener presencia en todas las capitales de provincia permitirá al BCP estar presente en todas las regiones del país, generando oportunidades de negocio y capacitación a comercios de estas comunidades (potenciales agentes BCP), permitiendo a las personas de las comunidades cercanas realizar transacciones sin necesidad de viajar grandes distancias que implican costos de transporte y tiempo; además de eliminar el riesgo de transportar dinero en efectivo en dichos viajes.

La apertura de Agentes BCP en estas comunidades será parte de la estrategia de captación de agentes planteada, esto implica que dichos comercios serán evaluados de manera similar que en el resto de regiones pero gozarán de ciertos beneficios que les permita operar (por ejemplo, el requerimiento mínimo de saldos promedio en cuenta) y serán imagen del banco en su comunidad (tal como el agente de Lago Titicaca y VRAEM). Esta selección busca que el Agente BCP genere beneficios económicos directos e indirectos al banco; los primeros se refieren a la rentabilidad generada por cada uno y asociada a la cantidad de transacciones por pago de servicios y los últimos se refieren a la captación de depósitos por parte de los usuarios - aun cuando sean menores respecto a agentes de otras localidades – y a ser el principal agente para los comercios de estas comunidades.

En materia medioambiental, al tratarse de un servicio operado a través de un software bancario, el agente requiere insumos como energía eléctrica para el funcionamiento de equipos POS, papel reciclado para impresión y publicidad impresa en materiales biodegradables, por lo que el impacto del Agente en las comunidades es reducido.

**Tabla 12. Objetivos de RSE**

<b>Nro.</b>	<b>Objetivos de RSE</b>	<b>Indicador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
O1	Presencia de agentes BCP en todas las capitales de provincia para fortalecer el acceso a servicios financieros.	N° de capitales de provincia con cajero corresponsal / N° de capitales de provincia	72%	79%	87%	94%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **2.2 Actividades para obtención de los objetivos**

Para obtener los resultados esperados se realizarán las siguientes acciones:

- Apertura de 14 cajeros corresponsales al año en el período 2014-2016 y trece cajeros corresponsales en el 2017 y 2018, respectivamente.

- Capacitación a las personas que trabajan en el Agente BCP, y a Agentes potenciales, en temas sobre mejora personal, mejora de sus negocios y sobre los productos BCP
- Ejecución de campañas de educación financiera a través del Agente BCP en estas comunidades para fortalecer la presencia del Agente BCP y los beneficios que traerá a la población.
- Se flexibilizará el monto mínimo de efectivo requerido para los locales comerciales operadores del cajero correspondiente de menor tamaño, medido a través del ingreso promedio diario con el fin que esto no sea una barrera para realizar sus actividades.

### 2.3 Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de RSE

Para el desarrollo del Plan de RSE se requiere realizar las siguientes inversiones:

**Tabla 13. Presupuesto de RSE**

Acciones	2014	2015	2016	2017	2018
Apertura de cajeros correspondientes en distritos sin presencia del BCP.	S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 10.000
Elaboración de material educativo en español, quechua y aimara.	S/. 20.000	S/. 20.000	S/. 20.000	S/. 20.000	S/. 20.000
<b>Total S/.</b>	S/. 30.000	S/. 30.000	S/. 30.000	S/. 30.000	S/. 30.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3. Plan Funcional de Operaciones

El BCP es la entidad líder en banca minorista y siempre está en búsqueda de implementar nuevos productos y servicios para sus usuarios. Cuenta con un área encargada del Agente BCP, que ve la gestión comercial y operativa del canal. Esta organización le permite responder a los locales comerciales para dar una mejor atención a los usuarios con la finalidad de incrementar la disponibilidad del canal y atender las 24 horas de los 365 días del año.

### 3.1 Objetivos funcionales de Operaciones

Los objetivos funcionales propuestos para el Agente BCP son los siguientes:

**Tabla 14. Objetivos funcionales de Operaciones**

Nro.	Objetivos de operaciones	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
O1	Incrementar el número de afiliaciones de agentes BCP.	Cantidad de agentes	13%	9%	6%	3%	2%
O2	Aumentar el nivel de satisfacción en pago de servicios.	Porcentaje de satisfacción	60%	65%	70%	75%	80%
O3	Actualizar equipamiento en agentes BCP.	Cantidad de Agentes	3085	2920	430	228	117
O4	Desarrollar nuevos productos para el canal	Cantidad de productos nuevos	0	0	1	1	0

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3.2 Acciones para la obtención de los objetivos de Operaciones

Para cumplir con estos objetivos, se realizarán las siguientes actividades:

- El área de Cajeros Corresponsales deberá separar las actividades de gestión comercial y gestión de operaciones para agilizar los procesos que le corresponden a cada uno.
- La gestión comercial se encargará de la prospección de agentes, afiliación y desafiliación.
  - La prospección permitirá captar y afiliar socios con un «perfil objetivo» que permita garantizar la mayor rentabilidad del cajero corresponsal. Esta actividad estaría a cargo de un nuevo analista (analista de prospectos), el cual se encargaría de analizar información de potenciales nuevos establecimientos y ampliar la cobertura del canal a nivel nacional.
  - Se buscará ser más eficientes en los procesos de afiliación y desafiliación agilizando el proceso de evaluación del negocio (socio).
- La gestión operacional se encargará de ejecutar las actividades necesarias para garantizar el buen funcionamiento y operatividad del canal.
  - Para la instalación y desinstalación de equipos, se mejorará la comunicación con los proveedores de equipos y publicidad (así se garantizará una pronta atención).
  - Seguimiento de las operaciones del canal transaccional, visitas periódicas a los agentes BCP para garantizar operatividad y cumplimiento de lineamientos para el canal.

- Implementar una herramienta web que permita administrar de manera más eficiente los recursos del canal para mejorar la atención y comunicación entre el socio y el banco, la cual permitirá:
  - Obtener reportes automáticos que permitirán llevar un control adecuado sobre los locales comerciales asignados a cada ejecutivo del Agente BCP y la operativa del canal.
  - Agilizar el cálculo de comisiones a pagar a los locales comerciales mensualmente.
  - Realizar el seguimiento de las etapas de afiliación, desafiliación, pago de comisiones, reclamos y solicitud de atenciones.
  - Visualizar las transacciones realizadas dentro del mes a través de una cuenta (usuario y contraseña) única para el Agente BCP.
  - Adjuntar la documentación fiscal solicitada por el banco (comprobantes de pago y/o pago de detracciones) y verificar el estatus de la liquidación de comisiones, la cual se gestiona mensualmente.
  - Ingresar solicitudes de atención por mantenimiento de equipos, reclamos de clientes, incidencias durante la operación del agente, comunicación de robo o pérdida de equipo.
- Renovar los equipos instalados en los agentes BCP para garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma transaccional. Para ello se requiere cambiar progresivamente los actuales terminales de punto de venta y utilizar dispositivos como los POS que permitan mayores ventajas tales como:
  - Comunicación a través de redes 3G/4G (doble chip) o Ethernet.
  - Procesamiento de diversos tipos de tarjetas disponibles en el mercado (banda magnética, chip o *contactless*).
  - Menor costo de equipo y mantenimiento gracias a los equipos estándar en el mercado, lo cual facilita la capacitación al Agente BCP.
- Para atender los requerimientos del Plan de Marketing se deberán realizar ajustes en el sistema informático que contemplen:
  - Implementación del sistema de encuestas de usuario una vez culminada la transacción en el Agente BCP.
- Con la finalidad de implementar los nuevos productos para el canal Agente BCP (por ejemplo, realizar compras en el establecimiento con su tarjeta de débito o crédito BCP), se formará un equipo trabajo que desarrolle proyectos bajo la metodología Scrum y que serán de uso exclusivo para el canal Agente BCP. Estos proyectos deberán ser implementados en un plazo máximo de dos meses.



### 3.3 Presupuesto para el cumplimiento de las acciones de Operaciones

El presupuesto anual para ejecutar las actividades de Operaciones se detalla a continuación:

**Tabla 15. Presupuesto anual de Operaciones**

Acciones	2014	2015	2016	2017	2018
Acondicionamiento del local Agente BCP	S/. 378.500	S/. 296.000	S/. 215.000	S/. 114.000	S/. 58.500
Consultoría de procesos	S/. 50.000				
Desarrollo de plataforma web	S/. 220.000	S/. 33.000			
Hardware de plataforma web	S/. 88.400				
Compra de equipos	S/. 5.617.004	S/. 5.134.544	S/. 1.257.320	S/. 666.672	S/. 342.108
Instalación de equipos	S/. 1.123.400,80	S/. 1.026.908,80	S/. 251.464	S/. 133.334,40	S/.68.421,60
<b>Total S/.</b>	<b>S/. 7.477.305</b>	<b>S/. 6.490.453</b>	<b>S/. 1.723.784</b>	<b>S/. 914.006</b>	<b>S/. 469.030</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 4. Plan Funcional de Recursos Humanos

Para potenciar la labor del equipo de Agente BCP, se desarrollará el Plan de Recursos Humanos que garantizará la presencia del capital humano necesario enfocado en mantener el estándar de calidad del servicio que brinda el cajero corresponsal, teniendo en cuenta el crecimiento sostenido en el número de transacciones. El plan mencionado debe contemplar tanto al personal que atiende al Agente BCP, al equipo comercial y de operaciones, como a los intermediarios del servicio. El enfoque de Recursos Humanos se orientará a la capacitación y contratación de nuevo personal.

Adicionalmente, todos los colaboradores del banco tienen una serie de beneficios para su bienestar (beneficios financieros, de salud y otros servicios).

### 4.1 Objetivos de Recursos Humanos

Los objetivos del plan están orientados a los colaboradores que trabajan directamente con el desarrollo del Agente BCP. Para el cumplimiento de dichos objetivos se cuenta con la Dirección de Gestión y Desarrollo Humano y con el área de Gestión del Aprendizaje.

**Tabla 16. Objetivos funcionales de Recursos Humanos**

ID	Objetivos de Recursos Humanos	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
O1	Fortalecer el desempeño laboral del equipo vinculado al Agente BCP.	Horas de capacitación en temas afines al Agente BCP	90	90	90	90	90
O2	Rotación del personal clave en la generación de nuevos productos y en la captación de agentes.	Número de colaboradores que renunciaron en el área/Promedio mensual de colaboradores del área	22%	20%	18%	13%	10%
O3	Captación de nuevo personal, especialmente para la nueva área de <i>Analytics</i>	Nº de nuevos colaboradores contratados		2			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 4.2 Actividades

- Dentro del modelo de Gestión del Aprendizaje se elaborará un Plan de Capacitación y Ejecución para los equipos de desarrollo e implementación de productos, así como para el equipo que capta a los locales comerciales y al personal del local comercial que atiende el Agente BCP. Las capacitaciones se desarrollarán de manera presencial y virtual para poder atender equipos de captación de provincias.
- Establecimiento de incentivos para el personal de captación de agentes ligado a la rentabilidad de estos en el primer año de su funcionamiento.
- Elaboración del perfil de puesto y contratación de personal experto en *Analytics*.
- Elaboración del perfil de puesto y contratación de personal destinado a análisis de prospectos.
- Alinearse a la política de remuneraciones fija y variable, acorde con el perfil de cada puesto, y desarrollar una línea de carrera para los ejecutivos que atienden a los agentes.

- Establecer un mecanismo de retención de personal basado en entrevistas semestrales (acciones preventivas) que permitan identificar los intereses económicos y no económicos de quienes integran el equipo.
- El nuevo personal tendrá la posibilidad de seguir líneas de carrera establecidas por el BCP para todo el personal.

### 4.3 Presupuesto

El presupuesto anual para ejecutar las actividades de Recursos Humanos se detalla a continuación:

**Tabla 17. Presupuesto anual de Recursos Humanos**

<b>Acciones</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ejecución de cursos de capacitación (presenciales y virtuales).	S/. 125.000	S/. 80.000	S/. 125.000	S/. 80.000	S/. 80.000
Incentivos económicos.	S/. 50.000	S/. 50.000	S/. 50.000	S/. 50.000	S/. 50.000
Contratación de nuevo personal de <i>Analytics</i> y análisis de prospectos.	S/. 120.000	S/. 120.000	S/. 120.000	S/. 120.000	S/. 120.000
<b>Total S/.</b>	<b>S/. 295.000</b>	<b>S/. 250.000</b>	<b>S/. 295.000</b>	<b>S/. 250.000</b>	<b>S/. 250.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Plan Funcional de Finanzas

### 5.1 Objetivos del área financiera

**Tabla 18. Objetivos funcionales de Finanzas**

<b>Nro.</b>	<b>Objetivos de finanzas</b>	<b>Indicador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
O1	Incrementar la rentabilidad del canal	Utilidad del Agente BCP/ Utilidad del banco	1,5%	1,8%	2,0%	2,2%	2,5%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5.2 Inversión

Las implementaciones de las mejoras propuestas implican las siguientes inversiones indicadas en la Tabla 19.

**Tabla 19. Inversión inicial**

Presupuesto	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Marketing	S/.1,605,828	S/.1,555,442	S/.2,260,696	S/.2,262,318	S/.1,403,077	S/.9,087,361
Operaciones	S/.7,477,305	S/.6,490,453	S/.1,723,784	S/.914,006	S/.469,030	S/.17,074,578
Recursos Humanos	S/.295,000	S/.250,000	S/.295,000	S/.250,000	S/.250,000	S/.1,340,000
RSE	S/.30,000	S/.30,000	S/.30,000	S/.30,000	S/.30,000	S/.150,000
Total	S/.9,408,133	S/.8,325,895	S/.4,309,480	S/.3,456,324	S/.2,152,107	S/.27,651,939

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5.3 Supuestos sobre el sector de recaudación, ingresos y egresos del agente

- Se considera que el total de transacciones en el mercado de recaudación en función a los usuarios que deben hacer el pago de un recibo de servicios (agua, energía y telefonía) es de 21 millones por mes (ver la Tabla 20) como demanda potencial. Se asume que la demanda se incrementa en 0,5% cada año.
- Al cierre del 2013, el total de la banca realiza 20% de las transacciones de pago de servicios a través de sus cajeros corresponsales (50 millones) y el Agente BCP se encarga de 73% de estas transacciones (36,6 millones de transacciones anuales). Se asume que la participación de toda la banca de cajeros corresponsales se incrementa anualmente en 1% en el período 2014-2018, debido al dinamismo que le da el BCP (líder) al canal de cajeros corresponsales en el sistema financiero.

### 5.3.1 Estimación de ingresos

Los ingresos provienen del servicio de recaudación, pues las transacciones de retiros, depósitos y consulta de saldos no son generadoras de ingresos para el Agente BCP. Así, se consideran los ingresos que generan las transacciones tanto por usuarios (comisión 1), que hasta el 2013 es gratuita para usuarios, y el de las empresas que pagan al Agente BCP por las transacciones realizadas por sus usuarios (comisión 2).

**Tabla 20. Cantidad de usuarios y servicio de recaudación**

Servicio	Lugar	Cantidad (2013)	%
Energía eléctrica	Lima	2.217.713	19%
	Provincias	1.822.963	
Agua	Lima	1.258.512	7%
	Provincias	175.355	
Telefonía	Lima + Provincias	15.528.468	74%
<b>Total</b>		<b>21.003.011</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación, se detallan los ingresos para el agente por empresas y usuarios, estimando el número de transacciones a partir de la Tabla 20:

- Servicios de recaudación brindados a las empresas: comisión por la cobranza de recibos cada mes a través del agente.

**Tabla 21. Transacciones y tarifa promedio por el servicio de recaudación a empresas**

Agente BCP			Ingresos provenientes de empresas 2013
Tipo de servicio	Transacciones	Tarifas	
Energía eléctrica	7.047.362	S/. 0,30	S/. 2.090.319
Agua	2.500.814	S/. 0,50	S/. 1.250.407
<b>Telefonía y otros</b>	27.083.275	S/. 1,40	S/. 37.916.585
Total	36.631.451		S/. 41.257.311

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Pago de servicios cobrado a usuarios: brindado a los usuarios del Agente BCP para el pago de servicios. Tal como se detalló en el Plan de Marketing, se aplica un cobro de S/. 1 por cada operación de pago de servicios realizada por los usuarios a partir del 2014 (ver la Tabla 22), pues hasta el 2013 era gratuita.

**Tabla 22. Transacciones y tarifa promedio por el servicio de recaudación a usuarios**

<b>Agente BCP</b>		
Tipo de servicio	Transacciones	Tarifas
Energía eléctrica	7.047.362.22	S/. 1
Agua	2.500.814.25	S/. 1
Telefonía y otros	27.083.274.86	S/. 1
Total	36.631.451.33	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Ingresos financieros: como actividad secundaria, el Agente BCP genera ingresos por los fondos recaudados en cuentas de los locales comerciales con saldos promedio de S/. 3.000 por cada agente, neto del encaje de 14% y a la tasa de 4%.

### 5.3.2 Estimación de costos

Dentro de la estructura de costos se contempla:

- Comisión pagada a los locales comerciales: el contrato del Agente BCP establece 6 rangos para el pago de comisiones mensuales a los comercios, basado en el promedio de transacciones diarias. En la medida que el local comercial realice un mayor número de transacciones, el costo unitario se reducirá en cada rango. A partir de dichos rangos se establece el costo unitario promedio por cada transacción de S/. 0,26, asumiendo la distribución mostrada en la Tabla 23.

**Tabla 23. Comisiones a los agentes BCP**

Cantidad de transacciones diarias		Pago mensual por cantidad de transacciones	Cálculo de cantidad de transacciones mensuales por rango		Costo unitario por transacción		Distribución de agentes
Desde	Hasta				Máximo	Mínimo	
0	45	S/. -	0	1.350		S/. -	10%
46	70	S/. 550	1.380	2.100	S/. 0,40	S/. 0,26	15%
71	90	S/. 700	2.130	2.700	S/. 0,33	S/. 0,26	25%
91	110	S/. 850	2.730	3.300	S/. 0,31	S/. 0,26	25%
111	150	S/. 1.100	3.330	4.500	S/. 0,33	S/. 0,24	15%
151	200	S/. 1.350	4.530	6.000	S/. 0,30	S/. 0,23	10%
Costo unitario promedio					S/. 0,30	S/. 0,23	S/. 0,26

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cabe precisar que los costos mencionados se aplican al total de transacciones que comprenden el pago de servicios, depósitos, retiros, etc., mientras que los ingresos se generan únicamente por pagos de servicios y representan 66% del total de transacciones.

- Gastos operativos: para la estimación de los gastos operativos se utiliza la relación de sueldos/ingresos totales de 15% que reportan los EEFF del BCP al cierre del 2013, considerando que los ejecutivos del Agente BCP son un recurso clave para la atención a la red de socios estratégicos.
- Gastos financieros: dado que el banco realiza sus operaciones bajo una estructura de apalancamiento de 10 veces (pasivo/patrimonio), consideramos que el canal realiza también pagos por intereses en cada período. Según los EEFF del BCP al cierre del 2013, el pago a proveedores de fondos (depositantes, bancos y otras entidades) representa 17% de los ingresos. Se considera el mismo para Agente BCP.
- Pago de impuestos: la tasa de impuesto a la renta es de 30% para el período 2014-2018.
- Variaciones en capital de trabajo: se consideran cambios en el capital de trabajo de 1% sobre los ingresos del año siguiente, dado que no tiene inventarios y la cobranza es inmediata.

### **5.3.3 Proyecciones de flujo de caja**

Se elaborará un flujo de caja sin estrategia y otra con la implementación de todas las estrategias planteadas para el período 2014-2018.

- **Supuestos de proyecciones del flujo de caja sin estrategia a partir del 2014:**
  - Se considera el crecimiento promedio en número de agentes los años 2012 y 2013, es decir 12%, y un número de transacciones de pago de servicios promedio por agente de 6.300, el cual se mantiene constante año a año, aun cuando podría reducirse a falta de un plan estratégico. El pago de servicios es gratuito para los usuarios.
  - Las tarifas cobradas a las empresas de servicios son las mostradas en la Tabla 21. También se mantienen las proporciones por tipo de servicio público mostradas en la Tabla 20.

- Para la estimación de costos operativos, se calcula primero el total de transacciones a través del Agente BCP, considerando que el pago de servicios representa 66% del total de transacciones del canal, y se aplica el costo unitario de S/. 0,26 (el costo promedio máximo).
- Se considera la inversión en equipos para los agentes nuevos por el monto de 2 millones de soles.
- **Supuestos de proyecciones del flujo de caja (base) con estrategia a partir del 2014:**
  - Respecto al servicio brindado a usuarios, se introduce la comisión por pago de servicios de S/. 1.
  - Se toman como referente las transacciones promedio por agente de 6.300 en el 2013, (demanda), las cuales reducen en 85% en los años 2014 y 2015 el flujo de caja (base) como resultado de la introducción de la comisión por pago de servicios. Posteriormente, se incrementan en 5% anualmente como resultado del desarrollo de mercado y lanzamiento de productos nuevos (a partir del 2016). Se calcula el monto total de transacciones considerando el número de agentes propuesto en el Plan de Operaciones.
  - Respecto al servicio de recaudación a empresas, se considera la proporción de transacciones por servicios que figura en la Tabla 20 y las tarifas cobradas a las empresas de servicios mostradas en la Tabla 21.
  - Para la estimación de costos operativos, se calcula el total de transacciones a través del Agente BCP, considerando que el pago de servicios representa 66% del total de transacciones del canal y se aplica el costo unitario de S/. 0,26.
  - Préstamo: se solicita financiamiento para la realización del plan estratégico por S/. 25 millones, considerando el aporte de capital propio de 8% (ver la Tabla 19), los cuales son pagados en cuotas iguales de 5 años.



#### **5.4 Determinación de la tasa de descuento**

- Beta: se considera valor beta apalancado de 0.77, estimado por la Agencia Reuters (Reuters 2017) para el BCP, el cual nos indica que el riesgo del BCP es menor al promedio del mercado de 1.0, situación que es congruente con su calidad de primer banco del país. El riesgo considerado para el Agente BCP es equivalente al riesgo total del banco, pues se carece de información sobre pequeños comercios, los cuales brindan el servicio de agentes. Además, se considera que, al ser un sector tan atomizado, el banco tendría alternativas para reemplazarlos, por lo que el sector de estos comercios no representa una amenaza.
- Para determinar la tasa de descuento se utiliza la metodología del modelo CAPM, tal como se detalla en Anexo 18, que permitirá determinar la tasa de costo de oportunidad del capital. Este modelo ha sido adecuado para el mercado peruano. Para el cálculo de la COK se utilizará la tasa libre de riesgo del rendimiento del bono del Estado Peruano a 10 años y como riesgo de mercado se considera el diferencial entre la tasa de riesgo mercado y la tasa libre de riesgo para el mercado peruano (Fuertes y Arévalo 2016). Por lo anterior, el modelo incorpora los riesgos propios del Estado Peruano con tasas en soles.
- Se considera que la tasa de impuesto a la renta es del 30%.
- Tasa de descuento WACC: la tasa de descuento a utilizar para descontar el flujo de caja es el WACC. Para calcular el WACC se ha considerado la estructura de financiamiento del BCP a diciembre del 2013, que contaba con US\$ 32.157 millones de pasivo y US\$ 2.979 millones de patrimonio, 92% y 8% del total activo respectivamente. Para el interés promedio de deuda, se considera la tasa de interés anual ponderada de los bonos corporativos del BCP en el año 2013 (Memoria BCP 2013).
- Como resultado de lo anterior, se obtiene una COK de 8.80% y un WACC de 5.87%.

#### **5.5 Análisis del flujo de caja incremental**

Como resultado de calcular la diferencia entre el flujo de caja con estrategia menos el flujo de caja sin estrategia, se obtiene una tasa interna de retorno incremental de 80% (TIRI), la cual es superior a la tasa de descuento de 8,80% (COK) y 5.87% (WACC). Por tanto, se viabiliza el plan estratégico.

## 5.6 Análisis de sensibilidad

- Escenario pesimista:** considera que las transacciones de pago de servicios promedio por local comercial se reducen a 75% en los años 2014 y 2015, es decir en 4.725 (versus 6.300 sin estrategia) y las transacciones totales del Agente BCP se reducen en la misma proporción. Lo anterior se da como resultado de la introducción de la comisión por pago de servicios. Posteriormente, las transacciones se incrementan en 5% anualmente como resultado del desarrollo de mercado y lanzamiento de productos nuevos (a partir del 2016). El número de agentes es el mismo al propuesto en el plan estratégico, aunque este número podría ajustarse en función a los resultados. Este escenario representa la posibilidad de que la banca digital se convierta en un medio para atender a los clientes (asumiendo que cuenten con el acceso a la tecnología necesaria), posiblemente con herramientas de billetera móvil que reemplacen al Agente BCP.
- Escenario optimista:** considera que las transacciones de pago de servicios promedio por agente se mantiene en los años 2014 y 2015, es decir en 6.300 (igual al flujo sin estrategia). Posteriormente, se incrementan en 5% anualmente como resultado del desarrollo de mercado y lanzamiento de productos nuevos (a partir del 2016). El número de agentes es el mismo al propuesto en el Plan de Operaciones. Este escenario representa la posibilidad de que el Agente BCP, además de ser un canal interesante para personas no bancarizadas (escenario base), absorba los pagos que actualmente se realizan en las mismas empresas que otorgan el servicio y canales alternos no bancarios (supermercados, tiendas por departamento, entre otros).

**Tabla 24. Resultados de análisis de sensibilidad**

	Número de transacciones de pago de servicios	TIRI	VAN	Utilidad	Part. mercado
Pesimista	43.451.917	60%	S/. 47,896,859	2.7%	67%
Base	49.245.506	80%	S/. 68,559,307	3.0%	76%
Optimista	57.935.890	108%	S/. 99,552,978	3.6%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### **5.7 Resultados de la evaluación financiera**

- Se observa que la TIRI del escenario pesimista es mayor a la tasa de descuento WACC y cumple con el objetivo financiero: utilidad Agente BCP/utilidad BCP igual a 3,0% en el 2018, superior al objetivo planteado de 2,5%.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Mediante las iniciativas propuestas de fortalecer las capacidades del personal que participa en el canal, realizar campañas en busca de un mejor servicio, potenciar los equipos del canal, lanzar nuevos productos y establecer un proceso de selección de locales comerciales con perfil rentable, se cumplen los objetivos de incrementar el número de agentes BCP y aumentar la cantidad de transacciones realizadas, lo que finalmente permitirá al canal contribuir a la utilidad total del BCP (de 0,62% en el 2013 a 2,5% en el 2018) e incrementar la participación de mercado (de 73% en el 2013 a 76% en el 2018).
- Asimismo, se resuelven las principales deficiencias detectadas en la investigación de mercado (falta de efectivo, fallas del sistema, mala atención), potenciando aún más el canal de agentes para mantenerse como un canal líder en la bancarización y promotor de la información bancaria aprovechando la fortaleza de la marca del BCP mediante campañas publicitarias, educativas y mejora de los niveles de servicio que incentiven el uso del canal tanto por usuarios como por clientes del banco para realizar operaciones financieras y no financieras.
- El BCP posee una poderosa ventaja competitiva, sustentada principalmente en su trayectoria y el prestigio de su marca durante los 125 años en el Perú. Se trata de una empresa peruana, que cuenta con presencia a nivel nacional, busca constantemente mejorar la calidad de atención en sus canales y el desarrollo permanente de sus productos para incentivar la inclusión financiera.
- El nivel de inclusión financiera en el Perú aún es muy bajo, por lo que la oportunidad para este canal de fomentar la bancarización y el acceso a nuevas tecnologías es muy grande. Luego de siete años de creación, el Agente BCP cuenta con mucha experiencia y conocimiento de los clientes y usuarios del canal.

## 2. Recomendaciones

- Dado que el agente se posicionará como un canal informativo, bancarizador y generador de potenciales clientes para el banco, debe establecerse un ingreso para el Agente BCP siempre que el usuario captado por el agente se convierta en cliente con productos de ahorro y crédito.
- Adicionalmente a la expansión del canal alineado al enfoque de bancarización y lanzamiento de nuevos productos, el BCP podría aprovechar los negocios diversos del Grupo Romero para realizar una diversificación a través del Agente BCP y dar una oferta más completa a los usuarios (tales como seguros, compra de combustible para el consumo semanal a precio especial, entre otros). En este sentido, recomendamos estimar el tiempo libre de los locales comerciales, es decir, el tiempo en el que no se atiende al negocio de bodega, farmacia u otro, ni tampoco en el que se atiende el agente para dimensionar la capacidad del canal.
- De cara al negocio de banca minorista, el BCP podría otorgar otros beneficios a los locales comerciales que brindan el servicio de Agente BCP, tales como tasas preferenciales en préstamos para el negocio y para las personas que trabajan en él. Ambos permiten estrechar la relación entre banco y socios estratégicos y, sobre todo, aseguran su continuidad en el tiempo. Asimismo, el propietario del local comercial percibe este beneficio y puede retribuirlo con un mejor servicio a los clientes y usuarios del Agente BCP. Por lo anterior, se recomienda hacer una evaluación crediticia preliminar a los locales comerciales.
- De otro lado, se sugiere diferenciar el pago de comisiones que realiza el banco a los agentes previa evaluación de sus resultados en los últimos meses. Esto tiene por finalidad motivar siempre a los agentes BCP a realizar la mayor cantidad de operaciones para que obtengan mayores ingresos por comisión.
- Es importante contar con agentes BCP que realicen el nivel promedio de transacciones deseado. Para ello es necesario contar con información actualizada que permita un efectivo y eficaz monitoreo de resultados del canal.

## Bibliografía

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2014). “Niveles socioeconómicos 2014”. En: *Apeim*. Agosto del 2014. Fecha de consulta: 1/4/2017. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>>.
- Agencia Reuters. “Información Financiera BCP” En: REUTERS. Fecha de consulta: 10/11/2017 <https://www.reuters.com/finance/stocks/overview/CRE.LM>
- Banco Central de Reserva del Perú. “Producto bruto interno desde 1951 (Variaciones porcentuales reales)”. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta: 14/12/2016. <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>>.
- Banco de Crédito del Perú (2017). “Nosotros”. En: *Vía BCP*. Fecha de consulta: 5/3/2017. <<https://www.viabcp.com/wps/portal/Home/nosotros>>.
- Banco de Crédito del Perú (2013). “Reporte Anual 2013”. En: *Banca de Crédito del Perú*. Fecha de consulta: 14/12/2016. <<https://ww3.viabcp.com/connect/memoria%202013/Memoria%20BCP%202013.pdf>>.
- Banco Mundial “Crecimiento del PIB (% anual)”. En: *Banco Mundial*. Fecha de consulta: 14/12/2016. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&start=2007&view=chart>>.
- BBVA Research (2013). “El marco regulatorio del dinero electrónico en el Perú”. En: *Microfinance Gateway*. 7 de abril del 2011. Fecha de consulta: 30/1/2017. <<https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-el-marco-regulatorio-del-dinero-electronico-en-el-peru-y-la-inclusion-financiera-9-2013.pdf>>.
- Campos Peláez, Severiano; Castro Cardona, Marcelo; Cuy Prat, Montse y Ferrer Alcóver, Gonzalo (2005). *CAPM en mercados emergentes*. Barcelona: Instituto de Educación Continua de la Universidad Pompeu Fabra.
- Capriotti Peri, Paul y Schulce Lepe, Francisca (2010). *Responsabilidad social empresarial*. 1ª ed. Barcelona: Executive Business School.

- Damodaran, Aswath. “Betas by sector (US)”. En: *Damodaran online*. Fecha de consulta: 25/6/2017. <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- *El Comercio*. “Confíe en los agentes bancarios de las tiendas”. En: *El Comercio*. 15 de enero del 2010. Fecha de consulta: 14/12/2016. <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/confie-agentes-bancarios-bodegas-noticia-398156>>.
- Federal Reserve Bank of St. Louis. “Effective Federal Funds Rate”. En: *Federal Reserve Bank of St. Louis*. Fecha de consulta: 14/12/2016. <<https://fred.stlouisfed.org/series/FEDFUNDS>>.
- Flores Saona, Roberto (2013). “Sector bancos: perspectivas y oportunidades de inversión”. En: *Infobolsa*. Fecha de consulta: 31/1/2017. <<http://www.infobolsa.pe/2013/presentaciones/inteligo.pdf>>.
- Fuertes Anaya, Aldo y Inouye Arévalo, Gustavo. “Tasa libre de riesgo y prima por riesgo de mercado en el modelo CAPM, una aproximación para el mercado peruano” Popular: Sociedad Administradora de Fondos de Inversión. Noviembre 2006.
- Graham, Oscar (2013). “Inclusión financiera”. En: *Conexión Esan*. Fecha de consulta: 1/12/2016. <<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/11/inclusion-financiera/>>.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. “Estadísticas sociales”. En: *INEI*. Fecha de consulta: 15/11/2016. <<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. “Población de 6 y más años de edad que hace uso del servicio de internet, según ámbitos geográficos”. En: *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 14/12/2016.

<<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>>.

- Ipsos Perú (2012). “Bancarización del limeño”. En: *Ipsos Perú*. Fecha de consulta: 24/1/2017. <[https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/MKT\\_Data\\_Bancarizacion\\_2012.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/MKT_Data_Bancarizacion_2012.pdf)>.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996). *El cuadro de mando integral*. 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- López Mas, Julio y Condori Luna, Pablo (2009). “Conformación de alianzas estratégicas bancos-empresa y su impacto para un sistema financiero inclusivo”. En: *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Fecha de consulta: 1/2/2017. <[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v12\\_n23/pdf/08v13n23.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v12_n23/pdf/08v13n23.pdf)>.
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Mayorga, David (2016). “El análisis VRIO y la ventaja competitiva”. En: *Marketing estratégico UP*. Fecha de consulta: 15/3/2017. <<http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/>>.
- Mintzberg, Henry (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona. Editorial Ariel.
- Parodi, Carlos (2013). “¿Y si la FED quita el estímulo?”. En: *Gestión*. 26 de julio del 2013. Fecha de consulta: 30/3/2017. <<http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/07/y-si-la-fed-quita-el-estimulo.html>>.
- Porter, Michael E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ramírez Orellana, Alicia, La RSC y la Triple cuenta de Resultados, En: Dirección Financiera, Pag 55-62, 2006



- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2012). *Encuesta piloto de acceso y uso de servicios financieros*. Lima: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2014). “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones”. En: SBS. Fecha de consulta: 15/12/2016. <<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Junio/CIIF-0001-jn2014.PDF>>.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. “Evolución del sistema financiero (desde setiembre 2008)”. En: *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Fecha de consulta: 14/12/2016. <[http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#)>.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. “Reseña histórica”. En: *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Fecha de consulta: 14/12/2016. <<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/resena-historica/45/c-45>>.
- Universidad del Pacifico. “Encuesta de cultura financiera Perú 2011 ENFIN 2011”. En: *Universidad del Pacifico*. Fecha de consulta: 14/2/2017. <<https://es.scribd.com/doc/78560752/Primera-Encuesta-de-Cultura-Financiera-Peru-2011-ENFIN-2011>>.

## **Anexos**

### Anexo 1. Poder de negociación de los proveedores

Variable	Descripción	Peso	Menor → Mayor				
			1	2	3	4	5
Número de proveedores importantes	Al 2013 existen 5.820 Agentes BCP versus un total de 23.279 pequeñas empresas que se dedican a la venta al por menor (37,6%) y por mayor (53,5%)	20%				X	
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Si bien los cajeros corresponsales inicialmente son empresas pequeñas de comercio minorista (bodegas, ferreterías y farmacias, grifos, supermercados, etc.), podrían asociarse con empresas mayoristas (12.465 al 2013)	15%					X
Diferenciación de los productos de los proveedores	No existe diferenciación, pues es el BCP quien delimita los servicios que brindarán los agentes BCP	10%				X	
Amenaza de los proveedores de integración hacia delante	La posibilidad de que los propietarios conviertan su negocio minorista en uno financiero es casi nula	10%					X
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Los bancos de la competencia cuentan con cajeros corresponsales (13 mil en total) pero no se han integrado con los propietarios de dichos negocios; sin embargo, podrían utilizar a empresas relacionadas de su grupo económico para ofrecer este servicio (por ejemplo: Banco Falabella con Tottus, Sodimac, etc.)	20%			X		
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria	El canal de cajeros corresponsales permite a las empresas de la industria estar más cerca de la población no bancarizada y con una menor inversión en comparación a las agencias/sucursales/oficinas	15%					X
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Si bien obtienen una comisión, convertirse en un Agente BCP no es parte del <i>core</i> del negocio de los proveedores. Inclusive rechazan transacciones para no afectar el efectivo destinado para su negocio central	10%	X				
<b>Puntuación</b>		<b>100%</b>	<b>3,9</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 2. Poder de negociación de los clientes

			Menor → Mayor					
Variables	Descripción	Peso	1	2	3	4	5	
Usuarios	Número de compradores importantes	El banco atiende a 2,5 millones de clientes a través de diversos productos	10%		X			
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Los clientes pueden encontrar los mismos servicios en otros bancos	7,5%			X		
	Costo de cambio de los compradores	Para las operaciones no transaccionales, no hay ningún costo de cambio. Para el caso de las operaciones transaccionales sí	10%				X	
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	No aplica, dado que los clientes no podrían realizar esta acción	2,5%					X
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	No aplica, dado que los clientes no podrían realizar esta acción	2,5%					X
	Contribución a la calidad o el servicio de los productos de los compradores	En la medida que los clientes adquieran cultura financiera, podrán utilizar de mejor manera los servicios del banco	5%				X	
	Costo total de los compradores contribuido por la industria	Los costos para los compradores no representan un valor significativo comparado con los montos de las transacciones	5%				X	
Rentabilidad de los compradores	La rentabilidad obtenida por los clientes es mínima	7,5%	X					
Empresas	Número de compradores importantes	El banco negocia con empresas de servicios públicos y privados de gran envergadura	7,5%		X			
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Las empresas pueden encontrar los mismos servicios en otros bancos	5%		X			
	Costo de cambio de los compradores	Las empresas firman contratos con los bancos y podrían acarrear penalidades	5%				X	
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	No aplica, dado que las empresas forman parte de un sector distinto al bancario	2,5%					X
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Solo algunas empresas han desarrollado un canal propio de ventas que ha sido acondicionado para la cobranza (ejemplo: Movistar)	5%					X
	Contribución a la calidad o el servicio de los productos de los compradores	No influye en la calidad del servicio porque los cajeros corresponsales solo constituyen un agente recaudador	10%			X		
	Costo total de los compradores contribuido por la industria	El tercerizar el servicio de recaudación genera un ahorro en costos a las empresas	7,5%				X	
	Rentabilidad de los compradores	Las empresas incrementan sus niveles de recaudación	7,5%				X	
<b>Puntuación</b>		<b>100%</b>	<b>3,275</b>					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 3. Amenaza de nuevos competidores

Variables	Descripción	Peso	Menor → Mayor				
			1	2	3	4	5
Legal/regulación	El acceso al mercado está determinado por la Resolución SBS 3082-2011, que determina que solo las entidades financieras pueden abrir cajeros corresponsales. Además, el acceso de nuevas entidades financieras está estipulado en la Ley N° 26702	35%					X
Diferenciación	El servicio brindado es muy similar con cualquier competidor nuevo o existente porque está dado por los servicios que la ley me permite ofrecer	5%		X			
Inversión nuevo banco	El nivel de inversión para el acceso de un nuevo banco es elevado y está requerido por la SBS	30%					X
Inversión bancos existentes	El acceso a cajeros corresponsales por parte de otros bancos existentes en el sistema financiero es bastante bajo, pues no se requiere de mayor infraestructura y los fondos para las operaciones provienen del agente	20%		X			
Acceso a tecnología	La tecnología es de fácil acceso e igual para todos los bancos	5%		X			
Acceso a operadores	El acceso a operadores (agentes) es similar para todos los bancos	5%		X			
<b>Puntuación</b>		<b>100%</b>	<b>3.95</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### Anexo 4. Amenaza de servicios sustitutos

Variables	Descripción	Peso	Menor → Mayor				
			1	2	3	4	5
Productos similares	En el mercado hay empresas (supermercados, tiendas por departamentos) que brindan algunos de los servicios ofrecidos por los agentes	20%	X				
Precios (usuario)	Si los usuarios son clientes del banco, la banca por Internet es más barata respecto al Agente BCP	30%			X		
Precios (empresa)	Crear un servicio de recaudación propio es más costoso que contratar los servicios de un tercero. Es más fácil negociar las tarifas de recaudación con un banco que ofrece diferentes productos, comparado con contratar el servicio a una empresa que solo realiza recaudación	20%			X		
Agresividad del proveedor del sustituto	Empresas del sector <i>retail</i> (supermercados, tiendas por departamento) podrían vender sus productos y en el momento del pago pueden ofrecer realizar el pago en efectivo y otras modalidades como tarjeta de crédito (Metro, Visa, etc.)	30%	X				
<b>Puntuación</b>		<b>100%</b>	<b>2</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 5. Servicios y comisiones ofrecidos por los cajeros corresponsales

### Servicios ofrecidos

Operaciones	BCP	BBVA Continental	Interbank	Scotiabank
Limite por operación	Hasta S/. 1000	Hasta S./ 800	Hasta S/. 700	Depende de la operación
Depósitos / retiros / transferencias	X	X	X	X
Pago de servicios	X	X	X	X
Recargas	X	X	X	X
Cobro de remesas	X	X		
Pago prestamos / tarjetas de crédito	X	X	X	X
Consulta de saldos y movimientos	X	X	X	X
Disposición de efectivo tarjeta de crédito	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Comisiones ofrecidas

	BCP	BBVA Continental	Interbank	Scotiabank
<b>Modalidad de pago</b>	Todas las operaciones que se realice en el mes, el banco las divide entre 25 días y ese será el promedio que hagas el mes y la comisión a pagar	Pago por tipo de operación realizada	Pago por tipo de operación realizada	Pago por tipo de operación realizada
<b>Pago de comisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 46 a 70 operaciones al día: S/. 550</li> <li>• 71 a 90 operaciones al día: S/. 700</li> <li>• 91 a 110 operaciones al día: S/. 850</li> <li>• 111 a 150 operaciones al día: S/. 1.100</li> <li>• 151 a + operaciones al día: S/. 1.350</li> </ul>	Pago por cualquier tipo de operación: S/. 0,40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por operación de depósitos, pagos de servicios: S/. 0,30</li> <li>• Por operación de retiro: S/. 0,20</li> <li>• Por operación de consulta: S/. 0,10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por operación de depósitos, pagos de servicios: S/. 0.30</li> <li>• Por operación de retiro: S/. 0.10</li> <li>• Por operación de movimiento: S/. 0.20</li> </ul>
<b>Tipo de red</b>	Red propia	Red propia y agregadores de cajeros corresponsales	Red propia y agregadores de cajeros corresponsales	Red propia y agregadores de cajeros corresponsales

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 6. Rivalidad entre los competidores existentes

Variable	Descripción	Peso	Menor → Mayor				
			1	2	3	4	5
Concentración entre competidores	Cuatro bancos concentran entre 70% y 80% de las colocaciones y depósitos del sistema financiero (total de 64 empresas, 16 de ellas bancos)	25%					X
Crecimiento de la industria	Las colocaciones directas crecen en años posteriores a la crisis financiera del 2008 (entre 12% y 18%), mientras que los depósitos crecen entre 11% y 21% en los últimos años; es decir por encima del crecimiento del PBI	25%					X
Costo fijo	La red física de oficinas (locales, mobiliaria, personas) constituye un factor importante dentro de los costos fijos. Cabe indicar que los canales alternativos son una alternativa que permite reducir los costos fijos que enfrentan los bancos	15%			X		
Diferenciación de productos y servicios	Los bancos tienen productos y servicios financieros que no pueden diferenciarse radicalmente, tanto así que los cuatro principales bancos compiten por las condiciones financieras (tasas de interés activas, tasas de interés pasivas y comisiones). Respecto a los servicios que brindan los cajeros corresponsales de cada banco, se encuentran delimitados por el marco normativo de la SBS, lo que aminora su posibilidad de diferenciación	20%		X			
Costos de cambio	Para el negocio de banca personal, el costo de cambio a la competencia implica los costos legales y notariales en caso de compra de deuda, la penalidad por amortización o precancelación de préstamos o depósitos Sin embargo, también existen algunos productos (cuentas de ahorros, tarjetas de crédito) que no tienen costos de cambio alguno, como las transacciones a través de cajeros corresponsales	15%				X	
<b>Puntuación</b>		<b>100%</b>	<b>3,95</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2017.



### Anexo 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

	<b>Factores de éxito</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
	<b>Oportunidades</b>			
1	Estabilidad política y crecimiento económico del Perú	0,06	4	0,24
2	73% de la población es no bancarizada (inclusión financiera)	0,07	4	0,28
3	Mejora en los servicios de comunicaciones e Internet en el país	0,09	4	0,36
4	Flexibilidad en la regulación en el sistema financiero que fomenta la venta de productos activos y pasivos a través del cajero corresponsal	0,09	3	0,27
5	Disminución de los índices de pobreza e incremento de la clase media	0,08	3	0,24
6	Incremento de la oferta de productos en los canales	0,09	4	0,36
7	Mayor poder de negociación frente a usuarios	0,07	4	0,28
8	Incremento del número de locales comerciales dispuestos a operar como cajero corresponsal	0,06	3	0,18
	<b>Amenazas</b>			
1	Inestabilidad en los mercados financieros mundiales	0,07	2	0,14
2	Poca formalidad en la economía	0,1	2	0,2
3	Incremento de instituciones financieras no reguladas	0,07	3	0,21
4	Desconocimiento en uso de la tecnología	0,06	3	0,18
5	Competencia entre bancos del mismo nivel (número de transacciones, número de cajeros corresponsales)	0,09	3	0,27
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>		<b>3,21</b>

Donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 8. Modelo de negocio

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Locales comerciales</li> <li>o Proveedores de servicios informáticos</li> <li>o Grandes empresas de servicios</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Búsqueda, evaluación, selección e implementación de cajero corresponsales</li> <li>o Publicidad para los usuarios</li> <li>o Ofrecer, negociar y brindar el servicio de recaudación a empresas e instituciones</li> <li>o Actualización y monitoreo de plataforma</li> <li>o Atención comercial al cajero corresponsal</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Usuario: permite realizar pagos, depósitos, retiros y transferencias a clientes del banco y usuarios en establecimientos cercanos a su ubicación en horario extendido</li> <li>o Empresas: permite recaudar ingresos para diferentes empresas e instituciones (universidades, servicios públicos, empresas de ventas por catálogo, etc.) a través de una amplia red de corresponsales</li> </ul>	<p><b>Relación con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Usuario: asistencia personal al usuario a través de un representante que brinda el servicio</li> <li>o Empresas: asistencia personal exclusiva a empresas e instituciones a través de un ejecutivo de cuenta</li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Personas naturales usuarios</li> <li>o Empresas e instituciones que requieren servicio de cobranza masiva (universidades, servicios públicos, empresas de ventas por catálogo, etc.)</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sistema informático</li> <li>o <i>Hardware</i> (TPV)</li> <li>o Recursos financieros.</li> <li>o Equipo comerciales que atiende a cajeros corresponsales</li> <li>o Ejecutivo comercial de banca empresa e institucional. <ul style="list-style-type: none"> <li>o Locales comerciales</li> <li>o Arquitectura de datos</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Usuario: tiendas de socios como locales comerciales como bodegas, ferreterías, farmacias, bazares, cabinas de Internet, locutorios, etc. (canal indirecto)</li> <li>o Empresas: equipo comercial que atiende a la banca empresa o institucional (canal directo)</li> </ul>	
<p><b>Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Personal comercial y de operaciones</li> <li>o Comisiones al local comercial por cantidad de operaciones realizadas</li> <li>o Gastos de publicidad</li> <li>o Compra de equipos TPV</li> <li>o Mantenimiento de la plataforma</li> </ul>		<p><b>Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Comisiones por pago de servicios del usuario</li> <li>o Comisión por recaudación</li> </ul>		

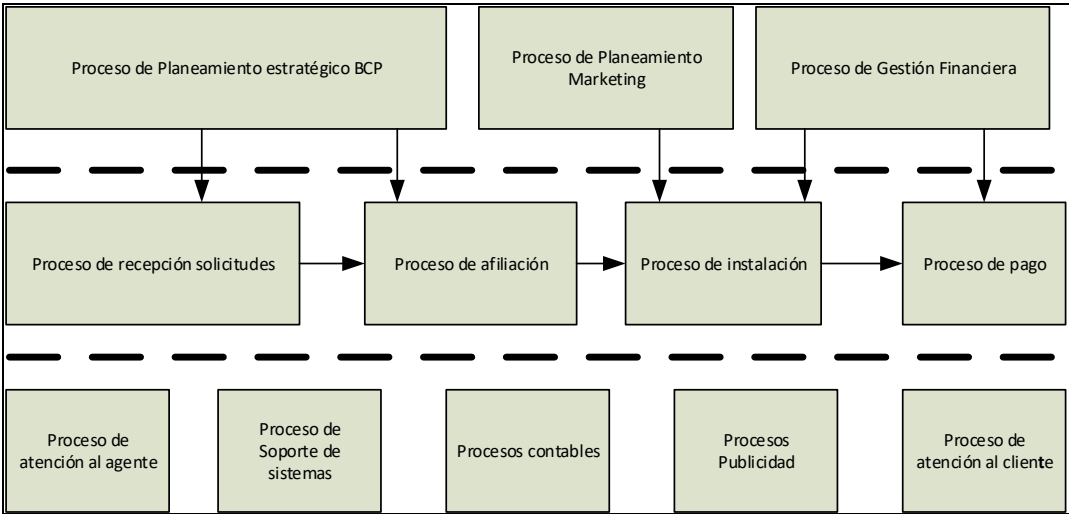
Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 9. Cadena de valor del Banco de Crédito del Perú

<b>Dirección General</b>	Alineamiento al marco regulatorio del sector establecido por la SBS, respaldado en área de riesgos crediticio, liquidez, mercado, operativo y legal, auditoría y Cumplimiento				<b>Margen</b>
	Gestión financiera orientada a la diversificación de fuentes de financiamiento y cultura de procesos eficientes y traducidos en menores costos				
	Enfoque al cliente basado en la innovación continua				
	Enfoque de responsabilidad social como imagen corporativa, esencialmente asistencialista				
<b>Recursos Humanos</b>	Remuneración principalmente variable en función al desempeño con reconocidos programas de aprendizaje y reclutamiento				
	Alianzas estratégicas con universidades				
<b>Organización interna y tecnología</b>	Gestión de sistemas de información y plataformas				
	Soporte en su Centro de Innovación Tecnológica para desarrollo de nuevos productos y servicios				
	Políticas de seguridad de la información en busca de proteger a clientes del banco				
<b>Abastecimiento</b>	Las compras cumplen una exigencia de estándares mínimos de calidad				
	Enfoque de tercerización de actividades que no son parte del negocio central del banco, ahorro y crédito				
<b>Diseño / Innovación</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Canales</b>	<b>Posventa</b>	
Inteligencia comercial basada en manejo de datos	Enfoque de venta cruzada entre productos de ahorro, crédito y manejo de efectivo para incrementar la rentabilidad por cliente de banca mayorista y minorista	Marca líder en el mercado y posicionada por su variedad de canales	Variedad de canales para venta y servicio posventa	Lentos procesos de atención a reclamos	
Innovación financiera en productos y servicios para diferentes segmentos	Diseño de procesos de evaluación crediticia basados en <i>scoring</i> y ágiles procesos de desembolso	Personal especializado para cada segmento que mantienen relaciones de largo plazo con sus clientes	Red con mayor cobertura a nivel nacional en los diferentes tipos de canales		
Multicanalidad	Adecuada asignación de riesgos basada en el riesgo crediticio que representa cada cliente y producto	Publicidad a través de medios televisivos con importante participación en redes sociales, llamativos letreros e infraestructura	Ahorro en costos a través de canales alternativos, como los cajeros corresponsales (manejan su efectivo, no requieren licencias, son seguros y los gastos de mantenimiento son menores comparado con las agencias y cajeros automáticos)		
Búsqueda permanente de alianzas estratégicas con empresas de otros sectores		Educación financiera con “ABC de la banca”			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Anexo 10. Mapa de procesos – Área de Cajeros Corresponsales BCP**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Anexo 11. Matriz VRIO**

<b>Recursos</b>	<b>Valor</b>	<b>Raro</b>	<b>Inimitable</b>	<b>Organización</b>	<b>Implicancia competitiva</b>
Equipo de innovación permanente	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Equipo de captación de agentes	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Red de cajeros corresponsales	Sí	Si	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Sistema informático	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Recursos financieros para transacciones	Sí	No	No	No	Paridad competitiva
Marca	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Reputación	Sí	No	Si	Sí	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Anexo 12. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

	<b>Factores de éxito</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
	<b>Fortalezas</b>			
1	Marca	0,1	4	<b>0,4</b>
2	Reputación	0,06	4	<b>0,08</b>
3	Tamaño y ubicación de la red de atención	0,12	4	<b>0,4</b>
4	Horario de atención extendido	0,08	3	<b>0,24</b>
5	Atención no solo a clientes del banco	0,1	3	<b>0,3</b>
6	Variedad de tipos de operaciones	0,09	3	<b>0,27</b>
7	Innovación permanente	0,1	4	<b>0,4</b>
8	Relación directa y de largo plazo con agentes	0,1	3	<b>0,24</b>
	<b>Debilidades</b>			
1	Dependencia de recursos financieros del agente para transacciones (físicos y en cuenta)	0,1	1	<b>0,1</b>
2	Control del personal de atención	0,08	2	<b>0,1</b>
3	Control de la presentación de los locales	0,07	2	<b>0,1</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	1		<b>3,02</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Anexo 13. Cuestionario de encuesta *online* – Agentes bancarios**

Perfil del usuario	1. ¿Cuál es su edad?
	2. ¿Cuál es su lugar de residencia?
	3. ¿En cuánto estima su nivel de ingresos al mes?
Percepción del servicio brindado por el Agente BCP	4. ¿Qué operaciones realiza usualmente en el banco?
	5. ¿Alguna vez ha hecho uso de los agentes bancarios (Agente BCP, Interbank Agente, Agente Express, etc.)?
	6. ¿Con qué frecuencia usa los servicios de agentes bancarios (Agente BCP, Interbank Agente, Agente Express, etc.) al mes?
	7. ¿Qué tipo de transacciones realiza con mayor frecuencia en los agentes bancarios?
	8. ¿Por qué utiliza el agente bancario?
	9. ¿A qué banco pertenece el agente que utiliza con mayor frecuencia?
	10. ¿Es cliente de dicho banco?
	11. ¿Qué problemas o deficiencias encuentra en el agente bancario que utiliza con mayor frecuencia?
	12. ¿Qué es lo que más valora del agente bancario que utiliza con mayor frecuencia?
	13. ¿Ha hecho uso del Agente BCP?
	14. ¿Qué porcentaje de satisfacción considera tener en el uso de los agentes BCP?
Precio	15. ¿Estaría dispuesto a pagar una comisión para cancelar sus recibos de servicios en un punto cercano a su casa, en lugar de tener que trasladarse a agencias del banco? De ser sí, ¿cuál sería el monto máximo que estaría dispuesto a pagar?
Interés en nuevos productos o servicios de este canal	16. Buscamos ofrecer mayores servicios y productos a través del agente bancario, ¿qué servicios le gustaría encontrar en el agente bancario?
	17. ¿Cuántas veces lo usaría por semana?
	18. ¿En qué tipos de establecimientos le gustaría encontrar estos servicios?
Usuarios potenciales	19. ¿Por qué no utiliza el agente?
	20. Si se corrigiera la razón por la que no usa el agente bancario, ¿lo usaría?

Nota: Para efectos de la encuesta, se ha usado el término agente bancario

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### Anexo 14. Objetivos estratégicos y sus indicadores

Objetivos estratégicos		Indicador	
Producto	Incrementar ingreso por tarifas de servicios	Aportar a la utilidad del banco en 2,5%	Resultado en estados financieros
	Incrementar ingreso de tarifas por recaudación		
Cliente	Facilitar acceso a servicios financieros.	Incrementar la participación de mercado a 76% Lograr un nivel de satisfacción del servicio de 70%	N° de transacciones Agente y Banca Resultado de encuesta de satisfacción
	Desarrollar nuevos productos		
	Satisfacer al usuario del Agente BCP		
Proceso	Expandir red de cajeros corresponsales	Crecer el número de cajeros corresponsales en 36% en cinco años	Reporte de incorporación y baja de cajeros corresponsales Informe de lanzamiento de nuevos productos
	Incorporar empresas que requieran cobranza		
Persona	Fortalecer equipo de ejecutivos comerciales de Agente BCP y banca empresa	Fortalecer las capacidades de los colaboradores relacionados al Agente BCP con 90 horas de capacitación	Reporte de horas de capacitación a cada grupo objetivos
	Capacitar a los cajeros corresponsales		

Fuente: Elaboración propia, 2017.



**Anexo 15. Matriz FODA**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
	F1	Marca	D1 Dependencia de recursos financieros para transacciones (físicos y en cuenta)	
	F2	Reputación	D2 Control del personal de atención	
	F3	Tamaño y ubicación de la red de atención	D3 Control de la presentación de los locales	
	F4	Horario de atención extendido		
	F5	Atención no solo a clientes del banco		
	F6	Variedad de operaciones		
	F7	Innovación permanente		
	F8	Relación directa y de largo plazo con agentes		
		<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
O1	Estabilidad política y crecimiento económico	F1, F2, F7, F8, O2, O5, O6: Incrementar el número de operaciones y productos con base en el prestigio de la marca	D1, D2, D3, O4: Optimizar el proceso de atención del banco al Agente BCP	
O2	Captar población no bancarizada, inclusión financiera	F3, F4, F5, F9, O3 Incrementar la disponibilidad del servicio y la cantidad de usuarios a nivel nacional	D2, D3, O2, O5, O6 Incentivar a los locales comerciales a mejorar la presentación y atención en sus establecimientos	
O3	Mejora en los servicios de comunicaciones e Internet	F8, O8 Diseñar perfiles del cajero corresponsal		
O4	Incremento de regulación en el sistema financiero que fomenta la venta de productos activos y pasivos a través del cajero corresponsal			
O5	Disminución de los índices de pobreza e incremento de la clase media			
O6	Incremento de la oferta de productos en los canales			
O7	Mayor poder de negociación frente a usuarios			
O8	Incremento del número de locales comerciales dispuestos a operar como cajero corresponsal			
		<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
A1	Inestabilidad en los mercados financieros mundiales	F6, F8, F9, A4, A6 Diferenciar el servicio que brinda el canal	D2, D3, A6 Desarrollar planes de capacitación para funcionarios y locales comerciales	
A2	Poca formalidad en la economía	F3, A6 Desarrollar un plan de ampliación de cobertura en zonas rurales		
A3	Incremento de instituciones financieras no reguladas	F1, F2, A2, A3 Incentivar el uso del Agente BCP en campañas de educación financiera en centros comerciales y ferias (donde asiste población de NSE C y D)		
A4	Desconocimiento de la tecnología			
A5	Competencia entre bancos del mismo nivel (número de transacciones y cajeros corresponsales)			

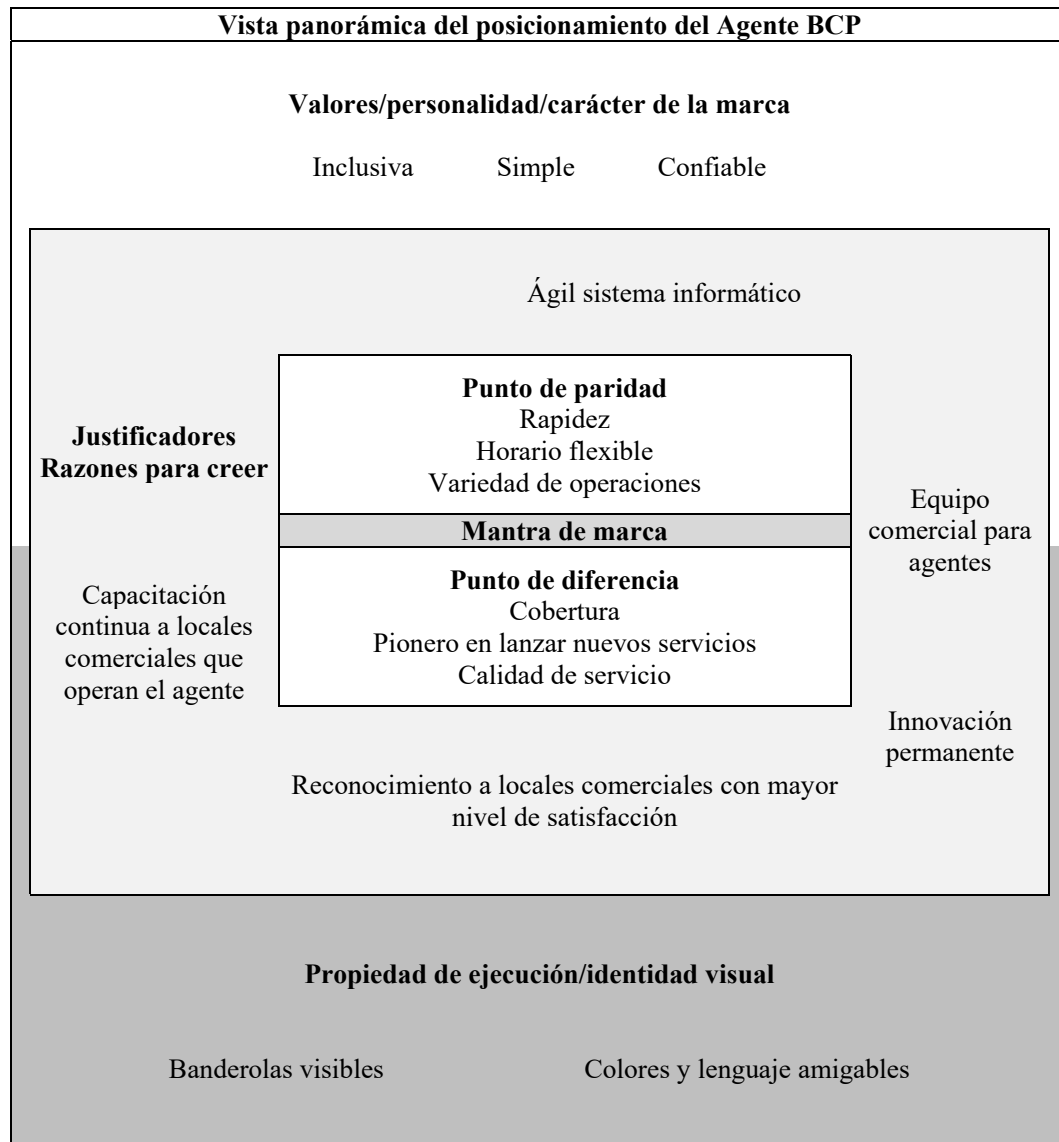
Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 16. Matriz Peyea

Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
Fuerza financiera (FF)		Cal.	Estabilidad del entorno (EE)		Cal.
Retorno patrimonial (ROE)	El ratio utilidad neta anualizada/ patrimonio total es 20,6% a diciembre del 2013, menor al promedio de los 4 principales bancos (21,8%)	5	Cambios tecnológicos	Expuesta a los cambios tecnológicos, en comparación a industria de consumo básico	-3
Liquidez	La relación activos líquidos en MN/ pasivos de corto plazo MN es 35,5%, muy por encima del promedio de los 4 principales bancos (30,8% a diciembre del 2013)	7	Tasas de inflación	Eliminación de comisiones y ajuste de tarifas en el sector, debido a la rivalidad de los cuatro principales bancos	-3
Palanca financiera	La relación de activos y créditos contingentes ponderados por riesgo / patrimonio efectivo es 6,4 veces (la más baja entre los 4 principales bancos, cuyo promedio es 7,4 veces a diciembre del 2013)	4	Variabilidad de la demanda	Sector con demanda estable	-2
Utilidad neta	La utilidad neta del banco fue de US\$ 464 millones (30% menos que el año anterior)	3	Presión competitiva	Los 4 principales bancos concentran 73% de la cartera de colocaciones y 75% de los depósitos totales al cierre del 2013. 16 empresas bancarias, 64 empresas en el sistema financiero	-5
Ingresos por servicios	Los ingresos por servicios se incrementan en 9% en el 2013 (fue 16% en 2012) y representan 33,8% de los ingresos totales (34,9% en 2012)	5	Productos sustitutos	Posibilidad de obtener préstamos fuera del sistema financiero a un mayor costo	-5
<b>SUBTOTAL</b>		<b>24</b>	<b>SUBTOTAL</b>		<b>-18</b>
PROMEDIO		4,8	PROMEDIO		-3,6
Ventaja competitiva (VC)		Cal.	Fuerza de la industria (FI)		Cal.
Participación de mercado	BCP líder en colocaciones directas con 33% de participación a diciembre del 13	-1	Potencial de crecimiento	Expectativas de crecimiento del PBI de 5,5% para el 2014 (variación anual de 5% en el 2013)	5
Satisfacción del cliente	De acuerdo a Ipsos, el BCP es el segundo en la escala de satisfacción de clientes (banca personal), siguiendo al BBVA	-2	Estabilidad Financiera	Estabilidad en los mercados financieros mundiales	5
Calidad del servicio	BCP destaca en el sector por su variedad de canales de atención, según Ipsos	-1	Regulación	Sector regulado por la SBS	3
Conocimiento tecnológico	Cuenta con centro de innovación tecnológica desde 2011	-2	Grado de apalancamiento	La palanca tiene un ratio de 9 a 10 veces en el sector	1
Integración vertical	Las actividades <i>core</i> son desarrolladas internamente	-6	Facilidad de entrada al mercado	Barreras de entrada para ingreso de nuevos competidores	2
Velocidad de introducción de nuevos productos	Agente BCP llegando al lago Titicaca, Vraem, entre otros, para atender a quienes no tienen acceso a los servicios financieros	-1	Utilización de recursos	Mejora en los servicios de comunicaciones e Internet en el país (necesarios para canales alternativos)	5
<b>SUBTOTAL</b>		<b>-13</b>	<b>SUBTOTAL</b>		<b>21</b>
PROMEDIO		-2,17	PROMEDIO		3,5
<b>Vector Eje X (VC, FI)</b>	<b>1,33</b>	<b>Perfil agresivo</b>	Empresa con solidez financiera que ha logrado ventajas competitivas en una industria estable		
<b>Vector Eje Y (EE, FF)</b>	<b>1,20</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Anexo17. Mapa de posicionamiento**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 18. Cálculo de la tasa de descuento

Variable		
Beta apalancado BCP	$\beta_l$	0,77
Tasa libre de riesgo	Rf	5,60%
Tasa impositiva	t	30%
D/S BCP	D/S	10,79
Diferencial entre tasa de mercado y tasa libre de riesgo	Rm	4,16%
Interés promedio de deuda	i	8.0%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para el cálculo del WACC se ha utilizado como tasa de deuda la tasa promedio interbancaria a diciembre del 2013. Con esto obtenemos:

COK	8.80%
% de capital	8%
Interés promedio de deuda	8.0%
% de deuda	92%
WACC	5.87%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Anexo 19. Flujo de caja libre sin estrategia**

<b>Concepto</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ingresos</b>		<b>S/. 43,361,034</b>	<b>S/. 45,529,086</b>	<b>S/. 47,805,540</b>	<b>S/. 50,195,817</b>	<b>S/. 52,705,608</b>
Ingreso por recaudación Usuarios						
Ingreso por recaudación Empresas		S/. 43,361,034	S/. 45,529,086	S/. 47,805,540	S/. 50,195,817	S/. 52,705,608
<b>Costo de ventas</b>		<b>S/. 15,254,276</b>	<b>S/. 16,016,989</b>	<b>S/. 16,817,839</b>	<b>S/. 17,658,731</b>	<b>S/. 18,541,667</b>
(-) Costo de comisiones		S/. 15,254,276	S/. 16,016,989	S/. 16,817,839	S/. 17,658,731	S/. 18,541,667
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>S/. 28,106,758</b>	<b>S/. 29,512,096</b>	<b>S/. 30,987,701</b>	<b>S/. 32,537,086</b>	<b>S/. 34,163,940</b>
Gastos de Operaciones (Administración y ventas)		S/. 6,504,155	S/. 6,829,363	S/. 7,170,831	S/. 7,529,373	S/. 7,905,841
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>S/. 21,602,603</b>	<b>S/. 22,682,733</b>	<b>S/. 23,816,870</b>	<b>S/. 25,007,713</b>	<b>S/. 26,258,099</b>
Ingresos Financieros		S/. 646,422	S/. 678,743	S/. 712,680	S/. 748,314	S/. 785,729
Gastos Financieros		S/. 7,371,376	S/. 7,739,945	S/. 8,126,942	S/. 8,533,289	S/. 8,959,953
<b>Utilidad Neta</b>		<b>S/. 14,877,649</b>	<b>S/. 15,621,531</b>	<b>S/. 16,402,608</b>	<b>S/. 17,222,738</b>	<b>S/. 18,083,875</b>
Capital de trabajo	S/. 433,610					S/. 433,610
<b>Cuota (principal + intereses)</b>	S/. 2,022,698	S/. 455,630	S/. 455,630	S/. 455,630	S/. 455,630	S/. 455,630
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>S/. 2,456,308</b>	<b>S/. 14,422,019</b>	<b>S/. 15,165,902</b>	<b>S/. 15,946,978</b>	<b>S/. 16,767,109</b>	<b>S/. 18,061,856</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Anexo 20. Flujo de caja libre con estrategia**

<b>Concepto</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ingresos</b>		<b>S/. 74,887,269</b>	<b>S/. 81,627,921</b>	<b>S/. 90,850,202</b>	<b>S/. 98,254,870</b>	<b>S/. 104,709,789</b>
Ingreso por recaudación Usuarios		S/. 35,219,835	S/. 38,389,995	S/. 42,727,277	S/. 46,209,727	S/. 49,245,506
Ingreso por recaudación Empresas		S/. 39,667,434	S/. 43,237,926	S/. 48,122,925	S/. 52,045,143	S/. 55,464,283
<b>Costo de ventas</b>		<b>S/. 13,954,879</b>	<b>S/. 5,210,967</b>	<b>S/. 16,929,494</b>	<b>S/. 18,309,318</b>	<b>S/. 19,512,161</b>
(-) Costo de comisiones		S/. 13,954,879	S/. 15,210,967	S/. 16,929,494	S/. 18,309,318	S/. 19,512,161
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>S/. 60,932,391</b>	<b>S/. 66,416,954</b>	<b>S/. 73,920,708</b>	<b>S/. 79,945,552</b>	<b>S/. 85,197,629</b>
Gastos de Operaciones		S/. 11,233,090	S/. 12,244,188	S/. 13,627,530	S/. 14,738,231	S/. 15,706,468
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>S/. 49,699,300</b>	<b>S/. 54,172,766</b>	<b>S/. 60,293,178</b>	<b>S/. 65,207,322</b>	<b>S/. 69,491,160</b>
Ingresos Financieros		S/. 695,715	S/. 758,337	S/. 803,822	S/. 827,940	S/. 840,316
Gastos Financieros		S/. 12,730,836	S/. 13,876,747	S/. 15,444,534	S/. 16,703,328	S/. 17,800,664
<b>Utilidad Neta</b>		<b>S/. 37,664,179</b>	<b>S/. 41,054,356</b>	<b>S/. 45,652,466</b>	<b>S/. 49,331,934</b>	<b>S/. 52,530,812</b>
Capital de trabajo	S/. -748,873					S/. 748,873
<b>Cuota (principal + intereses)</b>	S/. -25,307,474	S/. 5,700,724	S/. 5,700,724	S/. 5,700,724	S/. 5,700,724	S/. 5,700,724
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>- S/. 26,056,346</b>	<b>S/. 31,963,455</b>	<b>S/. 35,353,632</b>	<b>S/. 39,951,742</b>	<b>S/. 43,631,210</b>	<b>S/. 47,578,961</b>
<b>Flujo de Caja Incremental</b>	<b>S/.-23,600,038</b>	<b>S/. 17,541,436</b>	<b>S/. 20,187,731</b>	<b>S/. 24,004,764</b>	<b>S/. 26,864,101</b>	<b>S/. 29,517,105</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Nota biográfica**

### **Raidy Estrella Cadillo Ángeles**

Es bachiller en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú y cuenta con estudios de especialización en riesgos financieros.

Tiene experiencia laboral en el sector bancario para pequeñas, medianas y grandes empresas, así como en el ámbito comercial, estratégico y de análisis crediticio. Actualmente se desempeña como ejecutiva de Estructuración Comercial de Gran Empresa en Interbank.

### **Víctor Rainiero Montalvo Gonzáles**

Es ingeniero electrónico por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de especialización en Proyectos en esta misma casa de estudios.

Cuenta con amplia experiencia en tecnologías de la información y gestión de proyectos para empresas de los sectores industrial, construcción y transporte en las empresas Pex Perú SAC, Línea Amarilla SAC, SSK Montajes e Instalaciones SAC y PLM Energía y Automatización SAC. Actualmente es Solution Manager en Fullcarga Servicios Transaccionales SAC.

### **Juan Carlos Ubillús Ramírez**

Es bachiller en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú y ha cursado especializaciones en gestión pública.

Se ha desempeñado laboralmente como especialista en el desarrollo de programas de capacitación para entidades del sector público bajo las modalidades presencial y a distancia. Actualmente se desempeña como académico en Educación Ejecutiva y la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.