



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LOS
AGENTES BCP DE LOS PERIODOS 2014 - 2018”**

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

Presentado por

Sra. Gladys Marleny Cerda Hernández

Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano

2017

Dedico la presente tesis a toda esa juventud emprendedora que con entusiasmo, pasión y proactividad persevera hasta obtener resultados favorables que benefician a la sociedad.

Agradezco a todas aquellas personas que hicieron posible esta investigación y que pese a sus actividades cotidianas se dieron un espacio para brindarme información valiosa.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación abarcará el planeamiento estratégico de los Agentes Corresponsales del Banco de Crédito (Agente BCP), a fin de plantear estrategias que permitan al banco desarrollarlas, buscando la sostenibilidad a largo plazo de los agentes, proporcionando lineamientos que puedan ser implementados con éxito.

Se analizará el macroentorno del sistema financiero a fin de detectar las oportunidades que ofrece, con el propósito de evaluar las ventajas y medidas que debe adoptar el banco para cumplir con sus objetivos organizacionales; por otro lado, se evaluará el impacto que las amenazas podrían ocasionar en los agentes. Si bien es cierto que no se puede controlar el entorno, lo que sí puede hacer es tomar medidas para minimizarlo. También se estudiarán las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar los problemas internos, además de aprovechar las fortalezas para superar las debilidades.

En los últimos años el sector bancario ha logrado una mayor participación en el mercado; por otro lado, la meta de la banca múltiple es lograr la inclusión financiera mediante la bancarización, sobre todo en lugares como las provincias más alejadas y los principales distritos de Lima, cumpliendo la tecnología un rol fundamental para expandir y mejorar los productos que la banca múltiple ofrece. En cuanto al nivel de bancarización en el Perú, si bien es cierto que el índice ha aumentado de 24% en el 2007 a 28% en la actualidad, el agente tiene una gran oportunidad para lograr una mayor cuota de mercado.

El estudio de mercado arrojó datos interesantes respecto a los Agentes BCP: se identificaron las debilidades que actualmente presenta este canal, y se plantearon objetivos a desarrollar; también se identificaron los atributos más valorados por los usuarios y establecimientos afiliados.

Mediante los planes funcionales (ver capítulos VII al XI) se plantearán los objetivos estratégicos que serán implementados en los Agentes BCP.

La evaluación financiera demuestra la viabilidad de ejecutar el plan estratégico propuesto, ya que se obtienen resultados favorables dentro de los próximos cinco años.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Presentación de la realidad problemática.....	2
2. Objetivos	2
2.1 Objetivos generales	2
2.2 Objetivos específicos	2
3. Justificación	3
4. Alcance	3
5. Limitaciones.....	3
6. Metodología	3
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	4
1. Análisis del macroentorno (Pest)	4
1.1 Entorno político-legal	4
1.2 Entorno económico	5
1.3 Entorno sociocultural	6
1.4 Entorno tecnológico	7
1.5 Conclusiones del macroentorno	8
2. Análisis del microentorno	9
3. Composición del sistema financiero	9
3.1 Análisis del sistema financiero	9
3.2 Identificación, características y evolución del sector.....	10
3.3 Evolución del sector bancario	10
4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
4.1 Poder de negociación de los proveedores	11
4.2 Poder de negociación de los clientes	11
4.3 Amenaza de los nuevos competidores	12
4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	13

4.5 Rivalidad entre los competidores existentes	14
4.6 Evaluación general del atractivo de la industria	15
5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	16
Capítulo III. Análisis interno de la organización	18
1. Análisis de la cadena de valor.....	18
2. Análisis de sus áreas funcionales.....	18
3. Visión de la empresa basada en sus recursos	18
3.1 Capacidades organizacionales	19
4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	21
5. Factores clave de éxito e identificación de las ventajas competitivas.....	22
6. Estrategia y planeamiento actual	22
7. Estrategia genérica	22
Capítulo IV. Investigación de mercado	23
1. Objetivos	23
2. Metodología	24
3. Investigación exploratoria.....	24
3.1 Fuentes secundarias	24
3.2 Entrevistas en profundidad	24
3.3 Hallazgos y conclusiones de la investigación exploratoria.....	25
4. Investigación concluyente.....	25
4.1 Encuestas	25
4.2 Resultados y conclusiones de la investigación concluyente	26
5. Selección de mercados.....	26
6. Estimación de la demanda	27
6.1 Demanda estimada: establecimientos afiliados.....	27
6.2 Demanda estimada: usuarios finales	27
7. Conclusiones de la investigación de mercados	28
Capítulo V. Planeamiento estratégico	29
1. Visión.....	29
2. Misión	29
3. Valores	29
4. Objetivos estratégicos	29

a. El mapa estratégico y el cuadro de mando integral	29
5. Matriz FODA.....	30
5.1 Estrategias ofensivas FO (Fortalezas-Oportunidades).....	30
5.2 Estrategias adaptativas FA (Fortalezas-Amenazas).....	30
5.3 Estrategias reactivas DO (Debilidades-Oportunidades)	31
5.4 Estrategias defensivas DA (Debilidades-amenazas).....	31
6. Alineamiento de estrategias con objetivos	31
7. Estrategia competitiva.....	31
8. Ventaja competitiva	32
9. Estrategia de crecimiento.....	32
9.1 Matriz de Ansoff	32
10. Clasificación de las estrategias	33
11. Resumen de objetivos	34
12. Iniciativas estratégicas seleccionadas	34
Capítulo VI. Plan de marketing	35
1. Objetivos del plan de marketing	35
2. Formulación estratégica de marketing	35
2.1 Segmentación.....	35
2.2 Posicionamiento.....	36
2.2.1 Determinación del marco de referencia competitivo	36
2.2.2 Reconocimiento de los puntos de diferencia y de paridad óptimos	37
2.2.3 Mantra de la marca	37
3. Estrategia de la mezcla de marketing.....	39
3.1 Tácticas de marketing	39
3.1.1 Elementos del producto o servicio.....	39
3.1.2 Lugar y tiempo.....	39
3.1.3 Precio	40
3.1.4 Promoción y educación.....	40
3.1.5 Procesos	41
3.1.6 Entorno físico	41
3.1.7 Personal.....	41
3.1.8 Productividad y calidad	41
4. Cronograma de actividades.....	41
5. Presupuesto de marketing	41

Capítulo VII. Plan de operaciones	42
1. Objetivos y estrategia de operaciones.....	42
2. Descripción del producto o servicio.....	42
2.1 Agente corresponsal - Agente BCP.....	42
3. Diseño del producto o servicio.....	43
4. Diseño de los procesos.....	44
5. Diseño de las instalaciones.....	45
6. Programación de las operaciones de la empresa.....	45
7. Actividades pre operativas.....	45
8. Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	45
Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	46
1. Estructura organizacional.....	46
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	46
3. Estrategias de administración de recursos humanos.....	47
4. Reclutamiento y selección.....	48
5. Capacitación y desarrollo.....	48
6. Administración del desempeño y líneas de carrera.....	49
7. Administración de la compensación.....	49
8. Comunicación.....	49
9. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	49
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social	50
1. Objetivos del plan de responsabilidad social.....	50
2. Estrategias del plan de responsabilidad social.....	50
2.1 En Lima Metropolitana.....	51
2.2 En provincia.....	51
3. Establecimientos afiliados.....	51
4. Presupuesto del plan de responsabilidad social.....	51
Capítulo X. Plan financiero	52
1. Objetivos del plan financiero.....	52
2. Presupuestos de inversión.....	52
3. Supuestos y políticas.....	52
3.1 Supuestos.....	52

3.2 Políticas.....	53
4. Flujo de caja sin estrategia.....	54
5. Flujo de caja con estrategia.....	54
5.1 Cálculo del WACC y COK.....	54
5.2 Proyección del EBITDA.....	55
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera.....	55
7. Conclusiones del análisis.....	56
Conclusiones y recomendaciones.....	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	59
Anexos.....	63
Nota biográfica.....	83

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del entorno político-legal.....	5
Tabla 2.	Análisis del entorno económico	6
Tabla 3.	Análisis del entorno sociocultural	7
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico	8
Tabla 5.	Análisis del macroentorno.....	8
Tabla 6.	Composición del sistema financiero.....	9
Tabla 7.	Análisis del poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 8.	Análisis del poder de negociación de los clientes	12
Tabla 9.	Análisis de la amenaza de nuevos competidores.....	13
Tabla 10.	Análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos.....	14
Tabla 11.	Análisis de la rivalidad entre competidores existentes	15
Tabla 12.	Grado de atracción de la industria	16
Tabla 13.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	17
Tabla 14.	Análisis de áreas funcionales de los Agentes BCP.....	18
Tabla 15.	Recursos tangibles	19
Tabla 16.	Recursos intangibles.....	19
Tabla 17.	Capacidades organizacionales	19
Tabla 18.	Análisis Agente BCP - Matriz de recursos VRIO	20
Tabla 19.	Análisis Agente BCP - Matriz de capacidades VRIO	20
Tabla 20.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	21
Tabla 21.	Objetivos de la investigación de mercado	23
Tabla 22.	Entrevistas en profundidad y muestreo: diseño y procedimientos	24
Tabla 23.	Relación de profesionales entrevistados.....	25
Tabla 24.	Tipos de encuesta y características del muestreo	25
Tabla 25.	Demanda estimada: establecimientos afiliados	27
Tabla 26.	Demanda estimada: usuarios finales.....	28
Tabla 27.	Cuadro de mando integral de los Agentes BCP	30
Tabla 28.	Estrategia elegida.....	33
Tabla 29.	Clasificación de las estrategias elegidas.....	33
Tabla 30.	Principales estrategias y las acciones a tomar	33
Tabla 31.	Objetivos propuestos	34
Tabla 32.	Acciones estratégicas seleccionadas.....	34
Tabla 33.	Objetivos del plan de marketing.....	35

Tabla 34.	Propuesta de valor	36
Tabla 35.	Valoración de los clientes con respecto a los factores claves de éxito de la competencia.....	36
Tabla 36.	Puntos de diferencia y de paridad	37
Tabla 37.	Distribución de los servicios	41
Tabla 38.	Objetivos del plan de operaciones del Agente BCP	42
Tabla 39.	Objetivos del plan de recursos humanos	47
Tabla 40.	Objetivos del plan de responsabilidad social.....	50
Tabla 41.	Objetivos del plan financiero.....	52
Tabla 42.	Flujo de caja económico anual sin estrategia, expresado en miles de nuevos Soles	54
Tabla 43.	Flujo de caja económico anual con estrategia, expresado en miles de nuevos soles.....	54
Tabla 44.	Proyección EBITDA 2014-2018	55
Tabla 45.	Análisis de sensibilidad	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Clasificación del mercado financiero desde el punto de vista de la intermediación	9
Gráfico 2.	Diseño de la investigación utilizada	23
Gráfico 3.	Estrategias genéricas	31
Gráfico 4.	Estrategia elegida en la matriz de Ansoff	33
Gráfico 5.	Vista panorámica del posicionamiento de la marca	38
Gráfico 6.	Marca gráfica del Agente BCP	39
Gráfico 7.	Interacción de los agentes corresponsales	43
Gráfico 8.	Diseño del servicio actual	43
Gráfico 9.	Proceso de diseño y desarrollo de productos	44
Gráfico 10.	Estructura organizacional vertical	46
Gráfico 11.	Procesos implicados	46
Gráfico 12.	Arquitectura del capital humano del Agente BCP	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Nivel de bancarización de los principales países.....	64
Anexo 2.	PBI mundo, economías desarrolladas y emergentes.....	64
Anexo 3.	Morosidad del sector financiero por bancos (2010-2014).....	65
Anexo 4.	Nivel de patrimonio del sector financiero por bancos (2010-2014).....	65
Anexo 5.	Ranking de colocaciones, captaciones, patrimonio y morosidad, 2015 (S/) ...	65
Anexo 6.	Cadena de valor de los Agentes BCP – Cajero corresponsal	66
Anexo 7.	Cadena de valor: actividades de apoyo.....	67
Anexo 8.	Cadena de valor: actividades primarias	68
Anexo 9.	Formulario de preguntas efectuadas a expertos.....	69
Anexo 10.	Encuesta tomada a los establecimientos afiliados	70
Anexo 11.	Encuesta tomada a los usuarios respecto a los agentes corresponsales	71
Anexo 12.	Resultados de la investigación de mercados a los establecimientos afiliados (n = 100)	72
Anexo 13.	Resultados de la investigación de mercados a los Agentes BCP (n = 384).....	73
Anexo 14.	Matriz FODA cruzada	74
Anexo 15.	Alineamiento de estrategias con objetivos	75
Anexo 16.	Variables de segmentación usuarios finales	76
Anexo 17.	Variables de segmentación de socios estratégicos	77
Anexo 18.	Descripción de los elementos de la vista panorámica de marca	78
Anexo 19.	Cronograma de actividades del plan de marketing.....	79
Anexo 20.	Presupuesto de marketing.....	79
Anexo 21.	Mapa de procesos de los Agentes BCP - procesos claves	80
Anexo 22.	Presupuesto de inversión y capital de trabajo de operaciones	80
Anexo 23.	Presupuesto de recursos humanos	81
Anexo 24.	Presupuesto de responsabilidad social.....	81
Anexo 25.	Presupuestos de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social	82

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación se desarrollará en función al caso proporcionado por la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico, que corresponde al “Banco de Crédito del Perú: Agente BCP, Canalización de la estrategia o segmentación del canal” (Leguía *et al.* 2015), a fin de plantear un plan estratégico que permita desarrollar los Agentes BCP, evaluar, plantear estrategias y planes de acción para el desarrollo de los mismos.

Se efectuará el análisis y diagnóstico situacional del banco ya que será muy importante entender su entorno externo e interno para tener un planteamiento más acertado e implementar una alternativa de solución. Se debe entender que mediante el servicio de Agente BCP el Banco de Crédito del Perú (BCP) se dirige a un segmento específico, siendo importante analizar si es viable mantenerlo, evaluando los riesgos que representaría para la compañía el desarrollo de esta nueva iniciativa.

La importancia de la presente investigación radica en que se desarrollará una solución a la problemática del caso propuesto, además de identificar los elementos necesarios que la sustenten; para ello, se hará uso de información cuantitativa; se efectuará un sondeo del mercado; se analizará la competencia y la estructura interna del banco; así como los riesgos inherentes relacionados al desarrollo del proyecto de los Agentes BCP.

El plan estratégico presenta la siguiente estructura: en el capítulo I se explica la problemática, los objetivos y el alcance del caso planteado; en los capítulos II y III se analizan aspectos del macro y microentorno, identificando las oportunidades y amenazas, así como la estructura interna de los Agentes BCP para reconocer fortalezas y debilidades del agente. En el capítulo IV se detalla el resultado de la investigación de mercado realizada. En el capítulo V se describen las principales estrategias que se sugiere implementen los Agentes BCP, las que estarán soportadas en los planes funcionales a fin de mostrar la mejor forma de aprovechar las oportunidades del entorno con las fortalezas identificadas de los Agentes BCP.

Finalmente, se detallan los objetivos de los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social en los capítulos VI, VII, VIII y IX respectivamente, que se llevarán a cabo, mientras que en el capítulo X se evaluará financieramente el resultado de la aplicación del plan estratégico presentado a fin de determinar la viabilidad del proyecto.

1. Presentación de la realidad problemática

El problema señalado en el caso se centra en los Agentes BCP que fueron implementados por el Banco de Crédito del Perú, convirtiéndose en la mayor red de cajeros corresponsales del país, logrando una gran demanda y consolidando su crecimiento en los últimos años, lo que permitió al banco acercarse a los segmentos más bajos, zonas alejadas del país y promover la bancarización, siendo la primera institución financiera del país que brindaba este servicio. En este contexto es que surgen los cuestionamientos de los ejecutivos del banco ya que, al tener un crecimiento muy grande, representaba el tercer canal transaccional de la compañía por lo que era necesario decidir si se permanecía con los Agentes BCP como banco o se constituían como una nueva línea de negocios. Dentro de los cuestionamientos y dudas que surgieron se encontraban las siguientes:

- Independizar el proyecto y convertirlo en una nueva empresa, de modo que permita dinamizar más las estrategias propias del negocio, independizando este nuevo negocio financiero.
- Desarrollar, expandir y mejorar la red de Agentes BCP mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios, ampliando los segmentos a los cuales se dirigen y revisando los riesgos inherentes al desarrollo de este proyecto respecto a la imagen de la compañía, considerándolo como parte esencial del negocio central del banco.

2. Objetivos

2.1 Objetivos generales

Desarrollar un plan estratégico para el Comité Ejecutivo del Banco, que permita lograr el crecimiento sostenido, desarrollo y mejoramiento del Agente BCP, en los años 2014 al 2018.

2.2 Objetivos específicos

- a) Analizar el crecimiento del mercado bancario respecto a la red de cajeros existentes de la competencia, principales transacciones efectuadas, etcétera.
- b) Analizar el riesgo inherente a la imagen del banco.
- c) Analizar las estrategias de posicionamiento, crecimiento y desarrollo del producto.
- d) Analizar las necesidades de inclusión financiera en los principales distritos de Lima.

- e) Analizar las alternativas de solución del caso, determinar la viabilidad del plan estratégico planteado y su respectiva ejecución.
- f) Analizar a la demanda con la finalidad de identificar sus necesidades y mejorar el canal, creando nuevos productos o mejorando la atención a los usuarios finales.

3. Justificación

La presente investigación permitirá conocer la situación actual del banco y el entorno en que se desenvuelve, a fin de definir si los Agentes BCP serán una nueva línea de negocios o si se incorporarán como uno de sus principales canales transaccionales. La presente investigación justificará una de estas alternativas propuestas, la misma que será fundamentada con información cuantitativa para desarrollarla, siendo importante conocer y entender diversos aspectos regulatorios, tecnológicos y logísticos que representan altos costos para el banco.

4. Alcance

Para el desarrollo del plan estratégico se tomará en cuenta la información proporcionada por el caso. Se realizará el análisis y diagnóstico situacional (macroentorno y microentorno), y el análisis interno de la organización, lo que permitirá identificar las oportunidades del entorno, plantear estrategias para minimizar las amenazas, reconocer las debilidades de la compañía para reducirlas, e identificar las fortalezas. Además, se efectuará una investigación de mercado, se definirán los objetivos y estrategias a implementar mediante los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y financieros. Los planes de acción y mejoras serán planteados a mediano plazo considerando los cinco años siguientes.

5. Limitaciones

La principal limitación encontrada es que se trabajará con información secundaria y se tomarán en cuenta los datos proporcionados por el caso.

6. Metodología

Se utilizarán instrumentos propios del planeamiento estratégico como información cuantitativa de fuentes secundarias tales como artículos de medios de comunicación; información financiera, datos estadísticos, etcétera.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

El mercado financiero en el Perú y en el mundo está recuperándose, y el crecimiento ha sido sostenido en los últimos años. La situación macroeconómica a nivel mundial influencia en el país e impacta en el banco.

1. Análisis del macroentorno (Pest)¹

1.1 Entorno político-legal

A nivel mundial el sistema financiero viene recuperándose gradualmente de la crisis. Las condiciones políticas internacionales de Estados Unidos, China y Japón, y de los países que conforman la Comunidad Europea, juegan un papel importante. Aunque no existen indicios de tensiones geopolíticas, sí hay expectativas por la decisión del Reino Unido de salir de la Unión Europea. En Estados Unidos, el mercado laboral está tomando un nuevo impulso gracias a las decisiones políticas tomadas por el gobierno, al fortalecimiento del dólar y al impulso del crédito a empresas exportadoras, unido a los incentivos a la inversión de los sectores privado y público, lo que ha permitido que los créditos otorgados a las empresas tengan un ritmo de crecimiento lento de 19,40% (Fondo Monetario Internacional [FMI] 2014a).

Respecto al entorno político a nivel local, el nuevo gobierno está orientado a fortalecer el enfoque de inclusión social; las políticas relacionadas a programas sociales poseen especial relevancia y el gobierno promueve la bancarización en los lugares más alejados. La gestión del actual presidente Ollanta Humala tiene una tendencia negativa (Ipsos Apoyo 2014); lo que genera incertidumbre entre los inversionistas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2014). El gobierno incentiva los créditos de consumo y la inversión aplicando medidas para reactivar la economía tales como la reducción del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), reducción del impuesto a la renta para trabajadores (Diario El Peruano 2016), permitiendo así generar un mayor consumo interno.

Se puede concluir que el entorno político y legal nacional e internacional representa una oportunidad ya que se están recuperando gradualmente, y los gobiernos buscarán incentivar con políticas monetarias y fiscales el crecimiento a largo plazo, fortaleciendo sus alianzas con

¹ El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica, es el acrónimo de los factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos (D'Alessio, 2013).

organismos internacionales, y siendo prudentes en la aplicación de partidas presupuestales, ya que un mal manejo de estos aspectos podría ocasionar crisis económicas.

Tabla 1. Análisis del entorno político-legal

Entorno	Definición de variables	Tendencia o comportamiento	Efecto sobre el banco	Calificativo oportunidad/ amenaza
Político-legal	Situación política: Fortalecimiento de economías de Estados Unidos, Europa, Japón, Reino Unido y China.	Recuperación gradual y sostenida.	Prudencia en las inversiones del banco.	Oportunidad
	Política fiscal: tasa de referencia y encaje legal.	Tendencia al alza.	Encarecimiento de créditos, mayor cobro de tasas de interés.	Amenaza
	Políticas de gobierno local: economía de libre mercado.	Proporciona seguridad.	Mayor certidumbre y estabilidad a los inversionistas.	Oportunidad
	Política monetaria: otorgamiento de créditos a empresas.	Crecimiento de empresas.	Incentivo de los créditos de consumo e inversión localmente.	Oportunidad
	Políticas de inclusión social y programas sociales.	Fortalecimiento y promoción.	Mayor relevancia a la inclusión social.	Oportunidad
	Políticas fiscales e impuestos: impuesto a la renta e impuesto selectivo al consumo.	Reducción.	Permite generar mayores gastos por consumo.	Oportunidad
	Marco regulatorio del mercado financiero.	Mayor control.	Permite hacer seguimiento a las entidades financieras.	Oportunidad

Fuente: BCRP, 2015; FMI, 2014a; D'Alessio, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

1.2 Entorno económico

Respecto al mercado internacional, las economías avanzadas enfrentan un entorno de bajo crecimiento, elevado desempleo y altos niveles de deuda pública, siendo su recuperación lenta (FMI 2014b). El crecimiento del comportamiento mundial es desigual, se tiene crecimiento sostenido en Estados Unidos, estancamiento en la zona del Euro, ralentización de la actividad de China y desaceleración en Japón. La recuperación es frágil, los precios de los commodities están en caída y debilitarán las actividades comerciales en los países exportadores (FMI 2014a). En el anexo 2 se muestra el producto bruto interno (PBI) de las economías desarrolladas y emergentes en los últimos seis años.

Respecto al mercado local, el país registró un crecimiento de 3,3% en el 2015 debido al deterioro por la caída de los precios internacionales de los metales, lo que afectó a las exportaciones y a la balanza comercial, reduciendo el PBI en los sectores primarios (pesca, minería, servicios), además de una menor inversión privada y pública (BCRP 2015; Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2015).

Se concluye que el entorno económico, pese a que sus variables no son muy alentadoras y el crecimiento económico es lento, podría representar una amenaza para el país si no se toman las medidas adecuadas y las acciones preventivas. El crecimiento lento del PBI genera una menor capacidad de adquisición de bienes y servicios y una menor inversión extranjera, mientras que la inflación encarece el precio de los productos y servicios si incrementa su fluctuación. En el Perú la inflación fue menor que la reportada por los demás países de Latinoamérica pero, junto con la vulnerabilidad del tipo de cambio, podrían representar serias amenazas para el país; sin embargo, las políticas tomadas por el gobierno como incentivar el gasto público y el consumo, reducir el impuesto a la renta, reducir la tasa de referencia y encaje, y la desdolarización de créditos, generan oportunidades para tener un crecimiento adecuado.

Tabla 2. Análisis del entorno económico

Entorno	Definición de variables	Tendencia o comportamiento	Efecto sobre el banco	Calificativo oportunidad/ amenaza
Económico	Evolución del producto bruto interno nacional.	Crecimiento lento.	Menor capacidad adquisitiva.	Amenaza
	Tasa de inflación.	Leve incremento en relación a los países de Latinoamérica.	Encarecimiento de créditos y de bienes y servicios.	Amenaza
	Tasa de interés de referencia y tasa de encaje.	Disminución.	Estimula un mayor consumo de bienes y servicios.	Oportunidad
	Resultado fiscal y balance en cuenta corriente.	Déficit.	Disminución de la capacidad adquisitiva.	Amenaza
	Tipo de cambio.	Volatilidad cambiaria.	Tomar medidas que aminoren su impacto (desdolarización de los créditos).	Amenaza
	Evolución del poder adquisitivo del consumidor.	Disminución.	Se refleja en el menor dinamismo y menor capacidad adquisitiva.	Amenaza

Fuente: BCRP, 2015; INEI, 2015; D'Alessio, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

1.3 Entorno sociocultural

Las tasas de crecimiento poblacional en el Perú se ha desacelerado de 1,6 % en el 2007 a 1,1% en el 2015; pese a esta disminución, se ha incrementado la cantidad de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) C y D, siendo la población urbana un 76,7% y la población rural el 23,3% (INEI 2015), de los cuales solo el 28% se encuentra bancarizada (Asociación de Bancos del Perú [Asbanc] 2015a), siendo una oportunidad para que el sistema bancario promueva la inclusión financiera a través de sus productos y servicios financieros. Hay una tendencia decreciente en las tasas de desempleo y subempleo, y una tendencia creciente en las tasas de empleo. Asimismo, las estadísticas indican que la pobreza ha disminuido ligeramente, llegando a 21,8% del total de la población peruana al cierre del 2015, mientras que el ingreso

promedio mensual de las familias se ha incrementado (INEI 2015). También se observa el crecimiento de la clase media y los cambios de estilos de vida de la población, que hoy en día es más moderna con un mayor uso de tecnología y redes sociales (Diario Gestión 2015), lo que representa oportunidades para el banco.

Se concluye que el entorno sociocultural presenta interesantes oportunidades para el sector bancario, principalmente para ofrecer productos y servicios innovadores que atiendan las necesidades de un mercado tan cambiante, y que permitan la inclusión social.

Tabla 3. Análisis del entorno sociocultural

Entorno	Definición de variables	Tendencia o comportamiento	Efecto sobre el banco	Calificativo oportunidad/ amenaza
Socio-cultural	Tasa de crecimiento poblacional: Las familias tienen menos hijos.	Desaceleración.	Mayor capacidad adquisitiva y acceso a productos financieros.	Oportunidad
	Tasa de desempleo y subempleo.	Tendencia decreciente.	Mayor capacidad adquisitiva y acceso a productos financieros.	Oportunidad
	Incidencia de la pobreza.	Tendencia decreciente.	Mayor capacidad adquisitiva y acceso a productos financieros.	Oportunidad
	Ingresos de las familias.	Tendencia creciente.	Mayor capacidad adquisitiva y acceso a productos financieros.	Oportunidad
	Cambios en el estilo de vida.	Constante dinámica.	Oportunidad para ofrecer nuevos productos financieros de acuerdo a las necesidades del cliente.	Oportunidad
	Nivel de bancarización en el mercado financiero.	Crecimiento lento.	Potenciales clientes generando mayores ingresos al banco.	Oportunidad
	Responsabilidad social.	Tendencia a incrementar.	Productos que permitan la inclusión financiera.	Oportunidad

Fuente: INEI, 2015, D'Alessio, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

1.4 Entorno tecnológico

El acceso a Internet se ha incrementado en un 56,4% según la Encuesta de Servicio de Telecomunicaciones (Erestel) que realizó el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel) en el 2015 (Semana Económica 2015); los servicios de telefonía móvil con acceso a Internet en las zonas urbanas ha incrementado su uso a 52,6% respecto a la población rural que accede a Internet (18%); este crecimiento representa oportunidades para el banco porque utiliza la tecnología en sus diferentes canales.

Se concluye que el entorno tecnológico representa oportunidades para el sector bancario, ya que permite que se desarrollen e integren soluciones informáticas que agilicen los procesos internos

que generan ahorros significativos de costos, ventajas competitivas e incentivan la inclusión financiera.

Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico

Entorno	Definición de variables	Tendencia o comportamiento	Efecto sobre el banco	Calificativo oportunidad/ amenaza
Tecnológico	Uso de Internet.	Tendencia creciente.	Acceso a plataformas on line: banca móvil, agentes, etcétera.	Oportunidad
	Uso de redes sociales.	Tendencia creciente.	Mayor publicidad e interacción con sus clientes.	Oportunidad
	Tecnologías de información: aplicaciones más modernas.	Tendencia creciente.	Plataformas modernas que permitan diferenciar al banco.	Oportunidad
	Inversión en I&D.	Mayor presupuesto.	Innovación en los productos ofrecidos.	Oportunidad
	Acceso a dispositivos móviles con Internet.	Tendencia creciente.	Acceso a productos del sector bancario haciendo uso del Internet.	Oportunidad

Fuente: Opsitel, 2017; D'Alessio, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

1.5 Conclusiones del macroentorno

Se concluye que el banco debe aprovechar las oportunidades del macroentorno: el sistema financiero se muestra estable en un escenario de crecimiento gradual, que permite al gobierno tomar medidas y políticas en materia fiscal y monetaria para reactivar la economía, siendo éstas políticas prudentes para mantener el control, priorizando políticas de inclusión social. Por otro lado, el incremento del uso de la tecnología con acceso a Internet en la población rural y urbana permite que el BCP pueda ofrecer productos financieros en los lugares más alejados del país, bancarizando a la población. El rol tecnológico y la inversión en innovación representan oportunidades que permiten que el banco mejore los servicios, reduciendo costos y obteniendo ventajas significativas. El mayor uso que tienen los usuarios de las redes sociales puede ser aprovechado por el banco para crear un vínculo más cercano y directo con sus clientes, además de ser un canal ideal para captar clientes potenciales, conocer sus necesidades y requerimientos.

Tabla 5. Análisis del macroentorno

Entorno	Tendencia	Oportunidad o amenaza	Impacto		
			Alto	Medio	Bajo
Entorno político-legal.	Adecuada aplicación de políticas en materia fiscal y monetaria.	Oportunidad			X
Entorno económico y financiero.	Crecimiento gradual.	Amenaza	X		
Entorno sociocultural.	Crecimiento: clase media, aumento de empleos y reducción de la pobreza, entre otros.	Oportunidad			X
Entorno tecnológico.	Tendencia creciente.	Oportunidad			X

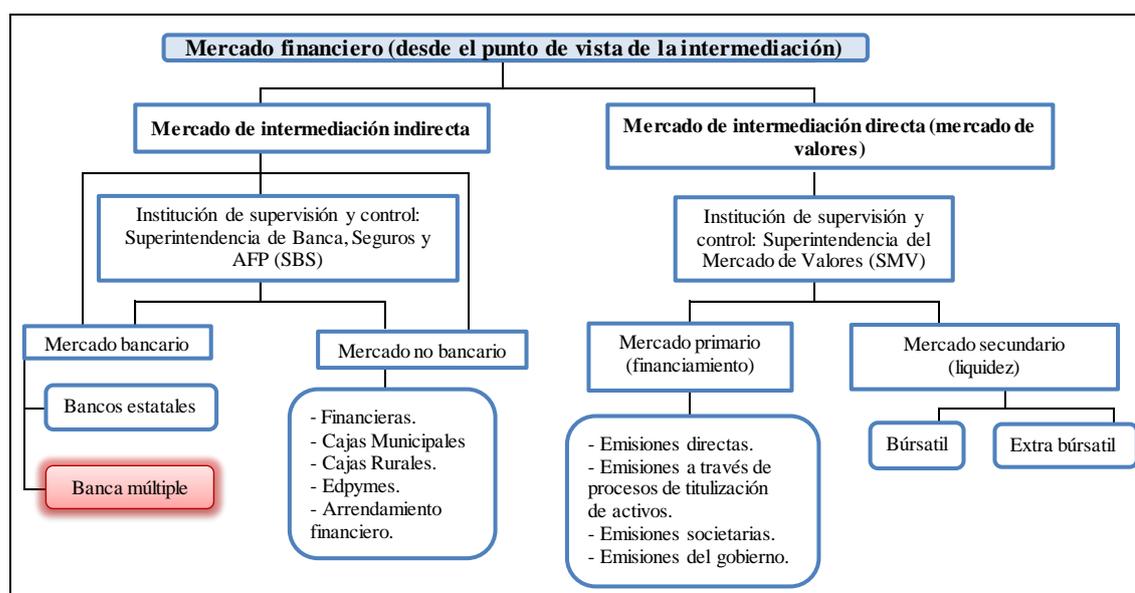
Fuente: D'Alessio, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

2. Análisis del microentorno

Para efecto del análisis se presenta una clasificación del mercado financiero desde el punto de vista de intermediación (Revista Actualidad Empresarial 2012). Ver gráfico 1:

Gráfico 1. Clasificación desde el punto de vista de la intermediación



Fuente: Revista Actualidad Empresarial, 2012.

3. Composición del sistema financiero

Tabla 6. Composición del sistema financiero

Empresas con operaciones múltiples	Número de empresas	Participación (%)
Banca múltiple (BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank)	17	91,00
Empresas financieras	12	2,99
Cajas Municipales (CM)	12	5,19
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	9	0,28
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Edpyme)	10	0,35
Empresas de arrendamiento financiero	2	0,05
Empresa dedicada al factoring	1	0,09
Empresas administradoras hipotecarias	2	0,05
Total	65	100,00

Fuente: BCRP, 2015.

3.1 Análisis del sistema financiero

El sistema financiero mantiene una posición financiera estable, el índice de fortaleza (IFF) mantiene una posición solvente. En cambio, las financieras y las cajas municipales (CM)

presentan una posición moderadamente solvente, mientras que las cajas rurales (CRAC) muestran una posición menos solvente (BCRP 2015).

3.2 Identificación, características y evolución del sector

El sector bancario se concentra en cuatro principales bancos con una participación del 91% en términos de colocaciones y captaciones: Banco de Crédito del Perú (BCP) (33,59%), BBVA Continental (23,00%), Scotiabank (15,69%) e Interbank (11,64%). Existen indicadores de solvencia, rentabilidad y liquidez para definir si el sector es atractivo o no, uno de ellos es el de bancarización que, según el Informe de la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) (2014) se encuentra en un 28% al 2015; sin embargo, a nivel país, el Perú se encuentra por debajo del resto de Latinoamérica (Colombia, Chile y Brasil), siendo una oportunidad para que los bancos puedan llegar a lugares más alejados. El nivel de bancarización de los países de Latinoamérica se muestra en el anexo 1.

3.3 Evolución del sector bancario

El sistema bancario cerró con un nivel de rentabilidad estable en los últimos años y existe una tendencia creciente de trasladar ciertas operaciones a canales alternativos como banca on line, banca móvil, cajeros automáticos, agentes corresponsales, a fin de atender a la población que todavía no utiliza sus servicios, captar nuevos segmentos de clientes; obtener una importante reducción de costos orientándose al estudio de las necesidades del cliente, y brindar un servicio diferenciado, siendo así un sector atractivo para promover la inclusión financiera (ver anexos 3,4 y 5 donde se muestran los principales indicadores del sector bancario).

4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se realizará el análisis mediante las cinco fuerzas competitivas de Michel Porter (David 2013), y mediante las matrices de atraktividad del sector de Hax y Majluf (2004), herramientas que permitirán evaluar la situación actual del banco, lo que permitirá conocer la atraktividad de la industria y proponer acciones para mejorar la posición competitiva.

Se considera la puntuación del 1 a 5 indicando lo siguiente: muy poco atractivo (1), poco atractivo (2), neutro (3), atractivo (4) y muy atractivo (5); el promedio de esta puntuación será la calificación obtenida por la industria.

4.1 Poder de negociación de los proveedores

El mercado se encuentra fragmentado y participan un gran número de proveedores que prestan servicios y ofrecen productos pero que no influyen en los precios, ya que los mismos se determinan en función al valor del mercado. Tampoco podrían disminuir la calidad de los servicios prestados, ya que corren el riesgo de ser reemplazados por otros proveedores puesto que no tienen contrato de exclusividad con sus clientes. El poder de negociación de los proveedores es neutro y no ejercen ningún poder ya que en el mercado existen diversas empresas que pueden prestar el mismo servicio y la concertación de precios es remota. Por otro lado, la tecnología puede ser reemplazada por una superior, existe una alta competitividad y oferta de precios por parte de los competidores, aunque el servicio que presta el proveedor es importante para la calidad de los servicios que ofrece el banco a sus clientes. En la tabla 7 se presentan los factores más importantes:

Tabla 7. Análisis del poder de negociación de los proveedores

Peso	Poder de negociación de los proveedores	Límite inferior	MPA (1)	PA (2)	N (3)	A (4)	MA (5)	Límite superior	Valor
0,40	Proveedores de servicios en el mercado fragmentado en grandes y pequeñas empresas.	Pocos			3			Muchos	1,20
0,20	Diversidad de proveedores que prestan servicios sustitutos para el mercado bancario y no bancario.	Muchos			3			Pocos	0,60
0,10	El proveedor no puede influenciar en el precio del servicio.	Alto			3			Bajo	0,30
0,10	Prestación de servicios con tecnologías más avanzada no son exclusivos, lo pueden brindar varios proveedores en el mercado.	Alto				4		Bajo	0,40
0,10	Se pueda cambiar de proveedor sin que este represente un costo significativo.	Bajo			3			Alto	0,30
0,10	Pueden existir asociaciones como el caso de los Agentes Corresponsales- Agentes BCP con cadenas de distribuidores exclusivos.	Alto		2				Bajo	0,20
1,00	Promedio ponderado								3,00

Fuente: David, 2013; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

4.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes del BCP son los usuarios finales que acceden a los productos y servicios que ofrece. Ellos no pueden influenciar en los precios, comisiones, ni exigir mayor calidad o más

servicios, ya que el banco mantiene varios rubros de negocios dirigidos a diferentes segmentos: Banca Mayorista, Banca Minorista y Canales Alternativos; es por ello que no pueden impactar en la rentabilidad del negocio. Realiza una estrategia de diferenciación de su competencia lo que le permite tener mayor poder sobre sus clientes.

Tabla 8. Análisis del poder de negociación de los clientes

Peso	Poder de negociación de los clientes	Límite inferior	MPA (1)	PA (2)	N (3)	A (4)	MA (5)	Límite superior	Valor
0,30	Número de clientes y/o tamaño de mercado: diversificación de cartera de clientes.	Pocos				4		Muchos	1,20
0,30	Disponibilidad de productos y servicios sustitutos en la industria.	Alto			3			Bajo	0,90
0,10	La calidad de los productos y servicios son importantes para el cliente (diferenciación).	Bajo				4		Alto	0,40
0,20	Costos de cambio del cliente.	Alto			3			Bajo	0,60
0,10	Estrategia de integración hacia atrás.	Alto				4		Bajo	0,40
1,00	Promedio ponderado								3,50

Fuente: David, 2013; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

El poder de negociación de los clientes es bajo y representa un escenario atractivo para el banco, ya que este mantiene poder sobre el mercado que opera, lo que es muy importante para que el negocio mantenga una rentabilidad a largo plazo. Su estrategia de diversificar su cartera de clientes le permite reducir el riesgo y mantener el poder de negociación sobre ellos.

4.3 Amenaza de los nuevos competidores

Siempre existe la posibilidad que nuevas empresas entren al sistema bancario ya que el sector es competitivo, sin embargo, el grado de amenaza dependerá de las barreras de entrada y de las reacciones de sus competidores (D'Alessio 2013).

La SBS regula a las entidades bancarias y el gobierno flexibiliza el marco legal para permitir el ingreso de nuevas entidades al sistema financiero, siempre y cuando tengan solvencia económica y prestigio, siendo una amenaza para la industria. Estos nuevos competidores tienen un respaldo patrimonial y altos recursos financieros ya que serían bancos prestigiosos a nivel mundial, lo que representan un riesgo para los bancos en operación, ya que podrían aprovechar las economías de escala, ofrecer productos de alta calidad y utilizar las tecnologías digitales para reducir costos.

Tabla 9. Análisis de la amenaza de nuevos competidores

Peso	Amenaza de nuevos competidores	Límite inferior	MPA (1)	PA (2)	N (3)	A (4)	MA (5)	Límite superior	Valor
0,10	Barreras de entrada: economías de escala.	Bajo				4		Alto	0,40
0,15	Requisitos de capital: fuerte inversión financiera.	Bajo				4		Alto	0,60
0,25	Diferenciación del producto.	Alto		2				Bajo	0,50
0,15	Posicionamiento de la marca (imagen corporativa).	Bajo				4		Alto	0,60
0,15	Regulaciones para acceder al sector financiero.	Bajo				4		Alto	0,60
0,05	Acceso a canales de distribución.	Alto				4		Bajo	0,20
0,15	Acceso a nuevas tecnologías digitales.	Alto				4		Bajo	0,60
1,00	Promedio ponderado								3,50

Fuente: David, 2013; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

La amenaza de nuevos competidores es baja y aún representa un escenario atractivo para el banco pese a la posibilidad de ingreso de instituciones financieras con solvencia de recursos financieros. También existe una fuerte reacción de los bancos ante esta amenaza de ingreso ya que la banca múltiple es sólida, busca constantemente fortalecer su posición competitiva, eficiencia de sus costos, diferenciar sus productos, replantear estrategias y anticiparse a los cambios exigidos por el mercado, manteniendo una fuerte inversión en marketing, innovación y tecnología.

4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La banca múltiple compite con otros sectores que ofrecen productos y servicios sustitutos como empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, Edpyme, entre otros, quienes ofrecen productos y servicios similares; por ello, constantemente mejoran, diferencian y personalizan sus productos y servicios para obtener mayor rendimiento y anticiparse en cambiar características específicas para evitar el riesgo de sustitución.

Existen diversas alternativas de sustitución en el mercado: plataformas digitales, desarrollo de micro financieras, acceso a redes sociales, aparición de nuevos canales alternativos (banca por teléfono, móvil, por Internet, etcétera), desarrollo del monedero electrónico, acceso a tarjetas de crédito, empresas de servicios financieros, agencias de transferencias y retiros locales y del exterior (Western Union, entre otros), empresas que recaudan servicios, pensiones, cuotas, entre otros.

Tabla 10. Análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos

Peso	Amenaza de productos o servicios sustitutos	Límite inferior	MPA (1)	PA (2)	N (3)	A (4)	MA (5)	Límite superior	Valor
0,25	Disponibilidad del sustituto al alcance del cliente.	Muchos			3			Pocos	0,75
0,15	Costos de cambio para el cliente.	Bajo		2				Alto	0,30
0,20	Rentabilidad y agresividad de los productos de sustitutos.	Alto			3			Bajo	0,60
0,15	Precio/valor del producto sustituto.	Alto			3			Bajo	0,45
0,10	Grado en que satisface la misma necesidad / cumple con la misma función.	Bajo				4		Alto	0,40
0,15	Innovación del producto sustituto respecto al propio.	Alto			3			Bajo	0,45
1,00	Promedio ponderado								2,95

Fuente: David, 2013; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

La amenaza de productos o servicios sustitutos es alta, en el mercado existen diferentes alternativas de sustitutos para los productos y servicios que ofrecen los bancos. El avance tecnológico y el acceso a Internet aumentan la amenaza de los sustitutos porque introducen nuevas formas de realizar las mismas tareas, reduciendo costos gracias a un nuevo canal de acceso. Por ello, es importante que el banco plantee estrategias y diferencie sus productos y servicios para los segmentos a los que se dirige y evitar perder clientes o potenciales clientes.

4.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La banca múltiple utiliza estrategias como competencia de precios, publicidad, introducción de productos o aumento de servicio al cliente para contrarrestar la rivalidad entre sus competidores, la misma que aparece cuando los rivales se sienten presionados o actúan para aprovechar una oportunidad y mejorar su posición (D'Alessio 2013).

La banca múltiple se encuentra en crecimiento y en el mercado local operan 17 empresas del rubro. Entre los bancos posicionados se encuentran el BCP, BBVA Continental, Scotiabank, Interbank, entre otros, que ofrecen servicios y productos similares dirigiéndose a los mismos segmentos de clientes, por ello los bancos refuerzan el grado de diferenciación del producto o servicio que ofrecen a fin de fidelizar a sus segmentos de clientes y posicionar su marca.

En el mercado bancario la rivalidad entre los competidores es baja ya que son pocas las entidades bancarias y, en cuanto a su tamaño y recursos, cada una tiene una posición ganada en el mercado. Respecto a su patrimonio, colocaciones, captaciones y nivel de morosidad se observa que cuatro bancos tienen una mayor participación en el sector, siendo su tamaño y recursos diferentes. El sector está liderado por el Banco de Crédito, siguiendo el BBVA Continental, Scotiabank, e Interbank, luego continúan otros pequeños bancos.

Tabla 11. Análisis de la rivalidad entre competidores existentes

Peso	Rivalidad entre competidores existentes	Límite inferior	MPA (1)	PA (2)	N (3)	A (4)	MA (5)	Límite superior	Valor
0,10	Concentración y equilibrio entre competidores.	Muchos				4		Pocos	0,40
0,20	Diversidad de competidores con respaldo financiero diferente.	Muchos				4		Pocos	0,80
0,10	Rentabilidad de los competidores.	Bajo			3			Alto	0,30
0,25	Marcas posicionadas en el mercado con diferente magnitud. Características diferenciadoras del servicio respecto a la competencia (diferenciación del producto).	Bajo				4		Alto	1,00
0,25	Búsqueda constante de innovación en los servicios que ofrecen, reinversión permanente de sus productos/portafolio.	Rápido				4		Lento	1,00
0,10	Tasa de crecimiento del sector positiva.	Lento				4		Rápido	0,40
1,00	Promedio ponderado								3,90

Fuente: David, 2013; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

La rivalidad entre competidores existentes en el sector es baja, siendo atractiva para la banca múltiple ya que los competidores han posicionado sus marcas en proporciones diferentes, y sus capacidades y recursos financieros que los respaldan les permiten tener una participación en el mercado proporcional a su tamaño. Los bancos promueven el desarrollo de productos a fin de diferenciarse de sus competidores, y el crecimiento del sector favorece a que los bancos también puedan crecer.

4.6 Evaluación general del atractivo de la industria

De los análisis realizados se concluye que el mercado es atractivo para el BCP, obteniéndose un puntaje de 3,47, ya que la banca múltiple presenta resultados y rentabilidades positivas en los últimos años, con un crecimiento del sector que permitirá desarrollar sus capacidades y recursos a largo plazo. Considero que existe potencial para desarrollar los productos y servicios y captar nuevos segmentos de clientes; sin embargo, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la

entrada de nuevos competidores existe, es por ello que el banco debe estar preparado para afrontar dichas amenazas, replanteando estrategias, captando y fidelizando a sus clientes actuales y posicionando su marca en el mercado.

Finalmente, el avance tecnológico también juega un papel importante y para generar una ventaja competitiva se busca la diferenciación del servicio, la personalización y la adquisición de tecnologías que le permitan mejorar o rediseñar los servicios que ofrece el banco. La inversión en innovación es importante para el desarrollo de productos o servicios financieros que permitan al BCP diferenciarse de su competencia, ya que el sector es competitivo y rentable.

Tabla 12. Grado de atracción de la industria

Peso	Puntuación	Límite inferior	MPA (1)	PA (2)	N (3)	A (4)	MA (5)	Límite superior	Valor
0,10	Poder de negociación de los proveedores.	Alto			3,00			Bajo	0,30
0,24	Poder de negociación de los clientes.	Alto				3,50		Bajo	0,84
0,23	Amenaza de nuevos competidores .	Alto				3,50		Bajo	0,81
0,16	Amenaza de productos o servicios sustitutos.	Alto		2,95				Bajo	0,47
0,27	Rivalidad entre competidores existentes.	Alto			3,90			Bajo	1,05
1,00	Promedio ponderado								3,47

Fuente: David, 2013; Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Según el análisis efectuado se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (EFE) para cuantificar los resultados e identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La calificación es de 1 al 4, donde 4: La respuesta es superior, 3: La respuesta está por encima del promedio, 2: La respuesta es promedio y 1: La respuesta es deficiente (ver la tabla 13).

Se obtuvo un resultado de 3,02 que indica que las estrategias que aplica el banco son efectivas y permiten aprovechar las oportunidades existentes en el entorno e identificar las amenazas para tomar acciones y reducir su impacto, ya que el BCP debe aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y que son favorables como el crecimiento paulatino de la economía, las políticas implementadas para favorecer la inversión e incentivar el dinamismo de la economía, y el acceso a los avances en tecnología que permitirán reducir costos en los productos o servicios. Sin embargo, es importante que el banco fortalezca y replantee adecuadamente sus estrategias a fin de reducir el impacto que puedan ocasionar las amenazas, con el propósito de llegar a las metas planteadas y no afectar su rentabilidad a largo plazo.

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factor externo clave		Peso ponderado	Calificación	Puntajes ponderados
Oportunidades				
O1	Crecimiento en las tasas de inclusión financiera (acceso y uso de servicios financieros), en todos los segmentos de la población.	0,08	3	0,24
O2	Crecimiento de la bancarización en las microempresas debido al crecimiento de los negocios, a las condiciones positivas del mercado, y a los indicadores favorables que presentan las diversas economías a nivel mundial.	0,11	3	0,33
O3	Crecimiento de la clase media, mayor capacidad adquisitiva.	0,07	3	0,21
O4	Mayor participación de microcréditos en Lima Metropolitana y provincias.	0,06	3	0,18
O5	Disminución de la pobreza y pobreza extrema en los periodos 2004 al 2016.	0,10	4	0,40
O6	Demanda desatendida en Lima Metropolitana y provincias.	0,05	3	0,15
O7	Desarrollo de mejores alternativas tecnológicas que permitan y garanticen las operaciones realizadas, aparición de nuevas alternativas tecnológicas. (software).	0,08	3	0,24
O8	Mayor participación de proyectos de inversión en el país en los últimos años (2004 al 2014).	0,05	2	0,10
Amenazas				
A1	Constante revisión de las estrategias de negocios de su principal competencia (Interbank, Scotiabank y BBVA Continental) para atender las necesidades de sus clientes y desarrollo de nuevos productos en el canal transaccional.	0,12	3	0,36
A2	Avances en tecnología digital y acceso a Internet.	0,01	2	0,02
A3	Aparición y desarrollo de productos sustitutos como nuevos canales alternativos (plataformas virtuales, agencias, cajeros automáticos, banca por Internet, banca por teléfono, envíos internacionales por agencias de envío, aplicativos móviles, entre otros).	0,13	3	0,39
A4	Vulnerabilidad del prestigio de la marca del Banco de Crédito debido a los socios estratégicos (bodegas, supermercados, tiendas, etcétera), que mantienen en los puntos de contacto.	0,12	3	0,36
A5	Crecimiento favorable del sector financiero en los últimos años.	0,01	2	0,02
A6	Crecimiento del sistema microfinanciero, con empresas reguladas y no reguladas ya que pueden ofrecer los mismos productos (cajas municipales de ahorro y créditos, cooperativas de ahorro, etcétera).	0,01	2	0,02
Total		1,00		3,02

Fuente: D'Alessio, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Análisis de la cadena de valor

Se presenta el análisis con aspectos de la cadena de valor de Michael Porter y de Mckinsey (Garralda 1999), y elementos de la cadena de valor adaptados para empresas de servicios (Alonso 2008; Eiglier y Langeard 1987).

Mediante el análisis efectuado se han identificado las principales fortalezas: diferenciación de los productos ofrecidos y eficiencia en costos, mientras que las debilidades se centran en eficiencia comercial, tiempos de espera en la atención al cliente. En el anexo 6 se muestra el análisis.

2. Análisis de sus áreas funcionales

Mediante este análisis se han identificado las principales actividades primarias y de soporte de las distintas áreas funcionales de los Agentes BCP a través de los cuatro factores de la ventaja competitiva: calidad, innovación, eficiencia y satisfacción al cliente (Paniego y Asociados 2005). Así se identificó que las debilidades de los Agentes BCP principalmente se centran en tiempos de respuesta en la atención al cliente relacionados a reclamos o dudas, y la desafiliación constante de socios estratégicos por retraso en las obligaciones y descontento. En la tabla 14 se muestra el análisis efectuado y en los anexos 8 y 9 se detallan las actividades de apoyo y primarias:

Tabla 14. Análisis de áreas funcionales de los Agentes BCP

Factores de ventaja competitiva	Fortalezas	Debilidades
Calidad	13	1
Innovación	2	0
Eficiencia	12	2
Satisfacción al cliente	13	3
Total	40	6

Fuente: Paniego y Asociados 2005.
Elaboración: propia, 2017.

3. Visión de la empresa basada en sus recursos

Se analizarán los recursos y capacidades de los Agentes BCP a fin de convertirlas en ventajas competitivas. En las tablas 15 y 16 se presenta el análisis:

Tabla 15. Recursos tangibles

Financieros	1. Estructura de ingresos y costos propios. 2. Capacidad de generar mayores ingresos desarrollando el canal. 3. Costo eficiente: Ahorro de costos en el traslado de dinero.
Materiales	1. Adecuada infraestructura de los establecimientos afiliados. 2. Ubicación estratégica de los establecimientos afiliados.
Tecnológicos	1. Adecuada plataforma tecnológica de interconexión: usuario, establecimiento y banco.
Organizacionales	1. Procesos de planeación efectivos. 2. Adecuados procesos de investigación de mercado. 3. Procesos de gestión del talento humano adecuados. 4. Procesos para la búsqueda de eficiencias adecuados.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 16. Recursos intangibles

Humanos	1. Equipo de ventas especializado exclusivo para el Agente BCP. 2. Cuenta con una excelente gestión de recursos humanos que permite atraer, identificar y desarrollar personal con habilidades de liderazgo.
Innovación y creatividad	1. Efectúan investigación de mercado para atender las necesidades de los clientes y mejorar el canal.
Reputación	1. Marca reconocida (prestigio). 2. Búsqueda de mantener una buena relación a largo plazo con los establecimientos afiliados y clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.1 Capacidades organizacionales

El BCP tiene la capacidad de combinar sus recursos utilizando los procesos de la organización para alcanzar las metas deseadas, entre ellas se pueden indicar las siguientes:

Tabla 17. Capacidades organizacionales

<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de Innovación presente en los productos ofrecidos (rediseño y desarrollo de productos). 2. Procesos de identificación de las necesidades de clientes acorde al segmento que se dirigen para mejorar los estándares de calidad. 3. Capacidad de gestionar a su capital humano. 4. Análisis de procesos para buscar la eficiencia de costos en procesos, planeación y análisis. 5. Evaluación de los procesos para mejorar la atención al cliente.
--

Fuente: Barney, 1991:101.

Elaboración: Propia, 2017.

En relación con los recursos se puede identificar que los Agentes BCP presentan dos ventajas competitivas sostenibles: prestigio y posicionamiento de la marca, y contar con mayor cobertura que el resto de su competencia, ya que atiende un mayor número en provincias y tiene mayores convenios con establecimientos afiliados en Lima. Respecto a sus capacidades, se puede identificar que los Agentes BCP presentan dos ventajas competitivas sostenibles: el posicionamiento de su marca y su alcance.

A continuación, se presenta la matriz de recursos VRIO (valioso, raro, imitable y organización) en la tabla 18:

Tabla 18. Análisis Agente BCP - Matriz de recursos VRIO

	Recurso	Valioso	Excepcional	Costoso de imitar	No tiene sustitutos	Implicancias competitivas	Desempeño económico
R1	Adecuada estructura de ingresos y gastos propias del Agente BCP.	Sí	No	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	Normal
R2	Plana gerencial profesional y experimentada Equipo especializado de ejecutivos comerciales.	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Normal
R3	Experiencia en el sector, banco más antiguo y de mayor cobertura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima de lo normal
R4	Prestigio de la marca y garantía.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima de lo normal
R5	Tecnología: adecuada plataforma de interconexión banco-usuario-agente.	Sí	No	No	No	Paridad competitiva	Normal
R6	Cobertura: expansión de agentes en Lima y provincias.	Sí	No	No	No	Paridad competitiva	Normal
R7	Crecimiento estratégico de Agentes BCP.	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Normal
R8	BCP invierte en investigación y desarrollo para la inclusión de nuevas operaciones.	Sí	No	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	Normal
R9	Alianzas con establecimientos afiliados brindando seguridad y confiabilidad.	Sí	No	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	Normal
R10	Búsqueda en la mejora de eficiencias en procesos y atención al cliente.	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Normal
R11	Departamento de Gestión de Desarrollo Humano.	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Normal

Fuente: Barney, 1991:99-120.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 19. Análisis Agente BCP - Matriz de capacidades VRIO

Capacidad	Valioso	Excepcional	Costoso de imitar	No tiene sustitutos	Implicancias competitivas	Desempeño económico
Atención personalizada al establecimiento afiliado. Satisfacción y establecimiento de relaciones a largo plazo con el cliente. Brindar servicios de alta calidad (R2, R4, R8, R11).	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Normal
Gestión y desarrollo: capacitación y desarrollo de talentos (R2, R4, R11).	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Normal
Investigación de mercado, puntos de atención. Cobertura en Lima y provincias mayor a la de la competencia (R1, R2,R3, R4, R8, R9, R11)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima de lo normal
Alianzas estratégicas y actividades de fidelización para clientes. Campañas masivas para socios potenciales (R5, R6, R7, R10).	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Normal
Nivel de satisfacción de los clientes (campañas de fidelización) (R3, R5, R8, R9).	Sí	No	Si	No	Ventaja competitiva temporal	Normal
Posicionamiento de la marca, brindar seguridad y confiabilidad en las operaciones y/o transacciones (R1, R3, R4, R10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima de lo normal

Fuente: Barney, 1991:99-120.

Elaboración: Propia, 2017.

4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo al análisis efectuado se elaboró la matriz de evaluación de factores internos (EFI) para cuantificar los resultados e identificar las fortalezas y las debilidades. La calificación será del 1 al 4, donde 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor y 1: Debilidad mayor.

Tabla 20. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTOR VARIABLE		Peso ponderado	Calificación	Puntajes ponderados
Fortalezas				
F1	Liderazgo del Banco de Crédito en el sistema bancario.	0,13	4	0,52
F2	Adecuada estructura de costos fijos y variables que permiten que el canal transaccional sea rentable.	0,09	3	0,27
F3	Sólida experiencia en el sector bancario y conocimiento de las necesidades del cliente, preocupación por mejorar y desarrollar el servicio prestado mediante indagación constante del mercado y el comportamiento del segmento dirigido.	0,13	4	0,52
F4	Cuenta con un área de Innovación y Desarrollo de productos adecuadamente implementada.	0,05	3	0,15
F5	Sólida experiencia en la administración de personal y gestión humana (capacitación área de ventas y retención de personal con experiencia).	0,05	3	0,15
F6	Prestigio de la marca.	0,12	4	0,48
F7	Adecuados programas y políticas de fidelización y reconocimiento a sus socios estratégicos que mayores operaciones realizaron en el canal transaccional (Agente BCP).	0,03	3	0,09
F8	Adecuadas estrategias de marketing y publicidad.	0,05	3	0,15
F9	Preocupación constante por el desarrollo de los productos ofrecidos en el canal y variedad de transacciones.	0,10	4	0,40
F10	Optimización de recursos internos y control de riesgos (mejora continua de procesos).	0,02	3	0,06
Debilidades				
D1	Demoras en la capacidad de respuesta ante los clientes por reclamos provenientes de las transacciones efectuadas en el canal transaccional.	0,07	1	0,07
D2	Procesos lentos para la instalación de agentes en los puntos de contacto.	0,03	2	0,06
D3	Falta de difusión para los nuevos productos introducidos en el canal.	0,06	1	0,06
D4	Falta de difusión de los Agentes BCP en relación a las direcciones donde se encuentran los puntos de contacto.	0,07	1	0,07
TOTAL		1,00		3,05

Fuente: D'Alessio, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

En la tabla 20 se muestra el resultado de 3,05, que está por encima del promedio (2,50). Así se concluye que los Agentes BCP mantienen una posición interna adecuada, siendo sus fortalezas mayores que sus debilidades, por lo que se deben aprovechar dichas fortalezas para desarrollar una ventaja competitiva que le permita diferenciarse de su competencia y obtener las metas previstas. Se debe poner mayor interés por las debilidades identificadas en el canal con el fin de superarla y desarrollar planes de mejora evitando que su competitividad se vea mermada o que se desarrollo sea limitado.

5. Factores clave de éxito e identificación de las ventajas competitivas

Se identificaron los siguientes factores claves de éxito del banco respecto de los Agentes BCP:

- Conocimiento, experiencia y reconocimiento de la marca en el mercado.
- Desarrollo e innovación de productos y acciones de mercadeo.
- Adecuada gestión de personas y administración del riesgo.
- Eficiencia de costos (descongestión de oficinas).
- Fidelización de clientes, servicios personalizados y diferenciación de servicios.

6. Estrategia y planeamiento actual

Las estrategias del BCP van dirigidas a sus cuatro ejes principales: colaboradores motivados, clientes satisfechos, gestión de riesgo eficiente y crecimiento eficiente (desarrollo de mercados).

7. Estrategia genérica

Tomando de referencia la clasificación de Michael Porter (Hitt 2007) y considerando las fortalezas previamente analizadas, se concluye que el Banco de Crédito asume una estrategia genérica de enfoque en la diferenciación.

El banco elabora productos y servicios en función a las necesidades y expectativas de sus clientes, se encuentra constantemente en proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos; cuenta con un área exclusiva de innovación de productos con la finalidad estudiar el mercado y las necesidades de sus clientes y ofrecer nuevos productos frente a su competencia a fin de ser exclusivos. El riesgo que podría enfrentar es que los competidores busquen copiar las características de diferenciación con rapidez y a un menor costo.

Capítulo IV. Investigación de mercado

1. Objetivos

El diseño de investigación a utilizar se resume en siguiente gráfico:

Gráfico 2. Diseño de la investigación utilizada



Fuente: Malhotra, 2008.

Las encuestas estuvieron dirigidas a dos grupos de segmentos: a los usuarios finales y a los establecimientos afiliados. Los objetivos y herramientas usadas se muestran en la tabla 21.

Tabla 21. Objetivos de la investigación de mercado

Etapa	Objetivos	Descripción	Diseños de investigación		
			Exploratoria		Concluyente
			Fuentes secundarias	Entrevistas	Encuestas
Identificación de la oportunidad	Conocer el entorno del mercado.	Identificar factores de macro y microentorno e identificar sus nuevos segmentos de clientes.	X	X	
	Conocer a los mercados en consideración.				
	Conocer la valoración de los usuarios respecto a la competencia.	Percepción de los clientes respecto al canal.			X
Selección de conceptos	Evaluar la aceptación por los usuarios del concepto de servicio.	Identificar productos sustitutos, determinar la frecuencia de uso, operaciones más apreciadas en el canal.			X
	Desarrollo de estrategias de mejora en el canal.	Identificar atributos más valorados por los usuarios.			X

Fuente: Adaptado de Malhotra, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

2. Metodología

La metodología utilizada es la investigación exploratoria y concluyente para conocer las valoraciones de los clientes y establecimientos afiliados.

3. Investigación exploratoria

Permitirá entender y comprender el canal, proporcionando datos e información.

3.1 Fuentes secundarias

Se utilizaron las siguientes fuentes secundarias: Tesis de Maestría de la Universidad San Martín de Porras titulada “El impacto del sistema de corresponsalía Bancaria del BCP en las empresas constituidas como Agentes BCP en Lima Metropolitana” (Nañaque 2008); Revista Gestión del Tercer Milenio, publicación de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM (López Mas y Condori 2009), Estadísticas de Asbanc sobre cajeros corresponsales (2015a), Informe de Sostenibilidad del BCP (s.f.), Reporte de Estabilidad Financiera publicado por el BCRP (2014), Compendio Estadístico publicado por el INEI (2015) y Memoria Anual BCP 2014 (2015).

3.2 Entrevistas en profundidad

La entrevista en profundidad es una herramienta que permitirá obtener información cualitativa. Se ha utilizado teniendo en cuenta los parámetros establecidos por Malhotra (2008):

Tabla 22. Entrevistas en profundidad y muestreo: diseño y procedimientos

Diseño del muestreo	Entrevista en profundidad
Población meta	Se identificaron profesionales expertos en banca, directamente relacionados al área de canales alternativos del BCP y un profesional expertos en canales alternativos de la competencia.
Marco de muestreo	Se entrevistará a tres profesionales: un gerente de Canales alternativos (BCP); un profesional de ventas (BCP); un profesional de ventas (competencia).
Técnica de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia.
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a tres profesionales expertos en banca. Las personas entrevistadas se detallan en la tabla 23.
Cuestionario	Se preparó una guía de preguntas relacionadas a cada profesional experto, se detallan en el anexo 9.
Realización	Todas las entrevistas se realizaron en el centro de trabajo, la duración fue de una hora y se realizaron de acuerdo al orden del formulario de preguntas, los profesionales no permitieron hacer grabaciones.

Fuente: Adaptado de Malhotra, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 23. Relación de profesionales entrevistados

Grupo de expertos	Nombres y apellidos	Cargo	Institución
Banca	Arturo Johnson	Gerente de Canales Alternativos	Banco de Crédito del Perú S.A
Banca	Valeria Devotto Acosta	Ejecutivo Comercial Agente BCP	Banco de Crédito del Perú S.A
Banca	Henry Campos	Ejecutivo de Ventas	Scotiabank del Perú S.A.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.3 Hallazgos y conclusiones de la investigación exploratoria

Como resultado de las entrevistas efectuadas se puede concluir que actualmente el Banco de Crédito está enfocado al mejoramiento de procesos, ahorro de costos y captación de nuevos segmentos de clientes, busca incrementar la inclusión financiera y el índice de bancarización en el país. Por otro lado, el canal transaccional beneficia a la banca ya que les ayuda a reducir los costos de operación, principalmente en el traslado del dinero, que es lo más costoso para el banco. Hoy en día el sector bancario da importancia a la innovación, a fin de abarcar todos los puntos necesarios para captar más clientes y efectuar más operaciones en el canal.

4. Investigación concluyente

Se realizó una investigación descriptiva transversal y se utilizó la encuesta (Malhotra 2008).

4.1 Encuestas

Se realizaron dos tipos de encuestas: a usuarios finales y a socios estratégicos, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

Tabla 24. Tipos de encuesta y características del muestreo

Elementos de diseño	Tipos de encuestas	
	Encuesta para usuario	Establecimiento afiliados
Población meta	Usuarios hombres y mujeres de 18 a 65 años principalmente del NSE C y D.	Negocios constituidos legalmente (bodegas, ferreterías, grifos, aupermercados, farmacias).
Marco de muestreo	Población Infinita.	Población finita
Técnica de muestreo	Muestreo probalístico aleatorio simple.	Muestreo probalístico por conveniencia.
Tamaño de muestra	Se utilizó la siguiente fórmula: $n = \frac{N * p(1 - q) * z^2}{E^2 * (N - 1) + p(1 - q) * z^2}$ Donde: N: Tamaño de la población. E: Error absoluto de +/- 5%. Z: 1,96 para un nivel de confianza del 95%. q: 1-p. P: Proporción poblacional de 0,50. Muestreo: 384 encuestas. Encuesta Dirigida: 100 encuestas	
Cuestionario	Anexo 11	Anexo 10
Realización	La encuesta fue realizada a través del formulario Google, se envió un link a cada uno de los usuarios.	

Fuente: Adaptado de Malhotra, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

4.2 Resultados y conclusiones de la investigación concluyente

Como resultado de las encuestas a los usuarios finales se puede afirmar que el nivel de valoración y aceptación de los agentes entre los usuarios es positivo y lo que más aprecian es el ahorro de tiempo y horario flexible. Al momento de elegir un agente toman en cuenta el prestigio de la marca; sin embargo, en algunas ocasiones no encuentran un local disponible o afiliado para hacer sus operaciones. Además, existen segmentos potenciales como los NSE B y que también pueden bancarizarse, siendo necesario mejorar el canal e incluir nuevas operaciones en este. La mayoría de los usuarios finales coincide que debe hacerse mayor publicidad respecto a su ubicación, ya que la mayoría no se encuentra en lugares estratégicos.

Como resultado de las encuestas a los socios estratégicos se puede afirmar que los establecimientos no tienen una preferencia por el banco, por ello pueden ofrecer este servicio de diferentes instituciones financieras. Muchos de los establecimientos potenciales desconocen el total de transacciones que se pueden realizar en el agente, siendo importante que el banco reduzca el tiempo que demora en pagar a sus establecimientos afiliados ya que esto produce descontento. Por otro lado, el banco debe iniciar una fuerte campaña para afiliar de manera estratégica a nuevos establecimientos que permitan la continuidad del canal y disminuir las desafiliaciones. Se aprecia que no hay mucho interés en los pequeños negocios de afiliarse a un banco, y existe cierto temor por la delincuencia. El nivel de valoración o percepción que tienen respecto al Banco de Crédito es bueno, ya que valoran el prestigio y garantía que tiene la marca en el mercado, finalmente existe un interés de incrementar establecimientos afiliados en distritos como San Juan de Lurigancho, Villa El Salvador, San Martín de Porras y en nuevos establecimientos como librerías, panaderías, peluquerías, licorerías, etcétera.

5. Selección de mercados

Para la selección de mercados detallados en la metodología se identificaron tres grupos: expertos, clientes y socios estratégicos (establecimientos afiliados).

6. Estimación de la demanda

6.1 Demanda estimada de establecimientos afiliados

Para el cálculo de la demanda estimada de los establecimientos afiliados se tomará en cuenta las siguientes consideraciones:

- Tasa del crecimiento anual de los agentes corresponsales: 27% (BCRP 2014).
- Número de agentes corresponsales a nivel nacional: mercado base 2013: 19.404,00 (Asbanc 2015).
- Porcentaje de los cajeros corresponsales en el sistema bancario (BCRP 2014).
- Porcentaje de participación de la banca múltiple en sistema bancario: 70% (BCRP 2014).
- Participación de los agentes BCP en el mercado 2013: 43% (Nañaque 2008).

Tabla 25. Demanda estimada: establecimientos afiliados

Consideraciones	Mercado Base 2013	Mercado Meta 2014	Mercado Meta 2015	Mercado Meta 2016	Mercado Meta 2017	Mercado Meta 2018
Tasa de Crecimiento anual de los agentes corresponsales		27%	27%	27%	27%	27%
Número de agentes corresponsales a nivel nacional.	19,404.00	24,643.08	31,296.71	39,746.82	50,478.47	64,107.65
Cajeros corresponsales en el sistema Bancario. (80%).	15,523.20	19,714.46	25,037.37	31,797.46	40,382.77	51,286.12
Porcentaje de participación de mercado de los principales bancos. (70%).	10,866.24	13,800.12	17,526.16	22,258.22	28,267.94	35,900.29
Porcentaje de participación del agente BCP. (43%).	5,820.00	5,934.05	7,536.25	9,571.04	12,155.21	15,437.12

Fuente: BCRP 2015, Asbanc 2015, Nañaque 2008.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6.2 Demanda estimada de usuarios finales

Para el cálculo de la demanda estimada de los establecimientos afiliados se tomará en cuenta las siguientes consideraciones:

- Proyecciones de crecimiento de la economía según el Fondo Monetario Internacional del 2014 al 2018 (FMI 2015).
- Número de transacciones efectuadas en el año para el periodo base 2013 (Gestión 2015).

Tabla 26. Demanda estimada: usuarios finales

Consideraciones	Mercado Base 2013	Mercado Meta 2014	Mercado Meta 2015	Mercado Meta 2016	Mercado Meta 2017	Mercado Meta 2018
Proyecciones del crecimiento de la economía de acuerdo al Fondo Monetario Internacional.		3.10%	3.30%	4.10%	4.30%	3.50%
Número de operaciones efectuadas en el Agente. S/.(000.00).	168,000.00	173,208.00	178,923.86	186,259.74	194,268.91	201,068.32

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7. Conclusiones de la investigación de mercados

Los resultados de la encuesta se presentan en los anexos 12 y 13, siendo lo más resaltante el nivel de percepción de los usuarios en cuanto a la marca y prestigio; la confiabilidad de las operaciones, y la necesidad de desarrollar el canal para incrementar productos adicionales dentro del agente. El canal está creciendo y ha tenido una buena aceptación por parte de los clientes, quienes consideran que es de gran utilidad y que, principalmente, les ofrece ahorro de tiempo y garantía en las operaciones. También se puede concluir que la competencia respecto a este canal es muy competitiva y que existen canales alternativos y productos sustitutos que indirectamente hacen competencia. El banco sigue liderando el mercado en el servicio que ofrece relacionado a los Agentes BCP; sin embargo, debe superar cierto grado de insatisfacción por parte de los usuarios finales quienes manifiestan que en algunos establecimientos el trato no es cordial. Uno de los atributos más valorados por el usuario final del Agente BCP es el ahorro de tiempo y la cobertura que tiene el banco; sin embargo, de acuerdo a la encuesta, también consideran que no hay una adecuada publicidad de estos agentes y que en ciertas ocasiones desconocen dónde ubicarlos, por ello sería recomendable que el banco incremente la publicidad.

Asimismo, se puede concluir que los usuarios finales valorarían más el canal si se desarrollan, y rediseñan para mejorar el servicio, y estarían satisfechos si se incluyen más operaciones dentro del canal como pago de instituciones privadas, pago de impuestos, Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (Soat), seguros, etcétera. Otro aspecto resaltante es que existe una cantidad de usuarios finales independientes con negocio que aún no han sido bancarizados y que podrían representar un segmento interesante para la utilización de este canal, principalmente en operaciones de depósitos y retiros de efectivo.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión

La visión propuesta para los Agentes BCP, enfocada en el objetivo de crecimiento y desarrollo de los agentes corresponsales del banco, es “Ser el banco líder en todos los segmentos como canal transaccional con la mayor generación de productos y servicios innovadores con valor agregado y de calidad, con presencia en cada distrito de Lima Metropolitana, a fin de elevar la bancarización, mejorando y desarrollando los productos y/o servicios ofrecidos en función a las necesidades y expectativas de sus clientes, con el propósito de generar relaciones a largo plazo”.

2. Misión

La misión planteada es la siguiente: “Promover la inclusión financiera y bancarización a nivel nacional principalmente en Lima Metropolitana, a fin de generar confianza y seguridad en nuestros clientes, ofreciendo servicios especializados y oportunos, comprometidos con la búsqueda de soluciones ante nuevas necesidades de nuestros clientes, apoyando en el desarrollo sostenido de nuestro país, brindando un servicio de calidad y aplicación constante de las mejores prácticas en la gestión del capital humano”.

3. Valores

Los valores que el banco maneja son los siguientes: satisfacción al cliente, pasión por metas, eficiencia, gestión de riesgo, transparencia y disposición al cambio, y disciplina.

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se analizan mediante la metodología del cuadro de mando integral.

5. El mapa estratégico y el cuadro de mando integral

El mapa estratégico planteado para los Agentes BCP que se presenta a continuación es la representación visual de la estrategia de la compañía que describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Score Card (BSC): financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y

crecimiento, a fin de alcanzar los objetivos de la compañía (Kaplan y Norton 2004). Las metas a corto, mediano y largo plazo serán detalladas en los planes funcionales de marketing, operaciones y recursos humanos. En la tabla 27 se muestra el cuadro de mando integral de los Agentes BCP con los objetivos planteados bajo sus cuatro perspectivas, y se han definido los indicadores.

Tabla 27. Cuadro de mando integral de los Agentes BCP

Perspectivas	Objetivos	Indicadores
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir con el desarrollo del país. F1: Alcanzar un EBITDA operativo del 40% y mantener una utilidad operativa que incremente cada año.	Utilidad Operativa respecto a los ingresos.
Perspectiva del cliente	C1: Mejorar y ampliar la oferta de operaciones que se pueden realizar en el canal transaccional (productos nuevos). C2: Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	Incremento de operaciones en el canal / Número total de transacciones. Grado de satisfacción del cliente, obtenido en la encuesta.
Perspectiva Interna	P1: Incrementar la eficiencia en procesos internos.	Satisfacción de los usuarios en relación a la atención de requerimientos.
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	L1: Elevar y desarrollar las competencias del personal.	Evaluación por competencias.

Fuente: Kaplan y Norton, 2004.

Elaboración: Propia, 2017.

6. Matriz FODA

La matriz FODA permitirá identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los Agentes BCP. El detalle de las estrategias se muestra en el anexo 14.

6.1 Estrategias ofensivas FO (Fortalezas-Oportunidades)

Se plantearán estrategias para los agentes BCP que permitan utilizar las fortalezas internas del banco para aprovechar las oportunidades externas, a fin de tomar ventaja de los acontecimientos del entorno (David 2013). Entre las principales estrategias planteadas se mencionan incrementar la bancarización en los principales Distritos de Lima Metropolitana.

6.2 Estrategias adaptativas FA (Fortalezas-Amenazas)

Estas estrategias permiten utilizar las fortalezas del banco para reducir el impacto de las amenazas externas, para ello se buscará mantener el liderazgo y el posicionamiento, mejorar tiempos, optimizar procesos, y hacer seguimiento y control.

6.3 Estrategias reactivas DO (Debilidades-Oportunidades)

Estas estrategias permiten superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, por ello es importante que el banco conozca y tenga claro cuáles son esas debilidades, las cuales deben ser mejoradas a fin de ser competitivo.

6.4 Estrategias defensivas DA (Debilidades-amenazas)

Se plantean estrategias defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

7. Alineamiento de estrategias con objetivos

En el anexo 15 se muestra los objetivos seleccionados alineados con las estrategias.

8. Estrategia competitiva

De acuerdo con Michael Porter (2002), las estrategias competitivas permiten que las compañías obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, a las cuales denomina estrategias genéricas.

Después de analizar sus fortalezas, la estrategia definida para el banco es el de diferenciación Tipo 3, ya que se preocupa en diferenciar los productos y/o servicios que ofrece. Los Agentes han logrado ventajas singulares relacionados al potencial humano y sus esfuerzos comerciales que ha planteado con los Establecimientos afiliados, diversificando los productos que ofrece en los Agentes y captando nuevos clientes.

La implementación de esta estrategia resulta efectiva ya que:

- Tiene muchas formas de diferenciar el producto y los clientes valoran y perciben valor en esas diferencias.
- Las necesidades de los clientes son diversos.
- El cambio tecnológico es rápido y la competencia gira en torno a las características del producto en rápida evolución, es así que los nuevos productos ofrecidos en el Agente están en constante rediseño, el Banco evalúa periódicamente las nuevas necesidades y requerimientos que puedan surgir en el mercado.

Gráfico 3. Estrategias genéricas

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	
	Pequeño		Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

9. Ventaja competitiva

Su ventaja competitiva radica en las habilidades que tiene el banco para desarrollar productos y/o servicios con ingenio e innovación que permiten atender necesidades nuevas de los clientes. Es importante considerar que el banco busca desarrollar constantemente los productos en los canales transaccionales, aplicando la mejora continua y el diseño de productos nuevos. Además, desarrolla, implanta y mantiene la diferenciación con la relación a la competencia, brindando servicios de calidad y personalizado para cada segmento del negocio, identificando las nuevas necesidades de los segmentos.

9. Estrategia de crecimiento

9.1 Matriz de Ansoff

Para analizar la estrategia de crecimiento se empleará la matriz de Ansoff, herramienta que permitirá diversas opciones de crecimiento según el tipo de producto que se ofrece, además de analizar las variables que permiten decidir por la estrategia de desarrollo de productos.

Gráfico 4. Estrategia elegida en la matriz de Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Dentro del análisis efectuado se tiene que el mercado de agentes corresponsales (Agente BCP) existen oportunidades de desarrollo, ya que la demanda está en continuo movimiento, las necesidades de los clientes son cambiantes y pueden surgir nuevas necesidades, por ello es importante que el banco evalúe la modificación, mejoramiento y actualización de productos ofrecidos. Es indispensable buscar la mejora continua de los productos que se ofrecen en el Agente BCP para la captación de nuevos segmentos de clientes.

Tabla 28. Estrategia elegida

Mercado / producto	Producto: Agente BCP
Mercado: Actual	Estrategia utilizada y sustentación: Desarrollo de producto o diferenciación, se busca mejorar y ofrecer productos nuevos que permitan atender las necesidades actuales y nuevas de la demanda. Se busca ofrecer productos nuevos e innovadores que la competencia. Se busca captar nuevos segmentos de clientes y hacer más atractivo el canal, desarrollando el producto ofrecido.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

10. Clasificación de las estrategias

Tabla 29. Clasificación de las estrategias elegidas

Acciones estratégicas	Desarrollo de producto	Desarrollo de mercado
1. Incrementar la bancarización, mediante el desarrollo de nuevos productos y mejoramiento del canal.	X	
2. Buscar la fidelización de los clientes, brindando servicios de calidad y personalizados.	X	
3. Seleccionar y capacitar a los mejores profesionales, a fin de generar un servicio de calidad.	X	
4. Incrementar el número transaccional de operaciones efectuadas en el canal, mediante la promoción de nuevos productos.	X	
5. Investigación de mercado para la selección de socios estratégicos y clientes finales. Crecimiento sostenido eficiente.		X
6. Simplificación de procesos, para optimizar los tiempos de espera de posibles reclamos de los clientes.	X	
7. Capacitación y retención de los mejores empleados de la fuerza de venta y con conocimiento del negocio.	X	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 30. Principales estrategias y las acciones a tomar

Desarrollo de producto	Mejorar procesos del canal transaccional. Incrementar el número de transacciones efectuadas en el canal. Atraer nuevos segmentos de clientes al canal transaccional. Incrementar la bancarización en las principales distritos de Lima con usuarios finales y las microempresas. Mantener el prestigio de la marca mediante el canal transaccional.
Desarrollo de mercado	Invertir en el desarrollo del mercado local. Incremento de la cuota de mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

11. Resumen de objetivos

Tabla 31. Objetivos propuestos

Código	Objetivos estratégicos
OF1	Alcanzar un EBITDA operativo del 60% y mantener una utilidad operativa eficiente.
OC1	Mejorar y ampliar la oferta de productos que se pueden realizar en el canal transaccional (productos nuevos).
OC2	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
OP1	Incrementar la eficiencia en sus procesos internos.
OL1	Elevar y desarrollar la competencia del personal

Fuente: Elaboración propia, 2017.

12. Iniciativas estratégicas seleccionadas

Tabla 32. Acciones estratégicas seleccionadas

Iniciativa estratégica	Estrategias seleccionadas
IE1	1. Incrementar la bancarización, mediante el desarrollo de nuevos productos y mejoramiento del canal.
IE2	2. Buscar la fidelización de los clientes actuales y potenciales, brindando servicios de calidad y personalizados.
IE3	3. Seleccionar y capacitar a los mejores profesionales, a fin de generar un servicio de calidad.
IE4	4. Incrementar el número transaccional de operaciones efectuadas en el canal mediante la promoción de nuevos productos.
IE5	5. Renovación de equipos y mantenimiento continuo del sistema.
IE6	6. Investigación de mercado para la selección de socios estratégicos y clientes finales. Crecimiento sostenido eficiente.
IE7	7. Simplificación de procesos para optimizar los tiempos de espera de posibles reclamos de los clientes.
IE8	8. Capacitación y retención de los mejores empleados de la fuerza de venta y con conocimiento del negocio.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VI. Plan de marketing

A través del plan funcional de marketing se busca impulsar las estrategias de desarrollo de producto y desarrollo de mercado, con el objetivo de promover la bancarización de los principales distritos de Lima.

1. Objetivos del plan de marketing

En la tabla 33 se presentan los objetivos del plan de marketing:

Tabla 33. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Indicador	Metas				
		2014	2015	2016	2017	2018
1. Mejorar la imagen de los Agentes BCP y posicionamiento de los Agentes en relación a los nuevos productos.	% de posicionamiento en el mercado	55%	60%	65%	70%	75%
2. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	Grado de satisfacción del cliente obtenido de la encuesta.	74%	75%	76%	77%	78%
3. Incrementar el número de clientes en los Establecimientos afiliados.	% sobre la Base actual de clientes.	3%	4%	5%	8%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Formulación estratégica de marketing

2.1 Segmentación

Los segmentos mencionados fueron seleccionados en función a su crecimiento y porque representan clientes potenciales; así se pueden identificar las exigencias y necesidades de los diferentes grupos de clientes a quienes se pueden dirigir la oferta de productos del banco, específicamente del canal transaccional. Los agentes corresponsales (Agentes BCP) tienen dos tipos de clientes: los usuarios finales (quienes hacen uso del producto y/o servicio en el canal), y los socios estratégicos (negocios afiliados al banco para prestar el producto y/o servicio). Las variables de segmentación de los usuarios finales y socios estratégicos se detallan en los anexos 16 y 17, respectivamente.

2.2 Posicionamiento

El agente ofrecerá nuevos productos y/o servicios que atiendan las necesidades de sus clientes actuales y potenciales buscando incrementar la bancarización para lograr la inclusión financiera en aquellos sectores que la tasa de bancarización es mucho menor, por ello se diseñará la oferta y se mantendrá la imagen del banco, en la búsqueda de diferenciarse y ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores. El banco aplicará una estrategia de posicionamiento basada en los usuarios, considerando los estilos de vida de los clientes.

Tabla 34. Propuesta de valor

Producto	Consumidor meta	Beneficio clave	Precio	Propuesta de valor
Agente BCP	Personas naturales con o sin negocio, emprendedores, dependientes o independientes, de NSE C y D, que obtengan ingresos regularmente y que requieran hacer transacciones bancarias, porque valoran la comodidad y el tiempo de espera.	Comodidad, tiempo (rapidez) y seguridad.	Acorde al mercado.	Brindar servicios de calidad en aquellos lugares donde el banco tenga baja presencia, de modo que se incremente el nivel de bancarización en el país.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2.1 Determinación del marco de referencia competitivo

Los Agentes BCP aplican una estrategia de posicionamiento basado en el prestigio de la marca y la mayor participación de mercado, obteniendo un prestigio a nivel nacional; por ello se debe potenciar la marca, a fin de ganar mayor participación de mercado. El BCP desarrollará una variedad de productos diferenciándolos de su competencia; por otro lado, se puede indicar que los Agentes BCP tienen una mayor cobertura que los de la competencia, por lo que se buscará incrementar dicha cobertura a nivel nacional. Finalmente, en cuanto al servicio prestado, se buscará la diferenciación y el servicio personalizado a los socios estratégicos, analizándose estratégicamente los nuevos puntos de apertura para obtener un crecimiento orgánico eficiente.

Tabla 35. Valoración de los clientes con respecto a los factores claves de éxito de la competencia

	Prestigio y marca	Variedad de servicios	Ubicación y cobertura	Publicidad	Asistencia permanente	Seguridad y confiabilidad de la plataforma
Banco de Crédito del Perú S.A.	B	E	E	B	B	B
Interbank	B	B	B	B	B	B
BBVA Banco Continental	B	B	A	A	B	B
Scotiabank	B	B	A	A	B	B
Nota:	E: Excelente		B: Bueno		A: Aceptable	M: Malo

Fuente: Adaptado de Lovelock y Wirtz, 2009.

Elaboración: Propia, 2017.

2.2.2 Reconocimiento de los puntos de diferencia y de paridad óptimos

Se analizaron los puntos de diferencia de aquellos atributos y beneficios que los clientes asocian con la marca y los puntos de paridad que son atributos y beneficios que no son exclusivos de la marca, siendo compartidos por su competencia (Kotler y Keller 2012). Ver tabla 36:

Tabla 36. Puntos de diferencia y de paridad

Puntos de diferencia	Puntos de paridad
<p>Se consideran los siguientes criterios:</p> <p>Conveniencia para el consumidor: Seguridad en las transacciones, acceso a algunas transacciones exclusivas del canal, mayor concentración de agentes en los distritos de Lima.</p> <p>Facilidad de entrega por la empresa: Percepción que tiene el cliente del producto, el banco hace los esfuerzos por incrementar la publicidad a fin que los usuarios tengan la marca en la mente. Prestigio.</p> <p>Diferenciación de los competidores: Busca la autenticidad del producto, pese a que comparte productos similares, permanentemente busca innovar productos y servicios y la percepción de liderar la mejora continua.</p>	<p>Dentro de los puntos de paridad se menciona:</p> <p>Aplicación de tecnología para hacer seguras las transacciones.</p> <p>Variedad de productos ofrecidos, en muchos de los canales ofrecen las mismas transacciones.</p> <p>Precios por comisión similares con la competencia.</p> <p>Departamento de Ventas.</p> <p>Tiempo: Facilidad en el tiempo de espera, horario flexible.</p> <p>Servicio personalizado.</p>

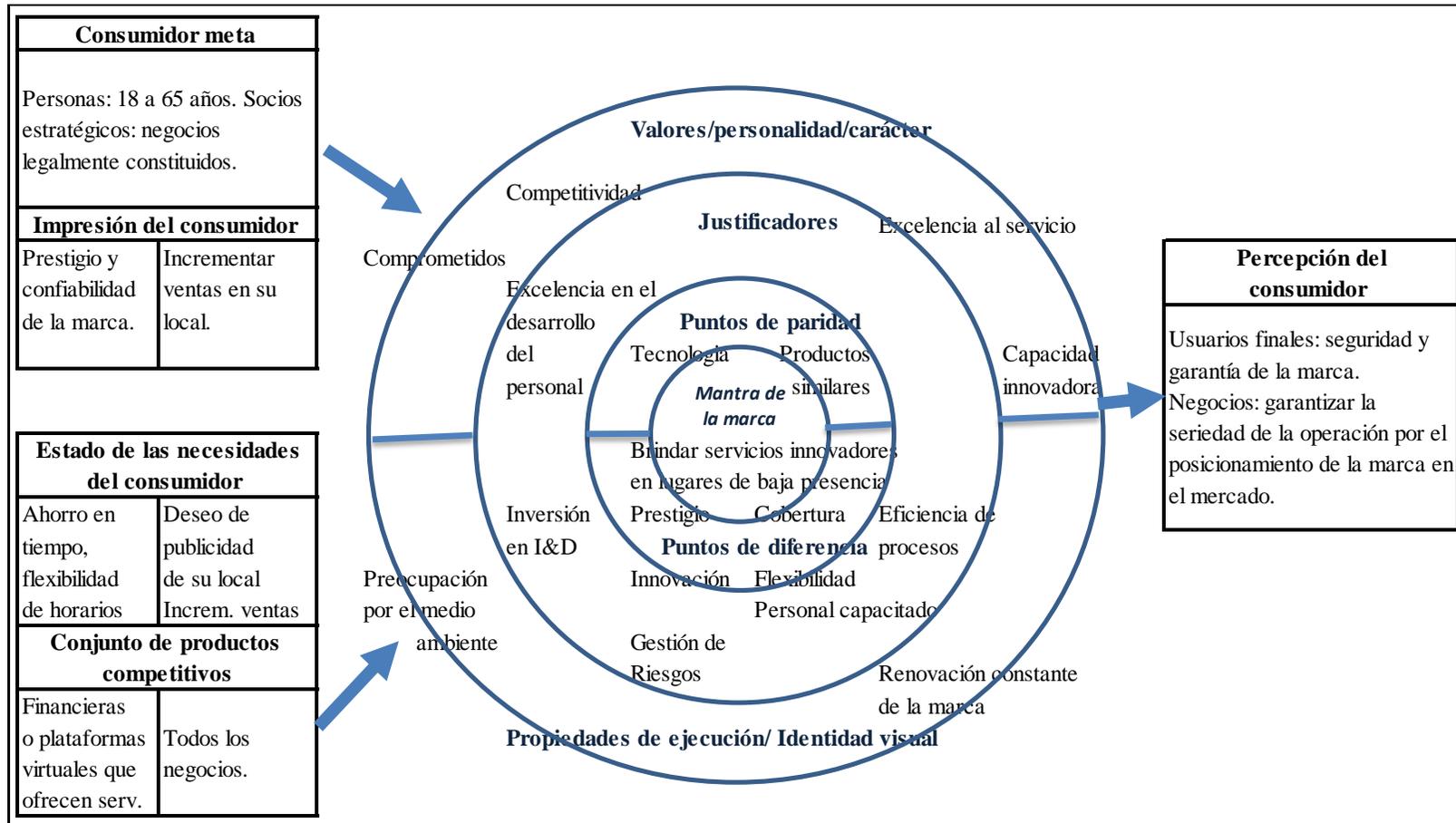
Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2.3 Mantra de la marca

La imagen que se busca proyectar a sus clientes se muestra en la vista panorámica del posicionamiento de marca (Kotler y Keller 2012) (ver gráfico 5).

Cada uno de los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de la marca del Agente BCP se detalla en el anexo 18, señalando que el valor distintivo de ofrecer productos y/o servicios innovadores permite incrementar la bancarización en distritos con menos presencia y ofrecer una mejora continua de los productos, siendo necesario atender el canal con eficiencia a fin de buscar satisfacer las necesidades de sus cliente y potenciales clientes, logrando un crecimiento sostenido y eficiente. La imagen proyectada en los clientes será el de diferenciación en relación a su competencia.

Gráfico 5. Vista panorámica del posicionamiento de la marca



Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Estrategia de la mezcla de marketing

3.1 Tácticas de marketing

Se utilizan las 8P del marketing de servicios que es indispensable para cubrir las necesidades de los clientes (Lovelock y Wirtz 2009).

3.1.1 Elementos del producto o servicio

Mediante el producto se pretende ofrecer variedad de operaciones que se pueden realizar sin necesidad de ir al banco, tales como pago de servicios, transferencia, depósitos, etcétera. Se busca captar otro segmento de clientes mediante el desarrollo de productos y la mejora de los servicios prestados en el canal. Los Agentes BCP se encuentran dirigidos a los clientes de los NSE C y D con la finalidad de incrementar la bancarización. El banco seleccionará puntos estratégicos de negocios constituidos para instalar allí los agentes en los principales distritos de Lima, con la finalidad que sean eficientes y generen el incremento de clientes y transacciones.

Durante el periodo 2014-2018 se pretende incrementar e innovar en servicios y nuevos productos introducidos en el canal transaccional mediante el estudio de las necesidades de los clientes, mediante encuestas y entrevistas a los usuarios.

El canal de los servicios está identificado por la marca gráfica, que comprende elementos tipográficos, pictóricos y cromáticos (Pol 2005). A continuación se muestra la identificación de los agentes en los negocios:

Gráfico 6. Marca gráfica del Agente BCP



Fuente: BCP, 2014.

3.1.2 Lugar y tiempo

La distribución, tipo de contacto, lugar y tiempo en que se realiza la atención de los servicios básicos y se detallan en la tabla 37:

Tabla 37. Distribución de los servicios

Usuarios/ Socios	Distribución	Tipo de contacto	Lugar	Tiempo
Usuarios finales 1. Solicitud de transacción. 2. Realización de la transacción. 3. Pago o depósito efectuado. 4. Comprobante de finalización de transacción.	Canal físico.	Transacción virtual	Plataforma del banco	De acuerdo al horario de atención del establecimiento, horario flexible.
Establecimientos 1. Identificación de punto estratégico y/o recepción de solicitud de instalación de agente. 2. Solicitud de requisitos, revisión y verificación de información. 3. Derivar al área correspondiente para la visita respectiva. 4. Visita correspondiente. 5. Instalación del agente y capacitación. 6. Comisión mensual (pago).	Canal electrónico. Canal electrónico. Canal electrónico. Canal físico. Canal físico. Canal electrónico.	Transacción a distancia. Transacción a distancia. Transacción a distancia. Visita a clientes Visita a clientes Transacción a distancia.	Web Web Web Cliente Cliente Web	De acuerdo al horario de atención del banco.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.1.3 Precio

Para efectuar operaciones en el agente el usuario final pagará una comisión al hacer transacciones por concepto de pago de servicios públicos. El costo de colocar un agente en el establecimiento es asumido por el banco y la publicidad relacionada también, siguiendo una estrategia para incrementar la bancarización en lugares de baja presencia de entidades financieras ya que, para el BCP, derivar clientes de las oficinas al canal transaccional es mucho más barato. El costo por la instalación del agente es de aproximadamente de US\$ 1.500,00. Por otro lado, los costos adicionales que asume el banco serían el pago de comisión a los establecimientos afiliados. Por el desarrollo de nuevos productos el Banco otorgará al Agente beneficios como préstamos con tasas de interés bajo y precios por comisión en la utilización de nuevas transacciones en el Agente.

3.1.4 Promoción y educación

Para la promoción de los agentes a partir de la recomendación de fuentes secundarias se utiliza una estrategia que combina mecanismos de marketing tradicional, como revistas, suplementos y radio, junto con mecanismos de marketing directo, publicidad en el punto de venta, entrega de folletos informativos, ferias, auspicio de eventos y marketing a través de redes sociales.

Por otro lado para establecer un mayor compromiso con los Agentes se proporcionará beneficios como incentivos, menores tasas de interés para adquisición de préstamos, venta cruzada de productos nuevos, entre otros.

3.1.5 Procesos

En el plan funcional de operaciones se detallan las principales actividades propuestas para obtener la eficiencia en los procesos y reducir los tiempos de espera. Se efectuará una matriz de procesos para la colocación y desarrollo de nuevos productos en el canal.

3.1.6 Entorno físico

En el entorno de servicios es fundamental determinar la forma en que los clientes perciben la imagen y posicionamiento del banco; específicamente, la percepción de los agentes porque esto es utilizado como una importante señal de calidad que es difícil de evaluar objetivamente en un servicio (Lovelock y Wirtz 2009). El entorno físico es el de los establecimientos elegidos para brindar este producto y/o servicio en los diferentes distritos de Lima Metropolitana.

3.1.7 Personal

En el plan funcional de recursos humanos se describe el marco general que incluye la selección de personal capacitado eficiente, retención de personal e incentivos.

3.1.8 Productividad y calidad

Se enfocará principalmente en la gestión de datos e información, eficiencia de sistema y mantenimiento de la tecnología, ya que un error o falla en la plataforma ocasionaría que el cliente se sienta insatisfecho, generando desconfianza en ellos, por ello se buscará minimizar los errores o problemas de sistemas, haciendo revisiones periódicas, reemplazando equipos POS y actualizando el sistema. Esto permite transmitir la calidad del servicio del banco y elevará el nivel de satisfacción de los clientes.

4. Cronograma de actividades

Las actividades de ejecución de las estrategias y tácticas planteadas se detallan en el cronograma (ver anexo 19).

5. Presupuesto de marketing

El presupuesto del plan de marketing del Agente BCP se ha planteado para cinco años y se detalla en el anexo 20. Desde el primer año se incrementa la publicidad de los agentes, a fin de incrementar la participación en el mercado y tener mayor cobertura en puntos estratégicos.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

A continuación, se detallan los objetivos del plan de operaciones.

Tabla 38. Objetivos del plan de operaciones del Agente BCP

Objetivos	Indicador	Metas				
		2014	2015	2016	2017	2018
1. Mejorar tiempos de respuesta en los principales procesos (reclamos, operaciones erróneas, etcétera).	Índice de atención en el agente, reducción del número de días (15). Disminución del porcentaje.	80%	75%	65%	55%	40%
2. Incrementar la eficiencia de pago a proveedores.	Demora en el pago a negocios afiliados 60 días. Disminución del porcentaje.	70%	70%	70%	80%	100%

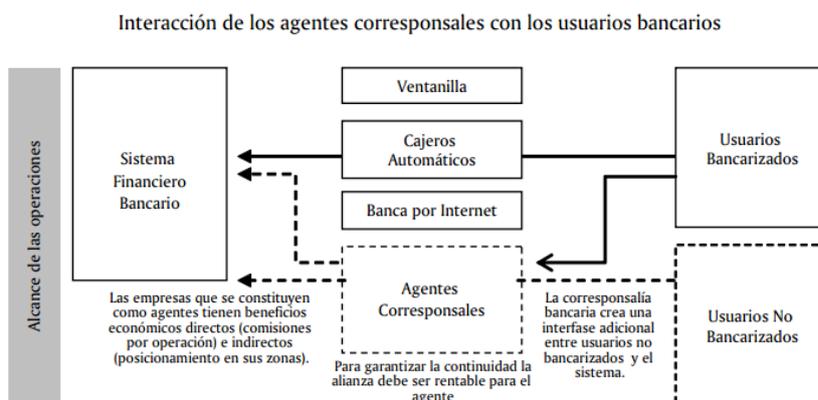
Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Descripción del producto o servicio

2.1 Agente corresponsal - Agente BCP

Son pequeños comercios que se constituyen por contrato entre el banco y los establecimientos comerciales donde se alojan. Los cajeros corresponsales (Agentes BCP) son asociaciones con bodegas, farmacias, ferreterías, grifos, entre otros, que permiten realizar diversos servicios bancarios como retiros, depósitos, transferencia entre cuentas, cobro de giros y transferencias, consulta de saldos y movimientos, pago de servicios (teléfono fijo móvil agua, luz, cable, gas e Internet).

Gráfico 7. Interacción de los agentes corresponsales con los usuarios bancarios

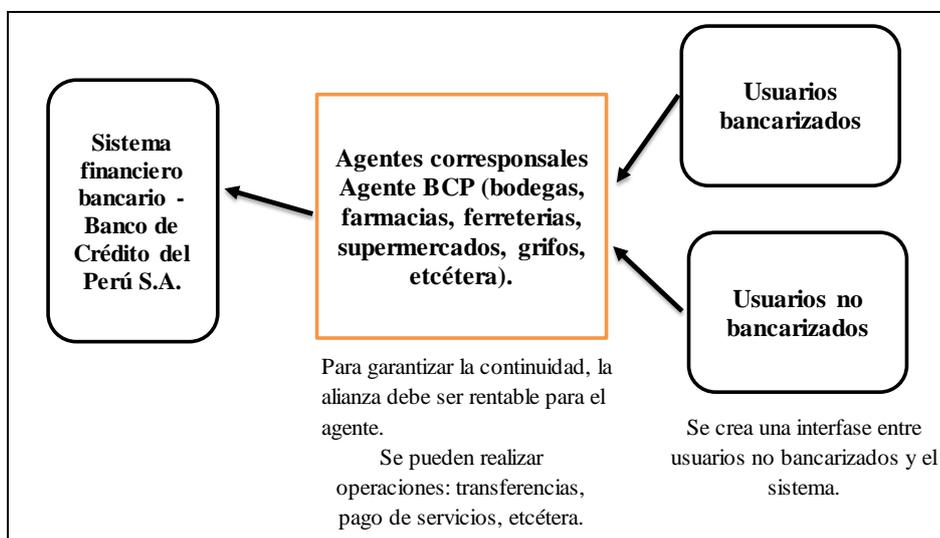


Fuente: Actualidad empresarial, 2009.

3. Diseño del producto o servicio

El canal transaccional del Agente BCP es un modelo de servicio que busca contactar a los usuarios bancarizados y no bancarizados con productos que ofrece el sistema financiero para que los usuarios utilicen este canal más que los tradicionales.

Gráfico 8. Diseño del servicio

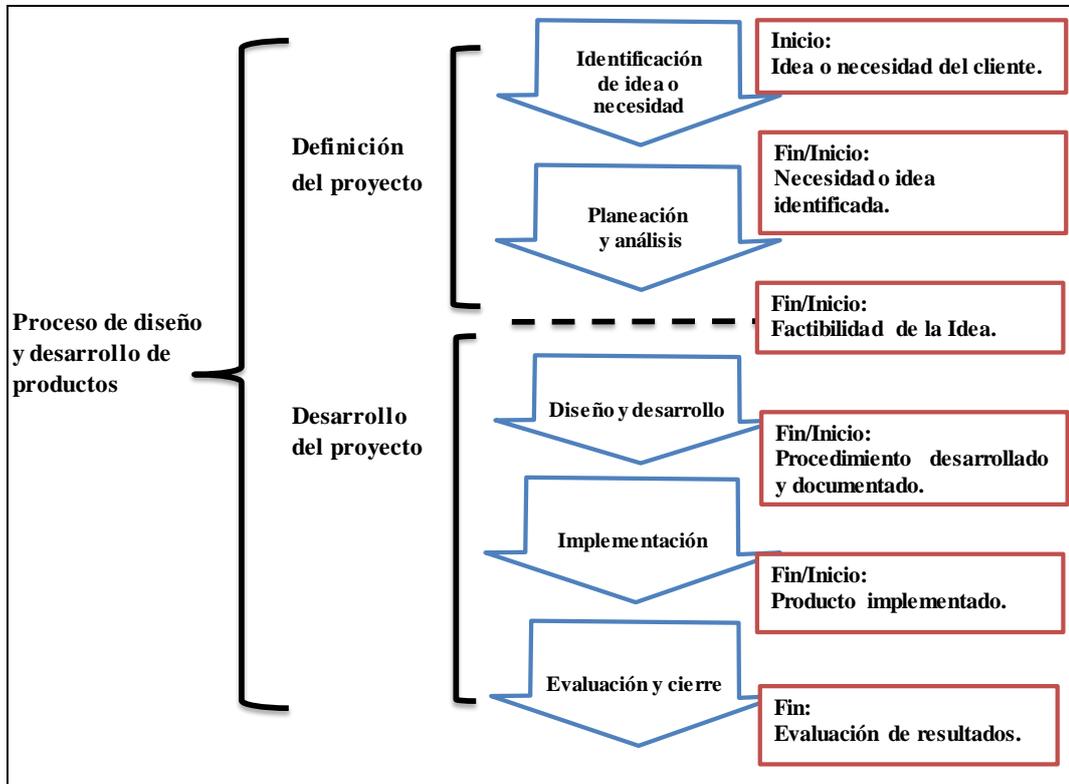


Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para desarrollar nuevos productos el banco cuenta con un área de innovación exclusiva que se encarga de hacer los estudios e investigaciones necesarias de los clientes para identificar las necesidades; una vez identificadas y estudiadas se procede al análisis del concepto a desarrollar antes de introducir al mercado el nuevo producto. El banco elabora productos y servicios en

función a las necesidades de sus clientes; para ello cuenta con un proceso de diseño y desarrollo de productos y herramientas que permiten coordinar cada etapa del mismo (ver gráfico 9).

Gráfico 9. Proceso de diseño y desarrollo de productos



Fuente: BCP, 2014.

4. Diseño de los procesos

Los procesos que se deben mejorar son los siguientes: eficiencias en la plataforma de servicio al cliente en la atención de errores en el sistema, eficiencia en la plataforma de pago a proveedores, eficiencia en la apertura de nuevos establecimientos en puntos estratégicos y eficiencia en el almacenamiento del uso de datos (información estadística).

Es importante identificar los principales procesos claves del banco para los canales alternativos que permitirán proponer mejoras y optimización de procesos a fin de reducir tiempos de espera en los clientes e identificar los cuellos de botella para superar dichas demoras y ser más eficientes, lo que reflejará en la satisfacción de los usuarios finales. Por ello, se utilizará la propuesta de Pérez Fernández de Velasco (2012), quien los clasifica en macroprocesos estratégicos, operativos y de soporte. El diseño de los macroprocesos del BCP se puede apreciar en el anexo 21.

5. Diseño de las instalaciones

Esto dependerá del establecimiento afiliado. Los nuevos establecimientos se identificarán mediante un estudio de mercado y evaluación de los puntos estratégicos que permitan mantener la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo del agente.

6. Programación de las operaciones de la empresa

Esto se detalla en el cronograma de actividades mostrado en el anexo 22.

7. Actividades iniciales

Las actividades iniciales se muestran en el anexo 22.

8. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

El presupuesto se detalla en el anexo 22 y lo conforman costos asociados a la ejecución de los proyectos de mejora.

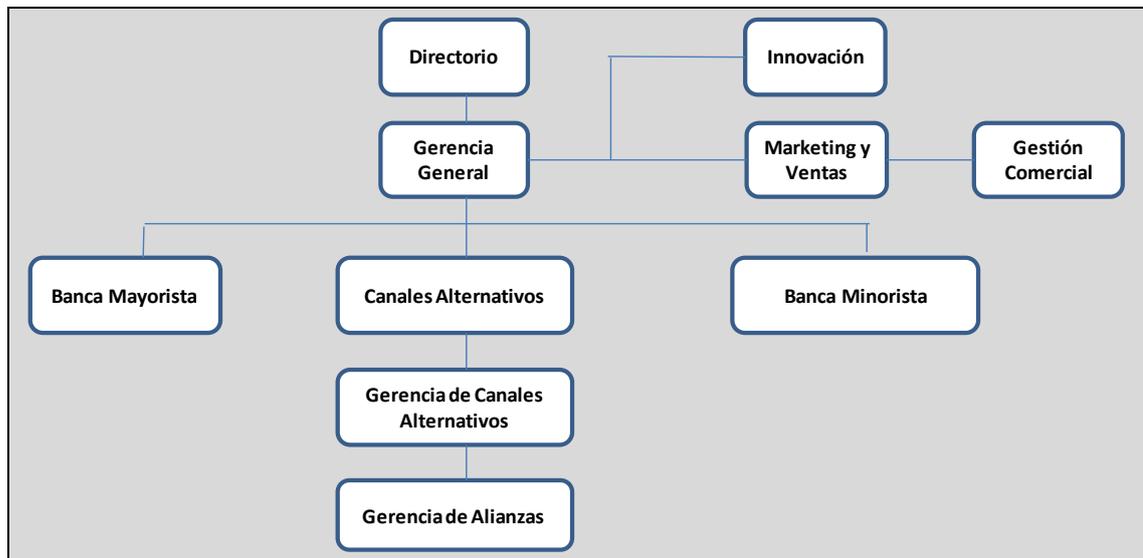
Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

A través del plan funcional se busca reclutar, retener, capacitar y desarrollar al mejor personal, incrementando así el nivel de productividad y la calidad del servicio que se ofrece para que los empleados se sientan motivados a desempeñar sus funciones.

1. Estructura organizacional

La estructura organizacional planteada en el banco es vertical; lo que se propone es que determinadas áreas reporten directamente a la Gerencia de Canales alternativos, con ello se obtendría una reducción en los tiempos de espera asociados.

Gráfico 10. Estructura organizacional vertical

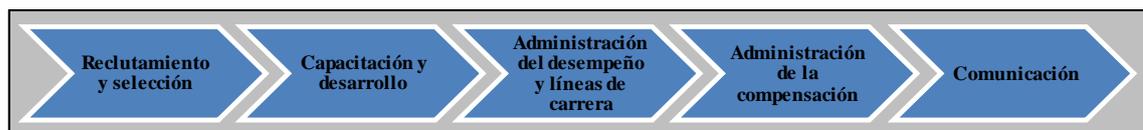


Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

El cumplimiento de los objetivos implica tomar decisiones en los siguientes procesos:

Gráfico 11. Procesos implicados



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Todos estos procesos deben estar vinculados con la cultura organizacional del banco, lo que permitirá que los empleados se sientan motivados e identificados con los objetivos que tiene el BCP respecto al mejoramiento y desarrollo del canal transaccional. Con ello se obtendrá que los empleados sean más eficientes en las actividades que desarrollan y que se encuentren al día en sus objetivos diarios.

Los objetivos del plan de recursos humanos son desarrollados en la tabla 39.

Tabla 39. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivos	Indicador	Metas				
		2014	2015	2016	2017	2018
1. Identificar a los empleados más creativos de diferentes áreas para formar parte de los equipos de innovación.	Mediante informes de jefes inmediatos.	Evaluación trimestral.				
2. Programas de capacitación para desarrollar un eficaz equipo de ventas.	Evaluación anual de resultados/ programas semestrales.	Evaluación por competencia,				
3. Desarrollar líneas de carrera para los empleados que demuestren alto rendimiento.	Evaluaciones anuales por competencias.	Actualizar perfiles de puestos				
4. Desarrollar continuamente líderes y jefes en el área. Programas de coaching	Programas de capacitación. Periodicidad: trimestral.	Formar couches internos				

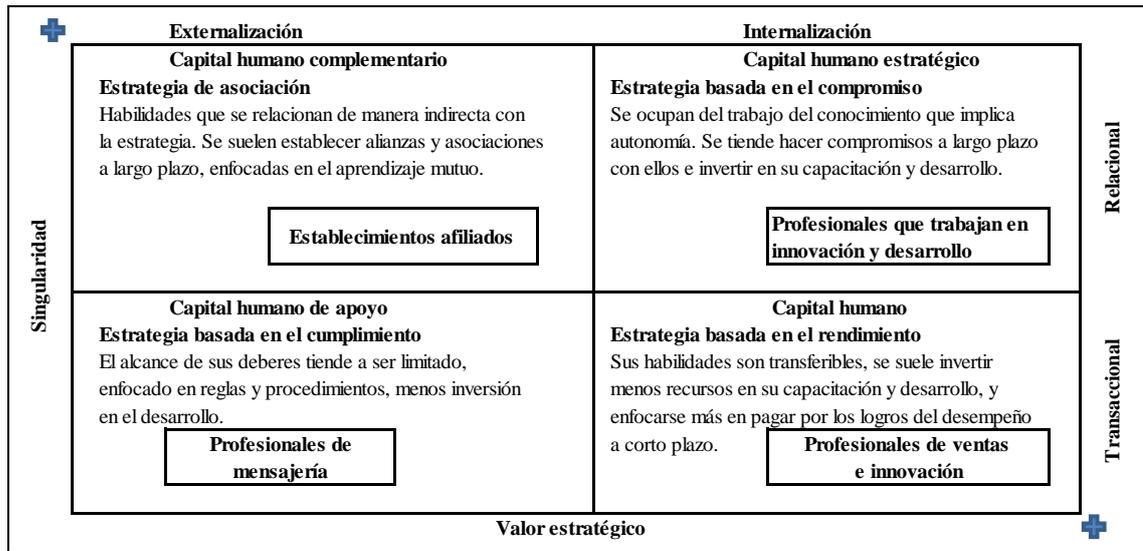
Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Teniendo en cuenta que la estrategia genérica de los agentes corresponsales es la diferenciación del servicio por los productos u operaciones que pueden hacerse, la estrategia genérica de recursos humanos sería la de compromiso. Para analizar esta estrategia se utilizará la matriz de la arquitectura de capital humano (ver gráfico 12), que clasifica los puestos de trabajo en términos de valor y las habilidades que poseen (Wright 2008), determinando así estrategias específicas.

Para cada estrategia se aplica un conjunto de prácticas de recursos humanos que son los que tienen un impacto inicial en lo que los colaboradores hacen y sienten. Las prácticas de reclutamiento, selección, formación y desarrollo están orientadas a la construcción de ciertas habilidades en los empleados, que les permitan realizar eficientemente su trabajo.

Gráfico 12. Arquitectura del capital humano del Agente BCP



Fuente: Wright, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

Las recompensas, la gestión del rendimiento y la comunicación son las que dan forma a la percepción de los empleados sobre el atractivo del banco, siendo estas percepciones las que influirán en la participación, motivación y compromiso de los mismos (Wright 2008).

4. Reclutamiento y selección

En esta fase se debe definir el perfil del puesto y el detalle de las habilidades desarrolladas.

- Identificación de profesionales con el perfil adecuado para ocupar los puestos de asesores de Servicio y Desarrollo de Productos y que formen parte del flujo.
- Aplicación de gestión por competencias y mediante entrevista situacional identificar las habilidades del participante.
- Reclutamiento interno dirigido a todos los profesionales del banco.

5. Capacitación y desarrollo

- Identificar y evaluar periódicamente a los talentos del banco. Se busca identificar a los empleados con alto potencial que ocuparán puestos gerenciales en un futuro.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo ofreciendo a los empleados las herramientas para focalizar el desarrollo de las competencias y habilidades que requieran dentro del área.
- Dictar capacitaciones específicas para los asesores de ventas.

- Implementar un programa de sucesión que permita la continuidad del área.
- Implementación de programas de coaching para profesionales destacados.

6. Administración del desempeño y líneas de carrera

- Proporcionar una línea de carrera dentro del área en función a los resultados obtenidos.
- Evaluaciones periódicas.

7. Administración de la compensación

- Implementar talleres de compensación a los profesionales de recursos humanos y a los gerentes del banco, donde se explican las políticas, metodología y técnicas para la valoración de puestos.
- Periódicamente realizar estudios del mercado salarial a fin de tener sueldos acordes a lo que el mercado ofrece.
- Implementar programas de reconocimiento a las áreas que contribuyeron en mejorar los resultados del canal transaccional.

8. Comunicación

Es importante mantener una adecuada comunicación con todos los miembros del área, por ello se debe informar:

- Los resultados obtenidos por los agentes (rendimiento y principales problemas acontecidos) a todos los miembros de los equipos que conforman el área, comunicación quincenal.
- Envío de informes de resultados de gestión a todos los involucrados, mensual.

9. Presupuesto del plan de recursos humanos

En el anexo 23 se muestra el presupuesto del plan de recursos humanos

Capítulo X. Plan de responsabilidad social

Se busca alinear los objetivos de responsabilidad social con los objetivos del banco. La misión planteada por el banco es la de inclusión financiera (acceso y uso de servicios financieros), incrementando la bancarización en los distritos de mayor población de Lima y provincias.

1. Objetivos del plan de responsabilidad social

Se busca la inclusión financiera para los usuarios y establecer un programa de fortalecimiento para los agentes.

Tabla 40. Objetivos del plan de responsabilidad social

Objetivos	Indicador	Metas				
		2014	2015	2016	2017	2018
1. Inclusión financiera (incentivar el uso de servicios financieros en los distritos con mayor población) y en provincias donde no hay presencia del banco.	Selección de distritos de mayor población (San Juan de Lurigancho, Villa El Salvador, Los Olivos, Independencia) y provincias donde no ha llegado el banco.	65%	70%	75%	80%	84%
2. Implementar programa de capacitación a los establecimientos para orientar a sus dueños en el manejo de sus finanzas personales y familiares.	Selección de agentes más rentables para el banco.	50%	60%	70%	80%	100%
3. Publicar reporte de sostenibilidad e inclusión financiera y principales resultados obtenidos.	Reporte	Reporte de Sostenibilidad e Inclusión Financiera 2014	Reporte de Sostenibilidad e Inclusión Financiera 2015	Reporte de Sostenibilidad e Inclusión Financiera 2016	Reporte de Sostenibilidad e Inclusión Financiera 2017	Reporte de Sostenibilidad e Inclusión Financiera 2018

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategias del plan de responsabilidad social

- Estrategias implementadas por el banco para incrementar la inclusión financiera (utilización de servicios financieros).
- Bancarización en los sectores informales y puntos de mayor concentración de centros empresariales.
- Generar relaciones y prácticas de gestión socialmente responsables hacia los grupos de interés: La comunicación debe ser abierta y frecuente, en este caso debe haber mayor fluidez con los establecimiento afiliados y los clientes de esta manera se genera mayor confianza hacia los grupos de interés quienes serán responsables de las buenas prácticas de gestión.

Las prácticas de gestión se presentan a continuación con los grupos de interés:

- Accionistas: Transparencia en la información.
- Clientes: Atención y servicio online de inmediato.
- Colaboradores: Comunicación horizontal, programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Proveedores: Políticas de pagos oportunos.
- Sociedad: Para clientes y no clientes, cursos y talleres gratuitos sobre finanzas personales.
- Reguladores: Transparencia en la información.

2.1 En Lima Metropolitana

Se evaluará cuáles son los distritos más poblados y se verificará mediante un estudio de mercado en cuales es necesario incrementar la cantidad de agentes. Se identificó que en las ferias y emporios comerciales de los conos la presencia de agentes es mínima y que las pequeñas y micro empresas no bancarizan sus servicios.

Por otro lado se prevee organizar eventos gratuitos informativos de temas de interés nacional en relación al manejo de las finanzas.

2.2 En provincia

Se identificarán cuáles son las provincias donde no se han implementado los agentes.

Se identificará las provincias que no cuentan con información y conocimiento general de las transacciones de operaciones que se hacen en los Agentes, se brindará talleres de capacitación.

3. Establecimientos afiliados

- Se fortalecerá el programa de Agentes BCP convirtiéndolos en asesores financieros locales, de manera que puedan orientar a sus clientes en el manejo de sus finanzas personales y familiares y así contribuir al incremento de sus ingresos económicos.
- El banco ofrecerá a sus agentes más rentables capacitaciones y acompañamiento en temas como finanzas y marketing, servicio al cliente, funciones del agente, así como buen uso de productos y servicios financieros en Lima y provincias.

4. Presupuesto del plan de responsabilidad social

El presupuesto del plan de responsabilidad social se detalla en el anexo 24.

Capítulo X. Plan financiero

En la presente evaluación financiera validará la viabilidad de las estrategias planteadas para los agentes corresponsales para los años 2014 al 2018 a través del análisis del flujo de caja, y se realizará un análisis de sensibilidad de las variables.

1. Objetivos del plan financiero

Los objetivos del plan financiero se indican en la tabla 41:

Tabla 41. Objetivos del plan financiero

Objetivos	Indicador	Metas				
		2014	2015	2016	2017	2018
Alcanzar como mínimo un EBITDA operativo del 40% (utilidad operativa más amortización)	Obtener rentabilidad operativa respecto a los ingresos	40%	40%	40%	40%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Presupuestos de inversión

En el anexo 25 se presentan los presupuestos de los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social.

3. Supuestos y políticas

3.1 Supuestos

- El crecimiento del número de Agentes BCP por año sin estrategia se calculará con una tasa del 1.6% anual.
- El crecimiento de número de Agentes BCP por año con estrategia se calculará en función al crecimiento de la economía proyectada por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para los años 2014 (3,10%), 2015 (3,30%), 2016 (4,10%), 2017 (4.30%) y 2018 (3.5%), se invertirá en implementar nuevas operaciones, y se cobrará comisiones por servicios implementados ofreciendo productos en el agente y aprovechando la venta cruzada de los mismos.
- Para los servicios públicos se cobrará una comisión de S/ 1,00 por transacción para los años 2014 al 2018.

- En los años 2014-2018 se introducirán nuevas transacciones en los Agentes BCP: pago de impuestos, Soat y tasas tributarias, pago de pensiones educativas de colegios y universidades, entre otros. Se cobrará una comisión de S/ 1,00 a los usuarios finales de éstos nuevos servicios, incrementándose el valor en los años 2016, 2017 y 2018, siendo un costo de S/ 2,00, S/4,00 y S/ 6,00 respectivamente.
- Para proyectar los ingresos con estrategia se tomó de referencia el año base 2013 por concepto de servicios de recaudación de servicios públicos, incrementándose en función al crecimiento de la economía.
- Los ingresos sin estrategia proyectados se incrementarán en función al crecimiento de la economía para los años 2014 al 2018 por concepto de servicios de recaudación por cobro de servicios públicos.
- Los ingresos se proyectarán en función del número de transacciones efectuadas en el año y al porcentaje de distribución de las operaciones que se realizan en el agente por concepto de pago de servicios.
- Para proyectar los egresos de los Agentes BCP se tomará en cuenta el número total de agentes por el costo de implementar dicho agente (US\$ 1.742,50).
- Los gastos administrativos y de ventas se están incluyendo dentro del costo, ya que las acciones del plan en los años 2014 a 2018 lo incrementarían.
- La inversión inicial es tomada de los presupuestos de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social del 2014-2018 de los planes funcionales.

3.2 Políticas

- Se aplicará la tasa de impuesto a la renta de 30% según la ley vigente del año 2013.
- No se utilizará la depreciación, ya que se tercerizan los POS de los agentes afiliados, siendo un gasto en el mes.
- El tipo de cambio utilizado para establecer el costo total de implementar un Agente BCP (US\$ 1.742,50) es el publicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP en el 2014.
- En los años 2014 al 2018 no se pagarán utilidades, ya que serán reinvertidas en el lanzamiento de nuevas operaciones de los Agentes BCP.
- La inversión inicial utilizada para la implementación de las estrategias proporcionadas en este plan se obtendrá mediante un préstamo inicial, a cuotas fijas mensuales, con una tasa efectiva de interés anual de 7,75%, tomada de la memoria anual 2013.

4. Flujo de caja sin estrategia

Tabla 42. Flujo de caja económico anual sin estrategia, expresado en miles de nuevos soles

	Año base 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% Comisión (Empresas de luz, agua, teléfono y gas)		24,887.31	25,708.59	26,762.64	27,966.96	28,945.80
Ingresos anuales operativos		24,887.31	25,708.59	26,762.64	27,966.96	28,945.80
Costos relacionados a la operación y gastos administrativos y ventas		24,799.63	25,196.42	25,599.56	26,009.15	26,425.30
Total costos y gastos operativos		24,799.63	25,196.42	25,599.56	26,009.15	26,425.30
Utilidad operativa antes de impuestos		87.68	512.17	1,163.08	1,957.81	2,520.50
Impuesto a la renta						
Utilidad neta anual		87.68	512.17	1,163.08	1,957.81	2,520.50
Flujo de caja económico sin estrategia		87.68	512.17	1,163.08	1,957.81	2,520.50

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Flujo de caja con estrategia

Tabla 43. Flujo de caja económico anual con estrategia, expresado en miles de nuevos soles

	Año base 2013	2014	2015	2016	2017	2018
% Comisión a empresas (Luz, agua, teléfono y gas)		24,887.31	25,708.59	26,762.64	27,913.44	28,890.41
Tarifa fija a clientes - Comisión por servicios de recaudación		27,713.28	30,345.49	37,591.69	50,186.40	68,045.24
Tarifa fija a clientes - Nuevas operaciones		1,732.08	1,848.28	4,005.90	8,715.63	14,004.60
Ingresos anuales operativos		54,332.67	57,902.36	68,360.23	86,815.47	110,940.24
Costos relacionados a la operación y gastos administrativos y ventas		28,099.80	31,607.02	40,140.92	50,978.97	64,743.29
Total costos y gastos operativos		28,099.80	31,607.02	40,140.92	50,978.97	64,743.29
Utilidad operativa antes de impuestos		26,232.87	26,295.34	28,219.31	35,836.50	46,196.95
Impuesto a la renta		7,869.86	7,888.60	8,465.79	10,750.95	13,859.08
Utilidad neta		18,363.01	18,406.74	19,753.51	25,085.55	32,337.86
Menos capital de trabajo	-30,199.00	5,144.40	5,557.56	6,003.91	6,486.10	7,007.02
Intereses del capital de trabajo		2,160.24	1,747.08	1,300.73	818.54	297.62
Flujo de caja económico	-30,199.00	11,058.37	11,102.10	12,448.87	17,780.91	25,033.22
Flujo de caja incremental con estrategia	-30,199.00	10,970.68	10,589.92	11,285.79	15,823.10	22,512.72
Flujo de caja neto incremental	-30,199.00	10,970.68	10,589.92	11,285.79	15,823.10	22,512.72

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para el flujo de caja neto incremental se obtiene un valor presente neto de S/ 26,055,75, la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es 32% y un costo promedio ponderado de 7,34%.

5.1 Cálculo del WACC y COK

Para calcular el costo promedio ponderado de capital (WACC) se tomarán en cuenta las siguientes variables: costo de oportunidad del capital del sector bancario (COK), tasas de financiamiento histórica del banco (Kd) y la Estructura de financiamiento del banco. El costo de capital obtenido es de 27,99%

5.2 Proyección del EBITDA

Tabla 44. Proyección EBITDA 2014-2018

	Año Base 2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cobro de comisión por Servicios de recaudación		24,887.31	25,708.59	26,762.64	27,913.44	28,890.41
Cobro de servicios públicos a clientes finales		27,713.28	30,345.49	37,591.69	50,186.40	68,045.24
Cobro de comisión por nuevas operaciones		1,732.08	1,848.28	4,005.90	8,715.63	14,004.60
Ingresos anuales operativos		54,332.67	57,902.36	68,360.23	86,815.47	110,940.24
Costos relacionados a la operación y gastos administrativos y ventas		28,099.80	31,607.02	40,140.92	50,978.97	64,743.29
Total costos y gastos operativos		28,099.80	31,607.02	40,140.92	50,978.97	64,743.29
Utilidad Operativa antes de impuestos		26,232.87	26,295.34	28,219.31	35,836.50	46,196.95
(+) Intereses		-	-	-	-	-
EBITDA Operativo		26,232.87	26,295.34	28,219.31	35,836.50	46,196.95
% de EBITDA respecto a los ingresos		48.28%	45.41%	41.28%	41.28%	41.64%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

La variable que se está modificando es la del crecimiento anual del número de transacciones.

Tabla 45. Análisis de sensibilidad

Sensibilidad	Nivel	Valor presente neto
Crecimiento anual del número de transacciones	10% menos	S/. -22,987.02
	Inicial - nivel normal	S/. 26,055.75
	10% más	S/. 56,921.15

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para determinar qué tan sensible es el valor presente neto frente a los cambios que se pueden producir en las variables del modelo (Tong 2006), se tomó como variable el crecimiento anual

del número de transacciones y se puede apreciar que el valor actual neto (VAN) es sensible al cambio en el crecimiento anual del número de transacciones ya que la viabilidad del proyecto no sería tan rentable y estaría en riesgo. Se puede observar que, si disminuye en 10%, el VPN obtenido es negativo en relación al nivel normal, por lo que la rentabilidad de este proyecto no sería atractiva para la inversión efectuada y si se incrementa en un 10%, el VPN sería atractivo.

7. Conclusiones del análisis

El costo de oportunidad del capital propio (COK) es de 27,99%, tasa que cubre la prima de riesgo y es la tasa de oportunidad que los inversionistas descuentan las inversiones de capital. El costo del capital medio ponderado (WACC) es 7,34%, el cual es la tasa de descuento que suele emplearse para descontar los flujos de fondos para valorar una empresa utilizando el descuento de flujo de efectivo que se financia tanto con capital propio como capital de terceros (pasivos o deudas). Se tomó el pasivo de los estados financieros auditados del banco del año 2014 para efectos del cálculo (BCP 2015).

El flujo económico con estrategia planteado para los años 2014-2018, asumiendo la implementación de la nueva estrategia y considerando los supuestos indicados, genera un VAN de S/ 26.055,75 (en miles de soles) y una TIR del 32%, lo que representa un resultado muy favorable para el banco, obteniéndose un proyecto viable y rentable.

Dentro de los objetivos financieros planteados se debe obtener un EBITDA operativo como mínimo del 40%; en los resultados de los siguientes cinco años se obtiene un EBITDA por encima del objetivo planteado. Se tomó como referencia la utilidad operativa.

Finalmente, se puede concluir que los resultados obtenidos en el plan financiero ratifican las ventajas de aplicar el plan estratégico ya que puede materializarse en resultados positivos para el banco, permitiendo maximizar las utilidades para el accionista.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- a) El Sector Bancario se encuentra en apogeo, sus indicadores macroeconómicos han sido positivos en los últimos tres años con tendencia creciente y existe estabilidad en el entorno político-económico; en cuanto al crecimiento de los Agentes Corresponsales en los últimos años se observa potencial de crecimiento, ya que se ha identificado lugares donde la presencia del Agente es débil y existe una excelente oportunidad para expandirse y llegar a Distritos donde se tiene la necesidad de una mayor cobertura, tales como los Centros Comerciales en Gamarra y otros Centros Empresariales (Galerías), en Distritos y provincias de mayor tasa poblacional. El crecimiento de los Agentes BCP deberá ser sostenible y estratégico, por ello el banco cuenta con un equipo especializado que analizará adecuadamente los puntos potenciales y los resultados de los agentes existentes.
- b) En relación al riesgo inherente si bien existe la posibilidad de que la imagen de la marca sea afectada, esto dependerá de la estrategia de gestión que tenga el Banco con los Establecimientos afiliados y establecer una relación más estrecha con los Agentes y sus clientes, a fin de poder evaluar y hacer seguimiento constante a los Agentes.
- c) El Banco tiene posicionado su marca en el mercado, ya que tiene mayor participación es este; sin embargo se concluye producto de esta investigación que aún tenemos Distritos con mayor necesidad de Agentes y existe la oportunidad de introducir nuevos productos acorde a las necesidades que surgen en clientes potenciales y actuales, también permitió detectar y conocer las deficiencias que actualmente brindan los establecimientos afiliados y el descontento de los clientes, para lo cual el banco deberá realizar un plan de acción y tomar las medidas correctivas.
- d) Existe un gran potencial de Bancarización en el país, ya que solo el 28% se encuentra Banzarizado, por ello el Banco debe enfocarse en abarcar ese segmento desatendido en los principales Distritos de Lima.
- e) Se plantea que la mejor opción es desarrollar, expandir y mejorar la red de Agentes, ya que el Banco cuenta con un posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional.
- f) Es importante que el Banco investigue frecuentemente el mercado, a fin de poder detectar deficiencias y necesidades con el propósito de mejorar los Agentes. Las estrategias planteadas se enfocaron en la diferenciación del producto ofrecido, ya que

los Agentes BCP deberán diferenciarse de su competencia para lograr una mayor aceptación de los clientes, básicamente mediante buenos niveles de servicios,

2. Recomendaciones

- a) Se recomienda hacer un análisis exhaustivo respecto a las estrategias de crecimiento de los agentes, ya que es primordial que este crecimiento sea sostenible. Se deberá analizar los posibles puntos de contacto de los establecimientos, a fin de evitar establecimientos poco rentables o tener gran número de desafiliaciones de agentes en el año porque representan un costo para el banco.
- b) Realizar una investigación de mercado más profunda y con mayor frecuencia; ello permitirá identificar las principales deficiencias que se presentan en los establecimientos afiliados y conocer el grado de aceptación de los servicios ofrecidos a los clientes, a fin de tomar las medidas correctivas en tiempo real y evitar que la marca y/o prestigio del banco se vea mermado e impacte en su posicionamiento.
- c) Se recomienda enfocarse en el mejoramiento de procesos respecto al funcionamiento del agente e invertir en tecnología para disminuir tiempos de ejecución, obtener rapidez, menores tiempos de respuesta y ahorro de costos.
- d) Documentar la información financiera a fin de evaluar la rentabilidad resultante después de aplicar el plan estratégico para hacer el seguimiento y control.
- e) Se deberá dar relevancia a la implementación de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social, ya que son puntos clave para desarrollar el plan estratégico planteado.

Bibliografía

- Actualidad Empresarial. (2009). “Cajeros Corresponsales”. En: *Revista Gestión en el Tercer Milenio*. Publicación de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Vol. 12, N°23, julio de 2009. Lima: UNMSM.
- Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios”. En: *Palermo Business Review*. N°2, 2008. <http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf>.
- Arellano Marketing. (2013). “Los seis estilos de vida y sus principales características”. En: *arellanomarketing.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/02/2017. Disponible en: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos_de_vida/>.
- Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). (2015a). *Canales alternativos dinamizadores de las transacciones monetarias*. Lima: Departamento de Estudios Económicos.
- Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). (2015b). *Ratios que muestran el avance de la inclusión financiera*. Lima: Departamento de Estudios Económicos.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014). *Reporte de Estabilidad Financiera 2014*. Lima: Área de Edición e Imprenta BCRP.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015). *Reporte de Estabilidad Financiera 2015*. Lima: Área de Edición e Imprenta BCRP.
- Banco de Crédito (BCP). (s.f.). *Informe de sostenibilidad 2014*. Lima: BCP. En: *responsabilidadsocialbcp.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 17/01/2017. Disponible en: <<http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2015/f74c259101c8e512574591afa52a8284.pdf>>.
- Banco de Crédito del Perú (BCP). (2014). *Memoria Anual BCP 2013*. Lima: área de Marketing del BCP.
- Banco de Crédito del Perú (BCP). (2015). *Memoria Anual BCP 2014*. Lima: Área de Marketing del BCP.
- Banco Mundial. (2015). *Perspectivas Económicas y Políticas mundiales*. Washington: Banco Mundial.
- Barney, J. (1991). “Resources and Sustained Competitive Advantage”. En: *Journal of Management*. Num. 17.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Segunda edición. México: Pearson Educación de México S.A.

David, F. (2013). *Conceptos de administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Damodaran Online (s.f). *Damodaran Online*. Fecha de consulta: 15/07/2017. <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.

Departamento de Estudios Económicos de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). (2017). "Algunos ratios que muestran el avance de la inclusión financiera en Perú". En: *Asbanc Semanal*. N°232, Año 7. [En línea]. Lunes 06 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 28/02/2017 Disponible en: <<http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANAL-232.pdf>>.

Diario El Peruano. (2016). "Gobierno plantea aumentar el impuesto a la renta a empresas". En: *elperuano.pe*. [En línea]. 01 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 30/12/2016. Disponible en: <<http://www.elperuano.pe/noticia-gobierno-plantea-disminuir-impuesto-a-renta-a-empresas-45177.aspx>>.

Diario Gestión. (2015). "Agentes Corresponsales realizan 16 millones de transacciones al mes". En: *gestion.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/01/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/mercados/agentes-corresponsales-realizan-16-millones-transacciones-al-mes-2142873>>.

Eiglier, P., y Langeard, E. (1987). *Servicios: El marketing de servicios*. Madrid: McGraw Hill.

European Banking Federation (EBF). (2015). *European Banking Sector. Facts & Figures 2015*. Bruselas: EBF. [En línea]. Fecha de consulta: 17/03/2017. Disponible en: <www.ebf-fbe.eu/publications/statistics/>.

Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) y Fondo Monetario Internacional (FMI). (2014). *Bancarización en América Latina*. Washington: Felaban.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2014a). *Perspectivas de la Economía Mundial. Octubre de 2014. Secuelas, nubarrones, incertidumbres*. Washington: FMI. [En línea]. Fecha de Consulta: 14/11/2016. Disponible en: <<https://www.imf.org/~media/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/02/pdf/texts.ashx>>.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2014b). *Banca Corresponsal e inclusión financiera: Marcos Regulatorios en América Latina*. Washington: Fondo Multilateral de Inversiones.

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2015). *Perspectiva de la economía mundial*. Washington: FMI. [En línea]. Fecha de consulta: 28/02/2017 Disponible en:

<<http://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/02/15/world-economic-outlook-update-Febrero-2017>>.

Garralda, J. (1999). “La cadena de valor”. Madrid: IE Business School. [En línea]. Fecha de consulta: 17/03/2017. Disponible en:

<<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj7tqs7WAhUBIJAKHcbLALcQFghGMAo&url=http%3A%2F%2Fsa699686741c0cfe4.jimcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1417061646%2Fmodule%2F10627595860%2Fname%2FLectura%2520Cadena%2520de%2520valor%2520.pdf&usg=AOvVaw1m01NSBtJkm5O4cndtLkEF>>.

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.

Hitt, C. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*. México: Editorial Progreso SA.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Compendio Estadístico 2014*. Lima: Gráfica Burgos SAC.

Ipsos Apoyo. (2014). “Opinión data, Resumen de encuestas a la opinión pública”. En: *ipsos.com*. [En línea]. Noviembre 2014. Fecha de consulta: 09/12/2017. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/search?search=Agentes+corresponsales>>.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación de México.

Leguía, G.; Rodríguez, M.; Del Castillo, E. (2015). “Banco de Crédito del Perú: Agente BCP, “¿Canalización de la estrategia o segmentación del canal?”. Caso de estudio. Lima: Universidad del Pacífico, Unidad de Postgrado.

López Mas, J. y Condori, P. (2009). “Conformación de alianzas estratégicas bancos - empresa y su impacto para un sistema financiero inclusivo”. En: *Revista Gestión en el Tercer Milenio*. Publicación de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Vol. 12, N°23, julio de 2009. Lima: UNMSM. En: *revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/03/2015. Disponible en: <<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8914/7741>>.

- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Quinta edición. México: Editorial Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Nañaque, M. (2008). “El impacto del sistema de corresponsalía Bancaria del Banco de Crédito del Perú en las empresas constituidas como Agentes BCP en Lima Metropolitana”. Tesis presentada para obtener el título de magíster en Contabilidad y Finanzas Lima: Universidad San Martín de Porras.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel). (2017). “Textos Actualizados de las Principales Normas”. En: *osiptel.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/04/2017. Disponible en: <<https://www.osiptel.gob.pe/documentos/textos-actualizados-de-principales-normas>>.
- Paniego & Asociados. (2005). “Ventajas Competitivas: cómo se forma la ventaja competitiva”. En: *paniego.com.ar*. [En línea]. 16 de noviembre de 2005. Fecha de consulta: 17/03/2017. Disponible en: <<https://paniego.com.ar/ventajas-competitivas/>>.
- Pérez Fernández de Velazco, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: Editorial Esic.
- Pol, A. (2005). *Secretos de Marca, logotipos y avisos publicitarios*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Segunda edición. México: Grupo Patria Cultural S.A. de C.V.
- Revista Actualidad Empresarial. (2012). “La experiencia de los corresponsales como canal de distribución”. En: *Revista Actualidad Empresarial*. Segunda quincena, N°265, 2012.
- Semana Económica. (2015). “El 28% de las transacciones del BCP se realizan a través de canales digitales”. En: *semanaeconomica.com.pe*. [En línea]. 20 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 25/11/2016. Disponible en: <<http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/167519-el-28-de-las-transacciones-del-bcp-se-realizan-a-traves-de-canales-digitales/>>.
- Tong, J. (2006). *Finanzas empresariales, la decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Wright P.M. (2008). *Human Resource Strategy: Adapting to the Age of Globalization*. United States of America: Society for Human Resource Management (SHRM©) Foundation.

Anexos

Anexo 1. Nivel de bancarización de los principales países

Indicadores	Japón	China	España ⁽⁵⁾	Estados Unidos	Chile	Brasil	Colombia	Perú
PBI per cápita (en US\$)	38,894.50	8,123.20	26,528.50	57,466.80	13,792.90	8,649.90	5,805.60	6,045.70
Nivel de bancarización	78%	79.00%	95%	91%	67%	68%	50%	28.00%
Número de agencias	SDE	SDE	46,065.00	99,456.00	2,150.00	22,900.00	5,870.00	2,388.00
Número de ATMS	SDE	SDE	62,615.00	435,000.00	7,976.00	182,378.00	14,817.00	7,642.00
Número de cajeros corresponsales	SDE	SDE	0.00	0.00	0.00	293,767.00	92,304.00	45,466.00
Número de habitantes (millones)	126.97	1,374.62	46.44	320.89	18.00	204.47	48.20	31.14
Puntos por cada 100.000 habitantes	SDE	SDE	238.30	175.80	243.20	178.10	243.40	202.50

Legenda: sin datos estadísticos encontrados (SDE).

Fuente: Banco Mundial, 2014; FMI, 2015; Departamento de Estudios Económicos de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), 2017; Felaban, 2015; ⁽⁵⁾ European Banking Federation (EBF), 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

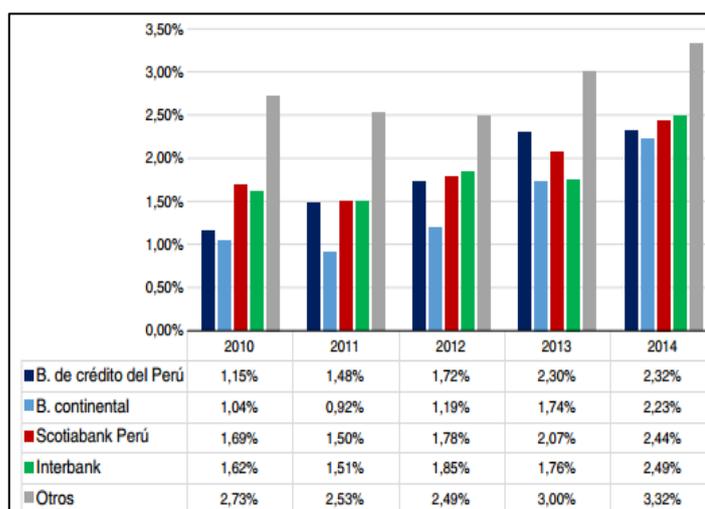
Anexo 2. PBI mundo, economías desarrolladas y emergentes

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	5,30	3,90	3,30	3,80	3,90	4,00
Economías desarrolladas	3,20	1,60	1,20	1,80	2,00	2,00
Estados Unidos	3,00	1,70	2,00	2,20	2,50	2,20
Zona Euro	1,90	1,40	0,70	0,60	1,00	1,30
Japón	4,40	0,70	1,70	1,30	1,20	1,00
Economías emergentes	7,50	6,20	5,30	5,70	5,70	5,80
China	10,40	9,20	8,00	8,20	8,00	8,00
Brasil	7,50	2,70	3,00	4,00	4,00	4,00
México	5,50	4,00	3,00	3,20	3,20	3,20

Fuente: FMI, 2015; Banco Mundial, 2015.

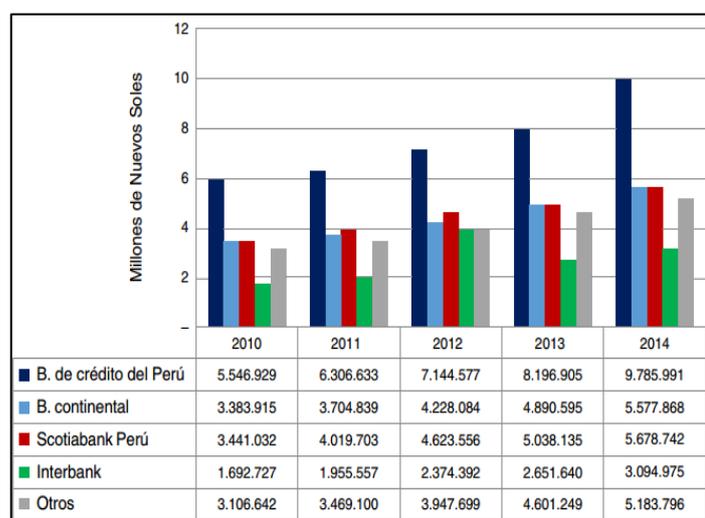
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 3. Morosidad del sector financiero por bancos (2010-2014)



Fuente: BCRP, 2014.

Anexo 4. Nivel de patrimonio del sector financiero por bancos (2010-2014)



Fuente: BCRP, 2014.

Anexo 5. Ranking de colocaciones, captaciones, patrimonio y morosidad, 2015 (S/)

	Empresas	Colocaciones directas	Captaciones	Patrimonio total	Morosidad
1	B. de Crédito del Perú	70.556.305	64.312.394	10.809.435	2,46
2	B. Continental	47.291.091	44.186.900	5.665.744	2,46
3	Scotiabank Perú	34.558.915	27.167.293	5.834.837	2,99
4	Interbank	23.791.954	21.960.585	3.252.490	2,41
5	Mibanco	7.493.993	7.224.742	1.220.100	6,61
6	B. Interamericano de Finanzas	7.408.136	4.805.205	770.573	1,77
7	B. Financiero	5.928.474	4.370.020	620.847	4,22
8	B. GNB	3.578.396	3.943.127	523.341	2,08
9	B. Falabella Perú	3.455.807	3.581.663	618.177	3,97
10	B. Santander Perú	2.671.757	2.979.638	478.658	0,44
11	Citibank	2.240.220	2.682.308	943.491	-
12	B. Ripley	1.340.104	1.202.588	361.773	3,24
13	B. de Comercio	1.157.073	925.678	194.794	5,38
14	B. Azteca Perú	488.324	912.597	115.592	12,22
15	B. Cencosud	363.881	350.803	149.817	5,05
16	B. ICBC	123.948	134.027	106.604	3,65
17	Deutsche Bank Perú	-	44.623	217.246	-

Fuente: SBS, 2014.

Anexo 6. Cadena de valor de los Agentes BCP – Cajero corresponsal

Actividades de apoyo	Dirección general y planeamiento	1. Experiencia y solidez en la Dirección de Canales Alternativos. 2. Seguimiento y análisis de los resultados anuales obtenidos en los agentes corresponsales por el Directorio. 3. Evaluación del crecimiento estratégico de las agentes corresponsales. 4. Proyecciones de inclusión social planificadas. 5. Liderazgo en el mercado de agentes corresponsales. 6. Procesos de innovación relacionados a mejoramientos de servicio y desarrollo de nuevos productos para los agentes corresponsales.				
	Administración de los recursos humanos	1. Contar con un equipo especializado de ejecutivos comerciales exclusivos para los Agentes BCP. 2. Evaluación con el modelo de gestión por competencias implementado para todo el banco. 3. Promoción de personal calificado con experiencia en el área de Canales Alternativos (línea de carrera). 4. Capacitación para empleados destacados del área de Canales Alternativos. 5. Identificación de profesionales para su desarrollo de competencias en el área. 6. Incentivos laborales. 7. Personal capacitado para operar los dispositivos tecnológicos.				
	Organización interna y tecnología	1. Contar con tecnología adecuada para la rapidez de operaciones entre el punto de venta y el banco. 2. Conexión tecnológica adecuada (operaciones realizadas en el agente de retiros de efectivo deben ser compensadas automáticamente). 3. Rapidez en las plataformas que permiten una interacción remota con el banco para verificar los saldos de los clientes en sus cuentas corrientes. 4. Interacción en tiempo real entre los usuarios finales, el agente y el banco. 5. Inversión en sistemas de información para reducción de tiempos. 6. Adecuada departamentalización por cada rubro de negocios.				
	Regulación y gestión del riesgo	1. Identificación de clientes morosos. 2. Rigurosidad en la evaluación crediticia a los beneficiarios. 3. Evaluación, seguimiento e identificación de los agentes menos rentables.				
Actividades Primarias	Marketing y ventas	Innovación / Desarrollo de productos	Operaciones y evaluación de riesgo	Estudios de las necesidades del cliente	Distribución	Servicio al cliente
	1. Fuerza de ventas enfocada en los agentes. 2. Alianzas estratégicas con negocios y cadenas. 3. Asesoría a los establecimientos afiliados en temas de finanzas. 4. Participación en eventos y auspicio de programas sociales que promueven la inclusión financiera. 5. Uso de acciones de promoción: medios escritos, audiovisuales y redes sociales. 6. Marketing directo a clientes. 7. Los usuarios tienen poco conocimiento de las operaciones que se brindan en el canal.	1. Producto orientado a favorecer la bancarización. 2. Análisis periódico para la mejora del agente corresponsal. 3. Análisis de las tendencias de la competencia respecto al canal.	1. Seguridad y confiabilidad de las transacciones. 2. Procesos operativos seguros. 3. Procesos lentos en las Plataformas de Servicio al cliente, pago a proveedores relacionados al agente corresponsal. 4. Mejora continua en los servicios y operaciones del agente corresponsal. 5. Personal especializado en la planeación y crecimiento de los agentes corresponsales.	1. Estudio de mercado de las necesidades de los clientes. 2. Orientados a la fidelización de los clientes. 3. Búsqueda de la captación de nuevos segmentos de clientes.	1. Expansión de establecimientos afiliados en Lima y provincias. 2. Rápido crecimiento de la red de Agentes BCP. 3. Evaluación de puntos estratégicos de agentes corresponsales. 4. Uso de medios de distribución modernos para publicitar los Agentes BCP (redes sociales).	1. Lentitud en la atención al cliente (velocidad de respuesta de los reclamos de clientes). 2. Diferenciación del servicio prestado. 3. Atención personalizada a los socios estratégicos.

Margen

Margen

Fuente: Eiglier y Langeard, 1987; Alonso, 2008.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 7. Cadena de valor: actividades de apoyo

Actividades	Actividades de la cadena de valor	Tipo	Fortaleza/ Debilidad
Dirección General y Planeamiento	1. Experiencia y solidez en la dirección de canales alternativos.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	2. Seguimiento y análisis de los resultados anuales obtenidos por los agentes corresponsales por parte del directorio.	Calidad	Fortaleza
	3. Evaluación del crecimiento estratégico de las agentes corresponsales.	Eficiencia	Fortaleza
	4. Proyecciones de inclusión social planificadas.	Eficiencia	Fortaleza
	5. Liderazgo en el mercado de agentes corresponsales.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	6. Procesos de innovación para el mejoramiento de servicios y desarrollo de nuevos productos para los agentes corresponsales.	Innovación	Fortaleza
Administración de los recursos humanos	1. Contar con un equipo especializado de ejecutivos comerciales exclusivos para los Agentes BCP.	Calidad	Fortaleza
	2. Evaluación con el modelo de gestión por competencias implementado para todo el banco.	Eficiencia	Fortaleza
	3. Promoción de personal calificado con experiencia en el área de canales alternativos (línea de carrera).	Calidad	Fortaleza
	4. Capacitación para empleados destacados del área de Canales Alternativos.	Calidad	Fortaleza
	5. Identificación de profesionales para su desarrollo de competencias en el área.	Calidad	Fortaleza
	6. Incentivos laborales. y personal capacitado para operar los dispositivos tecnológicos.	Calidad	Fortaleza
Organización interna y tecnología	1. Contar con tecnología adecuada para la rapidez de operaciones entre el punto de venta y el banco.	Eficiencia	Fortaleza
	2. Conexión tecnológica adecuada en el agente (operaciones realizadas de retiros de efectivo deben ser compensadas automáticamente).	Eficiencia	Fortaleza
	3. Rapidez en las plataformas que permiten una interacción remota con el banco para verificar los saldos de los clientes en sus cuentas corrientes.	Eficiencia	Fortaleza
	4. Interacción en tiempo real entre los usuarios finales, el agente y el banco.	Eficiencia	Fortaleza
	5. Inversión en sistemas de información para reducir tiempos.	Eficiencia	Debilidad
Regulación y gestión del riesgo	1. Identificación de clientes morosos.	Eficiencia	Fortaleza
	2. Rigurosidad en la evaluación crediticia a los beneficiarios.	Calidad	Fortaleza
	3. Mayor evaluación, seguimiento e identificación de los agentes menos rentables.	Calidad	Debilidad

Fuente: Eiglier y Langeard, 1987; Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 8. Cadena de valor: actividades primarias

Actividades	Actividades de la cadena de valor	Tipo	Fortaleza/ Debilidad
Marketing y Ventas	1. Fuerza de ventas enfocada en los agentes.	Calidad	Fortaleza
	2. Alianzas estratégicas con negocios y cadenas.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	3. Asesoría a los establecimientos afiliados en temas de finanzas.	Calidad	Fortaleza
	4. Participación en eventos y auspicio de programas sociales que promueven la inclusión financiera.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	5. Uso de marketing: medios escritos, audiovisuales y redes sociales.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	6. Marketing directo a clientes.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	7. Poco conocimiento de las operaciones que se brindan en el canal por los usuarios.	Satisfacción del cliente	Debilidad
Innovación / Desarrollo de productos	1. Producto orientado a favorecer la bancarización.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	2. Análisis periódico para la mejora del agente corresponsal.	Calidad	Fortaleza
	3. Análisis de las tendencias de la competencia respecto al canal.	Eficiencia	Fortaleza
Operaciones y evaluación de riesgo	1. Seguridad y confiabilidad de las transacciones, procesos operativos seguros.	Eficiencia	Fortaleza
	2. Limitada disponibilidad de efectivo para atención en los establecimientos.	Eficiencia	Debilidad
	3. Procesos lentos en las plataformas de servicio al cliente, pago a proveedores relacionados al agente corresponsal.	Satisfacción del cliente	Debilidad
	4. Mejora continua en los servicios y operaciones del agente corresponsal.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	5. Personal especializado en la planeación y crecimiento de los agentes corresponsales.	Calidad	Fortaleza
Estudios de las necesidades del cliente	1. Estudio de mercado de las necesidades de los clientes.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	2. Orientados a la fidelización de los clientes.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	3. Captación de nuevos segmentos de clientes.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
Distribución	1. Expansión de establecimientos afiliados en Lima y provincias.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	2. Rápido crecimiento de la red de Agentes BCP.	Satisfacción del cliente	Fortaleza
	3. Evaluación de puntos estratégicos de agentes corresponsales.	Eficiencia	Fortaleza
	4. Uso de medios de medios de distribución modernos para publicitar los Agentes BCP (redes sociales).	Eficiencia	Fortaleza
Servicio al cliente	1. Lentitud en la atención al cliente (velocidad de respuesta de los reclamos de clientes).	Satisfacción del cliente	Debilidad
	2. Diferenciación del servicio prestado.	Innovación	Fortaleza
	3. Atención personalizada a los socios estratégicos.	Calidad	Fortaleza

Fuente: Eiglier y Langeard, 1987; Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 9. Formulario de preguntas efectuadas a expertos

Entendimiento del Macro entorno
¿ El Banco ha tenido barreras políticas o legales para el uso de este medio transaccional, en un inicio?.
¿Cuál considera usted la principal amenaza que enfrenta el Banco en relación a los Agentes Corresponsales y que estrategia piensa implementar el Banco para minimizar el impacto?.
¿ Qué aspectos del Macroentorno considera que puede impactar en la continuidad del Canal Transaccional, ?.
¿ Identifique las principales oportunidades del Macroentorno para el Canal Transaccional?.
Entendimiento del Micro entorno y Análisis Interno
¿ Considera usted que con el desarrollo de la tecnología y la aparición de productos sustitutos, por ejemplo la Banca electrónica, entre otras opciones, pueden representar una amenaza para el Canal Transaccional?.
¿ Considera usted una amenaza los nuevos competidores?.
¿ Si bien es cierto que la Industria es altamente competitiva, que aspecto considera usted como valor diferenciador respecto a su competencia, que factores han determinado para ser líder en el Mercado Bancario, específicamente como Canal Transaccional?.
¿ Mencionar las principales debilidades del Canal Transaccional y que medidas se están tomando para mejorar las debilidades?.
¿ Indicar la propuesta de Valor del Canal Transaccional?.
Conocer la Estructura de Costos y resultados Financieros
¿ Podría mencionarnos como es su estructura de costos?.
¿ Cómo determina o no el Banco si un canal es rentable, indicar como se determina la utilidad para este Canal Transaccional?.
¿ En relación a las actividades de apoyo tales como administración, ventas, legal, contable, etc, como trasladan éstos costos al Canal Transaccional, lo toman en consideración?.
¿ Cómo se determina el resultado Financieros a nivel de Canales Alternativos?.
Conocer el Mercado, Segmentos y expectativas de crecimiento
¿ Cuáles son las estrategias planteadas por el Banco respecto al crecimiento del Canal Transaccional, expectativas, factores críticos de éxito, entre otros?.
¿ Qué factores considera usted que determinaron para tener el éxito y aceptación de los clientes respecto al Canal Transaccional, se observa que sigue en crecimiento y que los usuarios finales siguen utilizando el Canal?.
¿ Respecto al alcance es provincias considera que es suficiente, que estrategias han planteado para llegar a los lugares que aún no han sido Bancarizados?.
¿ Qué Distritos de Lima Metropolitana son los que mayores transacciones realizan en el Canal Transaccional?.
Conocer prácticas comerciales, estrategias de marketing, operaciones y mejoramiento de la eficiencia
¿ Mencione las principales estrategias de Marketing que maneja el Banco y como éstas impactan en el Canal Transaccional?.
¿ Que medidas de eficiencia y mejoramiento de procesos se han llevado a cabo para desarrollar el Canal Transaccional, principales estrategias e impacto?.
Conocer la Estructura Organizacional del negocio
¿ Mencionar la Estructura Organizacional del Canal?.
¿ Qué prácticas y políticas maneja el Banco?.
Planes de expansión, mejoramiento del canal, identificar fortalezas y oportunidades del Canal Transaccional, proyecciones del Banco
¿ Cuáles son las principales estrategias que tiene en Banco en relación a su crecimiento?.
¿ Como nos podemos dar cuenta el Canal Transaccional entre los años 2004 y actualmente, se observa que ha tenido un crecimiento paulatino y ha sido aceptado positivamente por los clientes, quienes han incrementado su uso, en relación a este crecimiento que factores críticos de éxito considera usted que aplicó el Banco para el Canal Transaccional?.
¿ Cuales considera usted las principales ventajas que tiene en Banco en relación al Canal Transaccional respecto a su competencia, mencione su ventaja competitiva como Compañía y como contribuye en el Canal Transaccional, mencione las principales fortalezas del Canal Transaccional?.
¿ Qué aspectos considera que debe reforzar el Banco en el Canal Transaccional y que medidas adoptará a corto, mediano y largo plazo?.
¿ Identificar las principales estrategias que puedan impactar en los resultados financieros del Canal Transaccional y cuales serían las más importantes para el Canal?.
Papel de la innovación en el Agente Corresponsal
¿Cuál es el papel del área de innovación y el impacto en el Canal Transaccional?.
¿ Cómo funciona el área y cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?.
Próximos retos a futuro
¿Cuál es el papel del área de innovación y el impacto en el Canal Transaccional?.
¿ De las lecciones aprendidas en el desarrollo del Canal podría mencionar las más resaltantes?.
¿ Respecto a su futuro pretenden centrarse en la Expansión o diferenciación del Servicio?.
¿ En 5 años cual es su meta transaccional para el Canal?.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Encuesta tomada a los establecimientos afiliados

Encuestas a Establecimientos afiliados

Los establecimientos afiliados son negocios comerciales constituido legalmente como Bodegas, Ferreterías, Farmacias, Grifos, Supermercados, Galerías, ferias, etc, quienes firman un contrato con el Banco para que funcionen como representantes del Banco y los usuarios puedan hacer operaciones en dicho local, tales como: Retiros en efectivo, depósitos y transferencias entre cuentas, pago de servicios, consulta de saldos, pago de productos financieros (Tarjetas de crédito, préstamos personales, giros nacionales), entro otros.

Establecimiento:

Distrito:

1. ¿Le gustaría ser parte de la red de Agentes

Corresponsales del Sistema Bancario ? (Responder solo si, es un nuevo establecimiento).

- a) Sí.
- b) No, porque.....

3. ¿Es usted cliente del Banco del cual le gustaría ser Agente Corresponsal?

- a) Sí.
- b) No, Indicar el Banco.....

5. ¿Identifique los principales beneficios obtenidos al incorporarse como Agente Corresponsal? Puede marcar más de una alternativa. Responder solo si es actualmente es un Agente Corresponsal.

- a) Incremento del número de clientes y nivel de ventas mensual.
- b) Ingresos adicionales (Comisiones pagadas por el Banco).
- c) Capacitaciones.
- d) Mayor reconocimiento de su local y publicidad gratuita.
- e) Otros , especificar.....

7. ¿Considera Usted que debe hacerse mayor difusión de los Agentes Corresponsales y de las operaciones que se realizan en dicho Agente?.

- a) Sí.
- b) No, indicar porque.....

9. ¿Es usted Agente Corresponsal del Banco de Crédito (Agente BCP), indicar su nivel de satisfacción como Establecimiento Afiliado?.

Nivel de satisfacción escala.

11. ¿Qué aspecto considera que debe mejorar el Agente BCP en la interacción con los establecimientos afiliados?. Dirigido a los Agente BCP, si no lo es indique su apreciación.

- a) Rapidez en el pago de comisión a sus establecimientos afiliados
- b) Lentitud en los trámites para la instalación del Agente.
- c) Contar con empleados más eficientes.
- d) Mayor interacción Banco- Agente.
- e) Revisar su sistema para que la red no se cuelgue.

12. ¿Qué beneficios adicionales considera que debe recibir como establecimiento afiliado?.

- a) Mayores comisiones.
- b) Participar en capacitaciones que organice el Banco para los Agentes.
- c) Publicidad de las tiendas en eventos oficiales del Banco.
- d) Asesoramiento Financiero constante.

2. ¿Tiene usted preferencia por algún Banco, indicar su preferencia? Puede marcar más de una alternativa.

- a) Banco de Crédito del Perú.
- b) Banco Interbank.
- c) BBVA Banco Continental.
- d) Banco Scotiabank.
- e) Otros , especificar.....

4. ¿Indicar los motivos de su elección como Agente Corresponsal? Por:

- a) Prestigio y publicidad.
- b) Decisión de la Cadena.
- c) Comisiones pagadas.
- d) Capacitaciones gratuitas.
- e) Otros , especificar.....

6. ¿Cómo se enteró de la existencia de los Agentes Corresponsales?

- a) Por Internet.
- b) Fue contactado por el Banco.

c) Paneles y medios escritos.

- d) Boca a Boca.
- e) Otros , especificar.....

8. Señalar las principales deficiencias que considera usted tiene el Banco con los Agentes Corresponsales?. Puede marcar más de una alternativa. Responder solo si es actualmente un Agente Corresponsal.

- a) Demora en el pago de Comisiones como Agente.
- b) Demora en el proceso de instalación del Agente.
- c) Capacitaciones no fueron como se esperaba.
- d) Dificultades para cubrir la caja.
- e) Otros , especificar.....

10. ¿Indicar cuál es el atributo más valorado como Establecimiento afiliado y su preferencia por el Agente BCP, en relación a su competencia?. Dirigido a los Agente BCP, si no lo es indique su apreciación.

- a) Percepción de la Marca en el mercado.
- b) Afiliarse a un Banco sólido.
- c) Seguimiento permanente y acompañamiento del establecimiento.
- d) Premiación y reconocimiento a los mejores establecimiento afiliados.

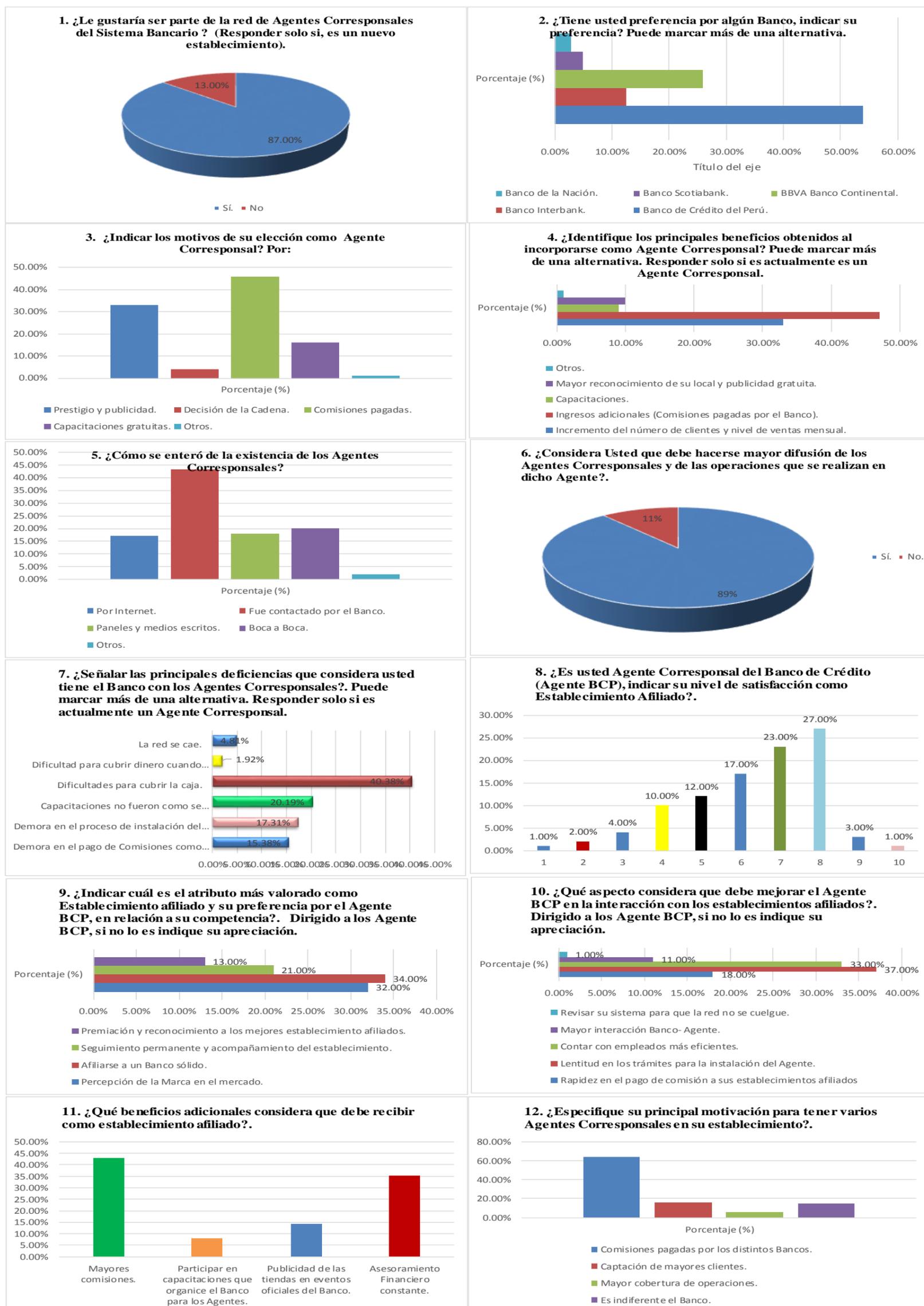
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 11. Encuesta tomada a los usuarios respecto a los agentes corresponsales

<p>Encuesta sobre Agentes Corresponsales</p> <p>Los Agentes Corresponsales son canales de atención empleados por las Entidades del Sistema Financiero que funcionan en establecimientos Comerciales (Bodegas, Ferreterías, Farmacias, grifos, Supermercados, entre otros), a través de ellos se pueden realizar transacciones como: Retiros en efectivo, depósitos y transferencias entre cuentas, pago de servicios, consulta de saldos, pago de productos financieros (Tarjetas</p> <p>Nota: Si usted nunca utilizó los servicios de un Agente Corresponsal solo responder pregunta 1 y 2.</p> <p>Distrito:</p> <p>Edad:</p> <p>Preguntas a usuarios finales</p>	
<p>1. Ha realizado operaciones en los Agentes Corresponsales, marcar más de uno:</p> <p>a) Agente BCP (Banco de Crédito).</p> <p>b) Interbank Directo (Banco de Interbank).</p> <p>c) Agentes Express (BBVA Banco Continental).</p> <p>d) Cajeros Expres (Banco Scotiabank).</p> <p>e) Otros , especificar.....</p>	<p>2. Si su respuesta es No, por favor indicar el motivo por la cual no utiliza los Agentes Corresponsales:</p> <p>a) No encuentro Agentes Corresponsales cercanos a mi ubicación.</p> <p>b) Desconozco que tipo de transacciones puedo realizar y donde ubicarlo.</p> <p>c) No brinda los servicios que usualmente requiero, indicar que servicio</p> <p>d) Desconfío de las transacciones que puedo realizar en el Agente Corresponsal.</p> <p>e) Otros , especificar.....</p>
<p>3. Es usted cliente del Banco donde realiza las operaciones</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No, especificar de qué.....</p>	<p>5. Indicar tipo de empleo:</p> <p>a) Dependiente.</p> <p>b) Independiente.</p> <p>c) Independiente con negocio.</p> <p>d) Otros.</p>
<p>4. Indicar su nivel de ingresos, de acuerdo al promedio de ingreso mensual:</p> <p>a) Promedio mensual aproximado: Hasta o más S/. 10,860.00.</p> <p>b) Promedio mensual aproximado: Hasta S/. 5,606.00.</p> <p>c) Promedio mensual aproximado: Hasta S/. 3,649.00.</p> <p>d) Promedio mensual aproximado: Hasta S/. 2,321.00.</p> <p>e) Promedio mensual aproximado: Hasta S/. 1,584.00.</p>	<p>7. Con que frecuencia utiliza los Agentes Corresponsales, número de transacciones en un mes:</p> <p>a) 1 -3 Operaciones.</p> <p>b) 4-6 Operaciones.</p> <p>c) 7-9 Operaciones.</p> <p>d) Más de 9 Operaciones.</p> <p>e) Menor a 1 operación: De vez en cuando.</p>
<p>6. Qué operaciones realiza usualmente en el Agente Corresponsal, marcar más de una opción:</p> <p>a) Pago de Servicios Básicos (Teléfono fijo y móvil, agua, luz, cable, internet, gas).</p> <p>b) Retiros.</p> <p>c) Depósitos.</p> <p>d) Transferencia entre cuentas y terceros.</p> <p>e) Otros , especificar.....</p>	<p>9. Usted hace uso de los Agentes Corresponsales sin tener preferencia del Banco:</p> <p>a) Sí.</p> <p>b) No, indicar por qué.....</p>
<p>8. Razones por el que prefiere utilizar los Agentes Corresponsales:</p> <p>a) Horario flexible.</p> <p>b) Facilidad en hacer la transacción.</p> <p>c) Seguridad.</p> <p>d) Ahorro de tiempo.</p> <p>e) Otros , especificar P. ej Cobro de Comisiones más bajas, cerca al trabajo, no hay colas, etc.</p>	<p>11. Indicar el porcentaje de satisfacción y experiencia por el uso del Agente BCP (Responder solo si ha utilizado los servicios del Agente):</p> <p>Se coloca en forma de escala porcentaje del 1 al 10.</p>
<p>10. A qué Banco pertenece el Agente Corresponsal que utilizas con mayor frecuencia:</p> <p>a) Banco de Crédito del Perú.</p> <p>b) Banco Interbank.</p> <p>c) BBVA Banco Continental.</p> <p>d) Banco Scotiabank.</p> <p>e) Otros , especificar.....</p>	<p>13. Es facil para usted identificar el establecimiento donde se encuentra el Agente BCP:</p> <p>a) Muy fácil.</p> <p>b) Fácil.</p> <p>c) Neutro.</p> <p>d) Difícil.</p> <p>e) Muy difícil.</p>
<p>12. Cómo se entero de la existencia del Agente BCP donde realiza sus operaciones:</p> <p>a) Por Internet.</p> <p>b) En el mismo establecimiento.</p> <p>c) Medios escritos.</p> <p>d) Boca a Boca.</p> <p>e) Otros , especificar.....</p>	<p>15. Alguna vez tuvo problemas en la utilización de los Servicios del Agente Corresponsal, marcar más de una alternativa, si lo considera necesario:</p> <p>a) Error en el cobro de comisiones.</p> <p>b) Transacción no efectuada.</p> <p>c) Agente sin efectivo.</p> <p>d) Mala atención.</p>
<p>14. Considera que debería hacerse mayor publicidad a las operaciones que se pueden realizar en el canal (Agente BCP):</p> <p>a) Sí.</p> <p>b) No, indicar el porque.....</p>	

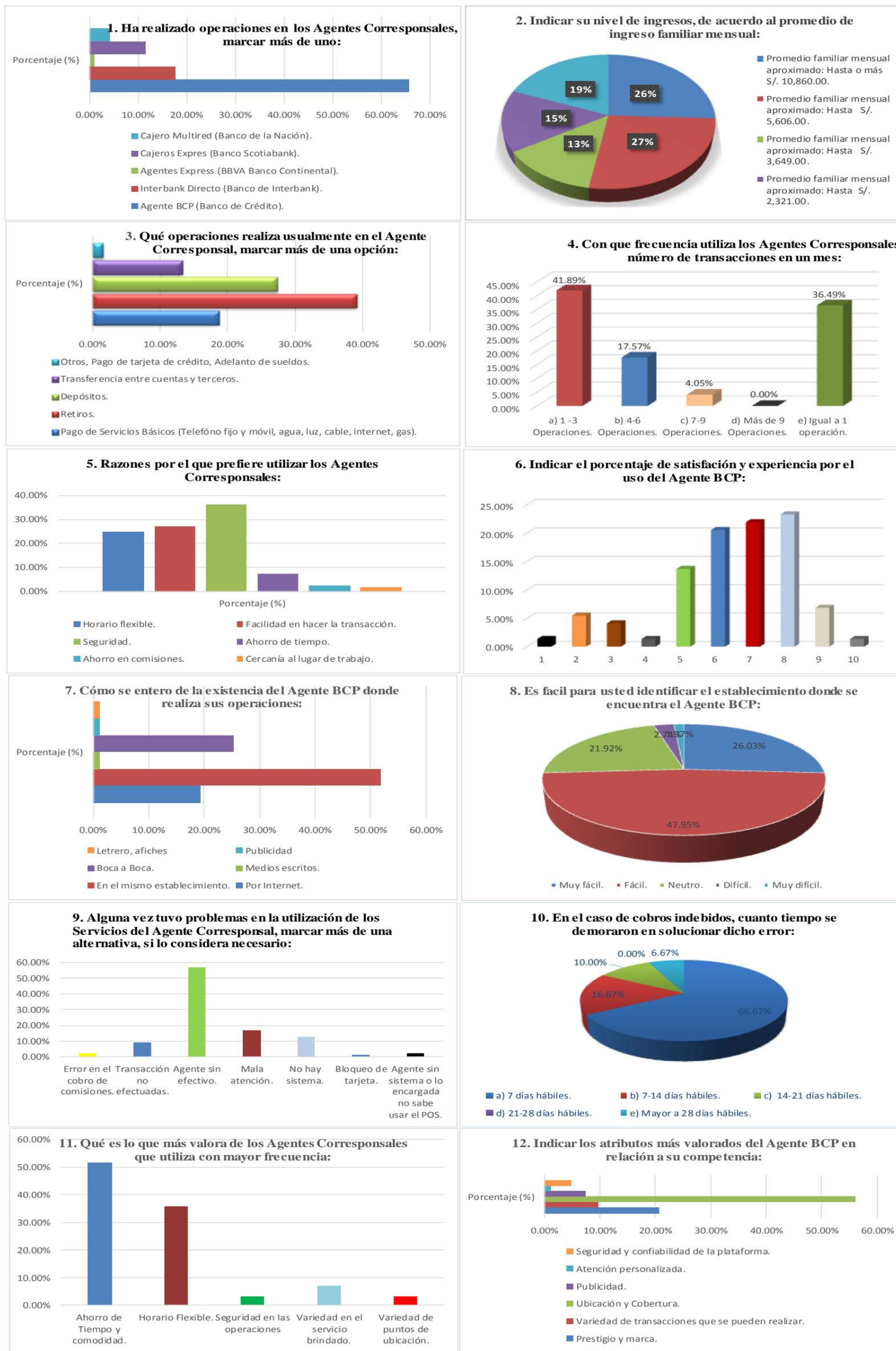
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Resultados de la investigación de mercados a los establecimientos afiliados (n = 100)



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 13. Resultados de la investigación de mercados a los Agentes BCP (n = 384)



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Matriz FODA cruzada

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA CRUZADA</p> <p style="text-align: center;">AGENTE CORRESPONSAL: Agente BCP</p> <p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>		Fortalezas		Debilidades									
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	D1	D2
		<p>F1 Liderazgo del Banco de Crédito en el sistema bancario.</p> <p>F2 Adecuada estructura de costos fijos y variables que permiten que el canal transaccional sea rentable.</p> <p>F3 Sólida experiencia en el sector bancario y conocimiento de las necesidades del cliente, preocupación por mejorar y desarrollar el servicio prestado mediante indagación constante del mercado y el comportamiento del segmento dirigido.</p> <p>F4 Cuenta con un área de innovación y desarrollo de productos adecuadamente implementados.</p> <p>F5 Sólida experiencia en la administración de personal y gestión humana (capacitación al área de ventas y retención de personal con experiencia).</p> <p>F6 Prestigio de la marca.</p> <p>F7 Adecuados programas y políticas de fidelización y reconocimiento a socios estratégicos que mayores operaciones realizaron en el canal transaccional (Agente BCP).</p> <p>F8 Adecuadas estrategias de marketing y publicidad.</p> <p>F9 Preocupación constante por el desarrollo de los productos ofrecidos en el canal transaccional y variedad de transacciones.</p> <p>F10 Optimización de recursos internos y control de riesgos (mejora continua de procesos).</p>		<p>D1 Demoras en la capacidad de respuesta ante los clientes por reclamos provenientes de las transacciones efectuadas en el canal transaccional.</p> <p>D2 Procesos lentos para la instalación de agentes en los puntos de contacto.</p> <p>D3 Falta de difusión para los nuevos productos introducidos en el canal.</p> <p>D4 Falta de difusión de los Agentes BCP en relación a las direcciones donde se encuentran los puntos de contacto.</p>									
Oportunidades		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)		ESTRATEGIAS REACTIVAS (DO)									
O1	Crecimiento en las tasas de inclusión financiera (acceso y uso de servicios financieros) en todos los segmentos de la población.	Incrementar la bancarización en los principales distritos de Lima Metropolitana, mediante el desarrollo de nuevos productos, a fin de hacer más atractivo el canal transaccional aprovechando el prestigio e inversión en innovación de la compañía (F1,F4, F9,O2,O6).		Rediseñar, simplificar procesos de negocios con la finalidad de reducir los tiempos de respuesta a los clientes por los reclamos efectuados (D1,D2,O7).									
O2	Crecimiento de la bancarización en las microempresas dado que los negocios están en crecimiento por las condiciones positivas del mercado e indicadores favorables a nivel mundial.	Preocuparse por la fidelización de los clientes, brindando un servicio de calidad y personalizado (F1,F5,F7,O1,O6).		Hacer publicaciones oficiales mediante página web y medios televisivos respecto a los nuevos servicios y/o productos ofrecidos en el canal, a fin que los usuarios los conozcan y utilicen (D3,D4,O1).									
O3	Crecimiento de la clase media, mayor capacidad adquisitiva.	Diseñar productos innovadores aprovechando el avance tecnológico y desarrollo infomático (F1,F4,O7).		Revisión periódica de los sistemas de información utilizados para los agentes y mantenimiento adecuado, a fin de evaluar su mejora continua y evitar errores de sistema (D1,O7).									
O4	Mayor participación de microcréditos en Lima Metropolitana y provincias.	Aprovechamiento de los recursos internos para evaluar la estructura de costos y gastos generales, a fin que los agentes corresponsales sean rentables (F1,F2,F3,F10,O1,O4).											
O5	Disminución de la pobreza y pobreza extrema en los periodos 2004 al 2016.	Selección y capacitación de los mejores profesionales a fin de generar un servicio de calidad (F1,F3,F5,F6, O6).											
O6	Demanda desatendida en Lima Metropolitana y provincias.	Incrementar el nivel de operaciones mensuales efectuadas en el canal aprovechando su posición estratégica, su prestigio, desarrollo de productos y su innovación constante satisfaciendo la demanda de la población (F1,F3,F6,F8,O1,O2,O8,O10).											
O7	Desarrollo de mejores alternativas tecnológicas que permitan y garanticen las operaciones realizadas, aparición de nuevas alternativas tecnológicas (software).	Evitar y disminuir los errores de sistemas aprovechando el avance tecnológico, y firmar convenios con proveedores de tecnología que permitan mejorar la rapidez y garanticen al cliente las operaciones efectuadas (F1,O7).											
O8	Mayor participación de proyectos de inversión en el país en los últimos años (2004-2016).												
Amenazas		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (FA)		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)									
A1	Constante revisión de las estrategias de negocios de su principal competencia (Interbank, Scotiabank y Continental) para atender las necesidades de sus clientes y desarrollo de nuevos productos en el canal transaccional.	Enfocarse para mantener el liderazgo y posicionamiento de la compañía respecto a la competencia, revisando procedimientos, estrategias y comportamiento de la demanda periódicamente (F1,F3,A1,A5,A6).		Identificación de los cuellos de botella en la demora de procesos internos ante los reclamos efectuados por los clientes para enfrentar con éxito a los nuevos competidores que pudieran superar esta deficiencia.(D1,A1).									
A2	Crecimiento del comercio electrónico en el país.	Desarrollar procesos y procedimientos que fomenten la motivación y compromiso de los empleados (F5,A1).		Adecuada capacitación a los socios estratégicos a fin de superar y evitar la vulnerabilidad de la marca (D3,D4,A4).									
A3	Aparición y desarrollo de productos sustitutos como nuevos canales alternativos (plataformas virtuales, agencias, cajeros automáticos, banca por Internet, banca por teléfono, envíos internacionales por agencias de envío, aplicativos móviles, entre otros).	Disminuir los tiempos de desarrollo de nuevos servicios y/o productos, a fin que sean introducidos en el mercado antes que la competencia. Diseñar procedimientos para identificar las necesidades del cliente, a fin de identificar sus requerimientos y nuevas necesidades para nuevos segmentos (F1,F3,F4,F9,A1,A2,A3).											
A4	Vulnerabilidad del prestigio de la marca del Banco de Crédito por los socios estratégicos (bodegas,supermercados, tiendas, etcétera) que mantienen como puntos de contacto.	Desarrollar el canal transaccional acorde a las necesidades, ya que los productos sustitutos representan una amenaza (F4,F3,A2,A3).											
A5	Crecimiento favorable del sector financiero en los últimos años.	Seguimiento y selección de los socios estratégicos, brindar una adecuada capacitación a fin de no vulnerar la marca y prestigio del banco (F7,F8, A4).											
A6	Crecimiento del sistema microfinanciero regulados y no regulado, ya que pueden ofrecer los mismos productos (Cajas Municipales de Ahorro y Créditos, Cooperativas de Ahorro, etcétera).												

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 15. Alineamiento de estrategias con objetivos

Acciones	Estrategias	Objetivos estratégicos							Número de coincidencias	
		OF1. Alcanzar un EBITDA operativo del 40% .	OC1. Mejorar y ampliar la oferta de operaciones en el canal	OC2. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes %	OP1. Incrementar la eficiencia %	OP2. Optimizar procesos	OL1. Elevar y desarrollar la competencia del personal	OL2. Fortalecer la cultura organizacional		OL3. Mejorar el acceso a la información estratégica
1. Incrementar la bancarización, mediante el desarrollo de nuevos productos y mejoramiento del canal.	Desarrollo de producto.	X	X	X	X	X				5
2. Buscar la fidelización de los clientes actuales y potenciales, brindando servicios de calidad y personalizados.	Desarrollo de producto.	X	X	X			X			4
3. Seleccionar y capacitar a los mejores profesionales, a fin de generar un servicio de calidad.	Recursos humanos		X	X	X		X			4
4. Incrementar el número transaccional de operaciones efectuadas en el canal mediante la promoción de nuevos productos.	Desarrollo de producto.	X	X		X					3
5. Renovación de equipos y mantenimiento continuo del sistema.	Desarrollo de producto.	X	X	X	X					4
6. Revisión de procedimientos, estrategias y comportamientos de la demanda.	Optimización de procesos				X					1
7. Investigación de mercado para la selección de socios estratégicos y clientes finales. Crecimiento sostenido eficiente.	Desarrollo de mercado	X	X	X	X					4
8. Simplificación de procesos para optimizar los tiempos de espera de posibles reclamos de los clientes.	Optimización de procesos	X	X	X	X					4
9. Capacitación y retención de los mejores empleados de la fuerza de venta y con conocimiento del negocio.	Recursos humanos	X	X				X			3
10. Aprovechar los recursos internos para evaluar la estructura de costos y gastos generales.	Reducción de costos					X				1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 16. Variables de segmentación usuarios finales

Variable	Descripción
Geográfica ⁽¹⁾	<p>Se está considerando los distritos con mayor concentración poblacional de Lima Metropolitana y Callao, donde se concentren los NSE C y D, se ha agrupado de la siguiente manera:</p> <p>Zona Comercial: Miraflores, San Borja, San Miguel, Surco.</p> <p>Zona Tradicional: Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Lince, San Luis, Surquillo, Barranco, Chorrillos.</p> <p>Centro Histórico y aledaño: Lima-Cercado, Rímac, El Agustino, Breña, La Victoria.</p> <p>Zona Norte: Carabayllo, Puente Piedra, San Martín de Porres, Los Olivos, Comas, Independencia.</p> <p>Zona Sur: San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Lurín.</p> <p>Zona Este: Santa Anita, Ate-Vitarte, La Molina, San Juan de Lurigancho.</p> <p>Callao: Callao, Ventanilla, La Punta, Carmen de la Legua, Bellavista, La Perla.</p> <p>Zona Campestre de Lima: Lurigancho, Chaclacayo, Cieneguilla, Pachacámac.</p> <p>Balnearios del Norte: Ancón, Santa Rosa.</p> <p>Balnearios del Sur: Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Pucusana.</p>
Demográfica	<p>Se tomará en consideración variables como rango de edad, género, nivel de ingresos promedio, nivel educativo, nivel socioeconómico, nacionalidad, grado de instrucción, etcétera.</p> <p>Edad: 18-65 años.</p> <p>Nivel socioeconómico: dirigido a los NSE C y D.</p> <p>Género: hombres y mujeres.</p> <p>Grado de instrucción: primaria, secundaria, técnica o superior.</p> <p>Actividad económica: persona natural o microempresarios que desean hacer transacciones en el agente.</p> <p>Actividad: Personas naturales, independientes, dependientes, con microempresa, etcétera.</p> <p>Nivel de ingresos promedio: rango según lo señalado por Ipsos NSE C S/ 3.649,00 y NSE D S/ 2.321,00.</p> <p>Nacionalidad: territorio peruano, residentes, extranjeros o no residentes que habiten en el territorio.</p>
Conductual	<p>Se considerará la actitud para su uso y respuesta a un producto⁽²⁾.</p> <p>Son personas naturales o con negocio, amas de casa que deseen hacer una transacción bancaria con la comodidad y rapidez que requieren. Valorán el tiempo, la comodidad y seguridad al momento de realizar una transacción bancaria.</p>
Psicográfica	<p>Se utilizó información de la empresa Arellano Marketing (2013)⁽³⁾. Los clientes potenciales serán segmentados por estilos de vida.</p> <p>Segmentos identificados: progresistas, modernos, formales/adaptados, conservadoras.</p> <p>Progresistas: compuesto por personas que buscan el progreso personal o familiar, en su mayoría obreros y empresarios emprendedores (formales e informales), siempre están en búsqueda de oportunidades, en su mayoría estudian carreras cortas.</p> <p>Modernos: mujeres que trabajan y estudian buscando realización personal.</p> <p>Formales/Adaptados: hombres trabajadores orientados a la familia, que valoran mucho su estatus social. Trabajan como oficinistas, empleados de medio nivel, profesores, obreros y actividades independientes de medio nivel.</p> <p>Conservadores: mujeres de tendencia religiosa y tradicional, responsables de casi todos los gastos del hogar.</p>

Fuente: (1) Asbanc 2015; (2) Kotler y Keller, 2012:227; (3) Arellano Marketing, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 17. Variables de segmentación de socios estratégicos

Variable	Descripción
Geográfica ⁽¹⁾	<p>Distritos de Lima Metropolitana y Callao en donde se concentre pequeños negocios (bodegas, grifos, farmacias, ferreterías, etcétera) legalmente constituidos en las diferentes zonas, principalmente concentrados en zonas para incrementar la bancarización:</p> <p>Centro Financiero: San Isidro.</p> <p>Zona Comercial: Miraflores, San Borja, San Miguel, Surco.</p> <p>Zona Tradicional: Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Lince, San Luis, Surquillo, Barranco, Chorrillos.</p> <p>Centro Histórico y aledaño: Lima-Cercado, Rímac, El Agustino, Breña, La Victoria.</p> <p>Zona Norte: Carabayllo, Puente Piedra, San Martín de Porres, Los Olivos, Comas, Independencia.</p> <p>Zona Sur: San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Lurín.</p> <p>Zona Este: Santa Anita, Ate-Vitarte, La Molina, San Juan de Lurigancho.</p> <p>Callao: Callao, Ventanilla, La Punta, Carmen de la Legua, Bellavista, La Perla.</p> <p>Zona Campesote de Lima: Lurigancho, Chaclacayo, Cieneguilla, Pachacámac.</p> <p>Balnearios del Norte: Ancón, Santa Rosa.</p> <p>Balnearios del Sur: Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Pucusana.</p>
Demográfica	<p>Se tomará en consideración variables como rango de edad, género, nivel de ingresos promedio, nivel educativo, nivel socioeconómico, nacionalidad, grado de instrucción, etcétera.</p> <p>Edad: 18 a más.</p> <p>Género: Hombres y mujeres.</p> <p>Grado de instrucción: primaria, secundaria, técnica o superior.</p> <p>Actividad económica: Persona natural o microempresarios que tengan un negocio legalmente constituido.</p> <p>Actividad: Personas naturales, independientes, con microempresa.</p> <p>Nacionalidad: territorio peruano, residentes.</p>
Conductual	<p>Se considerará la actitud para su uso y respuesta a un producto⁽²⁾.</p> <p>Son personas naturales o con negocio, amas de casa que deseen incrementar las ventas, obtener prestigio y publicidad adicional para su negocio.</p>
Psicográfica	<p>Se tomó en cuenta de acuerdo a la empresa Arellano Marketing⁽³⁾: los clientes potenciales serán segmentados por estilos de vida.</p> <p>Segmentos identificados: progresistas, formales/adaptados.</p> <p>Progresistas: Compuesto por personas que buscan el progreso personal o familiar, en su mayoría obreros y empresarios emprendedores (formales e informales) siempre están en búsqueda de oportunidades, en su mayoría estudian carreras cortas.</p> <p>Formales/Adaptados: Hombres trabajadores orientados a la familia, que valoran mucho su estatus social. Trabajan como oficinistas, empleados de medio nivel, profesores, obreros y actividades independientes de medio nivel.</p>

Fuente: (1) Asbanc 2015; (2) Kotler y Keller, 2012:227; (3) Arellano Marketing, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 18. Descripción de los elementos de la vista panorámica de marca

Elementos	Descripción
Mantra de la marca	Brindar servicios de calidad, mejora continua y diferenciación de productos y/o servicios incrementando la bancarización en los distritos con más población y menos presencia de los agentes. El banco tiene el compromiso de mejorar, innovar y buscar nuevos productos que se puedan efectuar en el agente; por ello, es importante hacer un seguimiento, evaluaciones periódicas de los agentes con mayor transacciones, estudio de los productos más valorados por el cliente y hacer un estudio exhaustivo para buscar nuevos puntos de contacto que sean eficientes e incrementen la bancarización.
Puntos de paridad	El Agente BCP buscará tener: Amplia difusión: Incrementar la publicidad de los canales y los servicios que presta mediante la página web de libre accesibilidad al clientes, repartir folletos en el banco y en los puntos de contacto (negocios), presentar los productos en ferias, módulos informativos, publicar la relación de agentes por distrito en la página web, utilizar medios sociales tales como Facebook. Tecnología: Se evaluará la mejor tecnología y estará sujeto a mantenimiento de plataforma, a fin de evitar errores en las transacciones. Horarios flexibles. Reducción en los tiempos de espera al hacer una transacción.
Puntos de diferencia	Variedad: Su compromiso es hacer constantemente investigación de mercado a fin de mejorar el producto y ofrecer productos nuevos atendiendo las necesidades de nuevos segmentos. Innovación. Exclusividad: Se buscará la atención personalizada, se buscará la fidelización de clientes y se enfocará en adquirir nuevos clientes de segmentos diferentes. Capacitación exclusiva para la fuerza de ventas y potenciar el conocimiento del agente. Conocimiento del negocio, mayor experiencia en el mercado. Mayor cobertura: En los distritos de Lima y provincias.
Justificadores	Capacitación continua de los empleados: Se busca potenciar a la fuerza de ventas y a aquellos empleados con mayor experiencia y conocimiento del negocio. Innovación: Búsqueda de empleados eficientes e innovadores en las diferentes áreas del banco para formar parte del equipo de innovación. Calidad. Eficiencia de procesos y comodidad en las transacciones, simplificación de una operación bancaria que el usuario ya no necesita ir a las agencia, facilidad de acceso.
Valores, personalidad y carácter	Competitividad: ofrecer productos competitivos. Compromiso: Calidad en la gestión humana. Excelencia en el servicio: Búsqueda para personalizar el servicio mediante encuesta de satisfacción o dando solución a los errores por la transacción. Preocupación por la mejora continua: Búsqueda de rediseñar o incluir nuevos productos en el canal.
Propiedades e identidad visual	Colores sobrios y se van rediseñando mediante pequeñas modificaciones en la presentación de la marca y logo del banco. Mantiene el color azul y se agrega el anaranjado que representa el dinamismo.

Fuente: Kotler y Keller, 2012:227.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 19. Cronograma de actividades del plan de marketing

Actividades	2014				2015				2016				2017				2018			
	1T	2T	3T	4T																
1. Desarrollo de nuevos productos y servicios en el																				
Investigación de mercado de las necesidades del cliente.																				
Diseño de los productos y servicios (nuevos servicios).																				
Implementación del producto o servicio en el agente.																				
Apreciación de los usuarios finales																				
2. Incrementar la cobertura de agentes en Lima y																				
Análisis de resultados de los principales agentes																				
Identificación de nuevos distritos de Lima.																				
Identificación de provincias sin presencia del banco.																				
Establecimiento de nuevas alianzas estratégicas.																				
3. Mejoramiento de procesos internos.																				
Reducción de tiempos de espera para el cliente.																				
Reducción de tiempos en el pago a los establecimientos.																				
Reducción en la instalación de nuevos agentes.																				
4. Uso de las tecnologías de información.																				
Mantenimiento de POS.																				
Mantenimiento de los sistemas operativos.																				
Utilización de procesos automatizados.																				
5. Implementación de plan de marketing.																				
Mayor difusión de agentes corresponsales en medios televisivos, prensa escrita y redes sociales.																				
Participación en ferias y auspiciadores de eventos dirigidos a microempresas.																				
Implementar paneles y folletos en los puntos de contacto.																				
6. Desarrollo del talento humano.																				
Identificación de talentos.																				
Retención del talento identificado.																				
Capacitación de talentos.																				
Formación de cargos gerenciales.																				

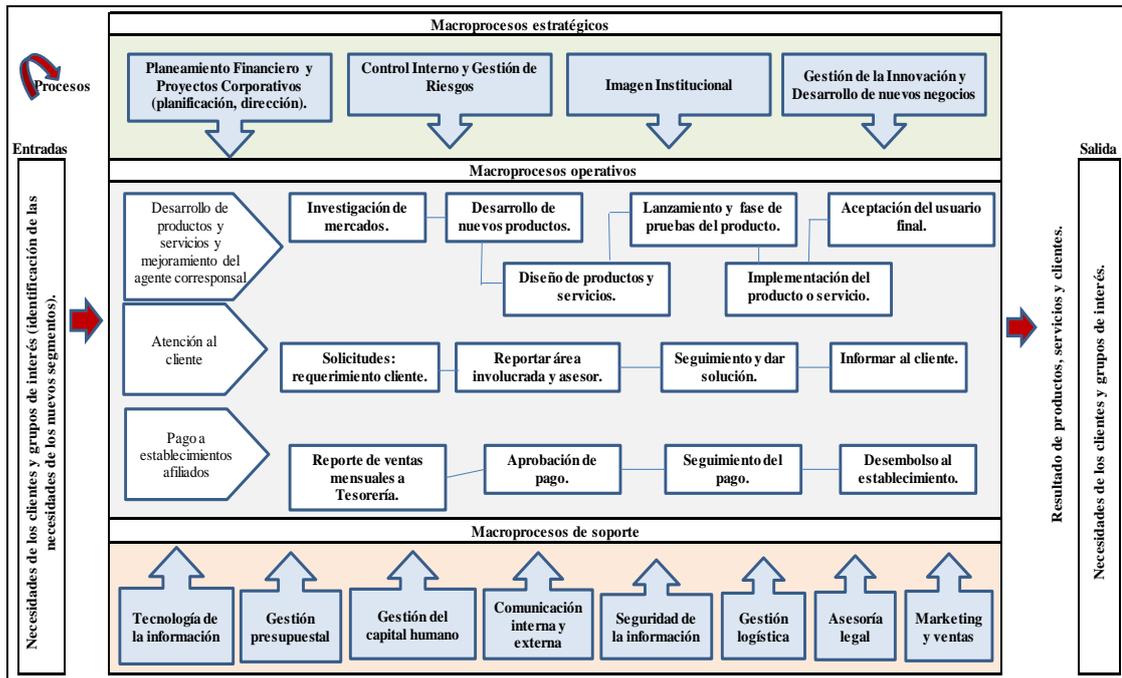
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 20. Presupuesto de marketing

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Promoción por implementación de nuevos agentes:					
Paneles electrónicos (Vía Expresa).	720,00	720,00	400,00	400,00	400,00
Publicidad en revistas, televisión y radio.	65,00	65,00	35,00	35,00	35,00
Folletería en puntos (para establecimientos afiliados).	180,00	186,00	186,00	186,00	186,00
Promoción por lanzamientos de nuevas operaciones:					
Publicidad por redes sociales: Facebook, Twitter, página web.	688,00	688,00	688,00	688,00	688,00
Publicidad por medios escritos, audiovisuales y boletín interno BCP.	-	-	30,00	30,00	30,00
Paneles electrónicos (Vía Expresa).	-	-	320,00	320,00	320,00
Folletería en puntos (para establecimientos afiliados).	-	-	186,00	186,00	186,00
Campañas: reconocimiento a establecimientos afiliados premium					
Premiación y reconocimientos a los agentes más	186,00	223,00	261,00	298,00	335,00
Promoción de beneficios a los agentes más rentables	100,00	100,00	120,00	120,00	120,00
Presupuesto anual de marketing de los Agentes BCP en miles de soles	1.939,00	1.982,00	2.226,00	2.263,00	2.300,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 21. Mapa de procesos de los Agentes BCP - procesos claves



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, 2012.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 22. Presupuesto de inversión y capital de trabajo de operaciones

Actividades	2014	2015	2016	2017	2018
Eficiencia en la atención de servicio al cliente					
Contratación personal de ventas y atención al cliente (incremento de dos empleados)	115,00	115,00	230,00	230,00	230,00
Acondicionamiento de nuevas plataformas o aplicaciones para presentar reclamos	106,00	106,00	-	-	-
Eficiencia en la atención de pagos a					
Inversión en software (control de antigüedad de pagos).	210,00	210,00	-	-	-
Mantenimiento y actualización de software.	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00
Eficiencias en la apertura de nuevos establecimientos en puntos estratégicos					
Tercerizar servicios de instalación POS.	371,00	383,00	384,00	385,00	386,00
Contratación adicional asesores de ventas.	115,00	115,00	230,00	230,00	230,00
Eficiencia en el almacenamiento de datos (información estadística)					
Inversión software almacenamiento datos control.	210,00	210,00	-	-	-
Mantenimiento y actualización software.	-	-	168,00	168,00	168,00
Total anual de operaciones de los Agentes BCP expresado en miles de S/	1.295,00	1.307,00	1.180,00	1.181,00	1.182,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 23. Presupuesto de recursos humanos

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Personal adicional para nuevas agencias					
Personal administrativo (áreas de apoyo).	46,00	46,00	46,00	46,00	46,00
Personal de ventas.	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00
Personal mandos medios y gerencias (contratación de tres personas para controlar provincias).	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00
Mejoramientos de la gestión de recursos humanos					
Estandarización de procesos de reclutamiento y selección.	15,00	-	-	-	-
Valoración de puestos, estudios de mercado salarial.	35,00	-	-	-	-
Actualización de perfiles de puestos.	20,00	-	-	-	-
Modelo de evaluación por competencias.	45,00	-	-	-	-
Programas de capacitación especializada y coaching.	188,00	188,00	188,00	188,00	188,00
Programas de entrenamiento - cursos virtuales.	202,00	252,00	252,00	252,00	252,00
Presupuesto anual de recursos humanos de los Agentes BCP expresado en miles de S/	1.493,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 24. Presupuesto de responsabilidad social

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Dictar programas de capacitación					
Programas de capacitación a establecimientos afiliados en provincias.	352,00	352,00	352,00	352,00	352,00
Adquisición de redes de Internet más rápidas.	503,00	503,00	503,00	503,00	503,00
Apoyo comunidades provincias (acceso a Internet).	-	-	203,00	203,00	203,00
Capicitación de programas del uso del sistema financiero.	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00
Campañas en colegios, universidades, institutos del sistema financiero.	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Presupuesto anual de responsabilidad social de los Agentes BCP expresado en miles de S/	1.106,00	1.106,00	1.309,00	1.309,00	1.309,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 25. Presupuestos de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Presupuesto de marketing						
Promoción por implementación de nuevos agentes:						
Paneles electrónicos (Vía Expresa)	720,00	720,00	400,00	400,00	400,00	2.640,00
Publicidad en revistas, televisión y radio	65,00	65,00	35,00	35,00	35,00	235,00
Folletería en puntos (para establecimientos afiliados)	180,00	186,00	186,00	186,00	186,00	924,00
Promoción por lanzamientos de nuevas operaciones:						
Publicidad por redes sociales: Facebook, Twitter, página web	688,00	688,00	688,00	688,00	688,00	3.440,00
Publicidad por medios escritos, audiovisuales y boletín interno BCP	-	-	30,00	30,00	30,00	90,00
Paneles electrónicos (Vía Expresa)	-	-	320,00	320,00	320,00	960,00
Folletería en puntos (para establecimientos afiliados)	-	-	186,00	186,00	186,00	558,00
Campañas: Reconocimiento a establecimientos afiliados premium						
Premiación y reconocimientos de agentes más rentables	186,00	223,00	261,00	298,00	335,00	1.303,00
Promoción de beneficios para los agentes más rentables	100,00	100,00	120,00	120,00	120,00	560,00
Presupuesto anual de marketing de los Agentes BCP en miles de nuevos soles	1.939,00	1.982,00	2.226,00	2.263,00	2.300,00	10.710,00
Presupuesto de operaciones						
Eficiencia en la atención de servicio al cliente						
Contratación personal de ventas y atención al cliente (incremento de dos empleados)	115,00	115,00	230,00	230,00	230,00	920,00
Acondicionamiento de nuevas plataformas o aplicaciones para presentar reclamos	106,00	106,00	-	-	-	212,00
Eficiencia en la atención de pagos a establecimientos afiliados						
Inversión en software (control de antigüedad de pagos)	210,00	210,00	-	-	-	420,00
Mantenimiento y actualización de software	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	840,00
Eficiencias en la apertura de nuevos establecimientos en puntos estratégicos						
Tercerizar servicios de instalación POS	371,00	383,00	384,00	385,00	386,00	1.909,00
Contratación adicional asesores de ventas	115,00	115,00	230,00	230,00	230,00	920,00
Eficiencia en el almacenamiento de datos (información estadística)						
Inversión software almacenamiento datos control	210,00	210,00	-	-	-	420,00
Mantenimiento y actualización software	-	-	168,00	168,00	168,00	504,00
Total anual de operaciones de los Agentes BCP expresado en miles de nuevos soles	1.295,00	1.307,00	1.180,00	1.181,00	1.182,00	6.145,00
Presupuesto de recursos humanos						
Personal adicional para nuevas agencias						
Personal administrativo (áreas de apoyo)	46,00	46,00	46,00	46,00	46,00	230,00
Personal de ventas	864,00	864,00	864,00	864,00	864,00	4.320,00
Personal mandos medios y gerencias (contratación de tres personas para controlar provincias)	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	390,00
Mejoramiento de la gestión recursos humanos						
Estandarización de procesos de reclutamiento y selección	15,00	-	-	-	-	15,00
Valoración de puestos, estudios de mercado salarial	35,00	-	-	-	-	35,00
Actualización de perfiles de puestos	20,00	-	-	-	-	20,00
Modelo de evaluación por competencias	45,00	-	-	-	-	45,00
Programas de capacitación especializada y coaching	188,00	188,00	188,00	188,00	188,00	940,00
Programas de entrenamiento - cursos virtuales	202,00	252,00	252,00	252,00	252,00	1.210,00
Presupuesto anual de recursos humanos de los Agentes BCP expresado en miles de nuevos soles	1.493,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	1.428,00	7.205,00
Presupuesto de responsabilidad social						
Dictar programas de capacitación						
Programas de capacitación a establecimientos afiliados en provincias	352,00	352,00	352,00	352,00	352,00	1.760,00
Adquisición de redes de Internet más rápidas.	503,00	503,00	503,00	503,00	503,00	2.515,00
Apoyo comunidades provincias (acceso a Internet)	-	-	203,00	203,00	203,00	609,00
Capacitación de programas del uso del sistema financiero	176,00	176,00	176,00	176,00	176,00	880,00
Campañas en colegios, universidades, institutos del sistema financiero	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	375,00
Presupuesto anual de responsabilidad social de los Agentes BCP expresado en miles de nuevos soles	1.106,00	1.106,00	1.309,00	1.309,00	1.309,00	6.139,00
Presupuesto total del periodo	5.833,00	5.823,00	6.143,00	6.181,00	6.219,00	30.199,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Gladys Marleny Cerda Hernández

Nació en Lima el 07 de enero de 1982, es Licenciada en Contabilidad por la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 10 años de experiencia brindando servicios de contabilidad a importantes empresas multinacionales desempeñándose en áreas como Contraloría, Contabilidad y Finanzas, con experiencia en los sectores de minería, comercio, servicios e hidrocarburos, y con conocimientos de Tributación, IFRS y Normas SOX, incluyendo la supervisión en materia contable, operativa y financiera.

Con experiencia en el manejo de equipos de trabajo, con conocimientos y habilidades orientados al logro de objetivos y al mejoramiento continuo. Actualmente se desempeña como supervisora de contabilidad en la empresa Savia Perú S.A.