



“PROGRAMA EMPRESARIO PREFERENTE DEL BBVA CONTINENTAL”

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sra. Jessica Maldonado Luján

Sr. Juan Carlos Pareja Barnechea

Sr. Miguel Ángel Vizarreta Pimentel

Asesor: Profesor Carla Pennano

2016

Dedicamos este trabajo a nuestras queridas familias por su apoyo en todo este periodo de estudio para lograr culminar exitosamente la maestría.

Nuestro mayor agradecimiento a todo el equipo docente de la maestría en Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico.

Resumen ejecutivo

El presente documento tiene por objetivo incrementar la rentabilidad en el negocio que el BBVA Continental desarrolla en la categoría de pequeñas empresas. Esto se logrará desarrollando una venta en paquete de productos financieros que son afines a las necesidades de los empresarios de la pequeña empresa.

Para llevar a cabo esta propuesta, se planteará una combinación de productos en base al análisis de tenencia de productos de los últimos tres años por clientes del banco. Adicionalmente, se consideran los hallazgos del estudio de mercado exploratorio y concluyente, elaborado en el marco de la presente investigación. Además, se contempla que esta oferta se realice proactivamente, en un solo momento y en un solo acto contractual, por lo que puede ofrecer al empresario una propuesta de valor basada en rapidez, conveniencia y transparencia en los productos ofrecidos.

El programa a desarrollarse se denominará «Empresario Preferente» y estará dirigido a empresarios con ventas entre S/ 360.000 y S/ 6.000.000 de ventas anuales y que no tengan ninguna clasificación negativa en el sistema financiero.

Es muy importante para el banco desarrollar un programa que permita una mejor y mayor vinculación de productos y servicios con sus clientes, puesto que esto permite que el empresario pueda fidelizarse más a la entidad financiera y adicionalmente genere una mayor rentabilidad al banco. De esta manera, un empresario pasaría de solo manejar un crédito o una cuenta en el banco, a contratar seguros, canales transaccionales, servicios de cobros y pagos, etc.

Con esta propuesta, se demostrará que habrá un incremento del 62% de clientes vinculados al banco, pasando de 25.000 pequeños empresarios a 40.536 acompañados de un incremento en el margen neto de 58%, pasando de S/ 190.000.000 S/ 300.000.000 en tres años.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Idea de negocio	2
1. Problemática	2
2. Idea de negocio	2
3. Análisis de la matriz EFE	3
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	5
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	5
1.1 Factores políticos	5
1.2 Factores económicos	6
1.3 Factores socioculturales	6
1.4 Factores tecnológicos.....	7
1.5 Factores ecológicos	7
1.6 Factores legales	8
1.7 Conclusión del análisis del macroentorno	8
2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter).....	8
2.1 Rivalidad entre competidores (alta)	8
2.1.1 Banco de Crédito del Perú	9
2.1.2 Scotiabank Perú	9
2.2 Amenaza de nuevos competidores (baja).....	9
2.3 Amenaza de productos sustitutos (baja).....	10

2.4 Poder de negociación de los clientes (medio).....	10
2.5 Poder de negociación de los proveedores (medio).....	10
2.6 Conclusión del análisis del microentorno	11
3. Análisis interno	11
3.1 La empresa.....	11
3.1.1 Participación de mercado.....	12
3.1.2 Lanzamiento de la Banca de Negocios	12
3.2 Misión	13
3.3 Visión y filosofía del BBVA Continental	13
3.4 Organización y estructura del organigrama	13
3.5 Situación actual de productos y servicios en la categoría pequeña empresa	14
3.6 Análisis FODA.....	15
3.6.1 Fortalezas.....	15
3.6.2 Oportunidades.....	15
3.6.3 Debilidades	16
3.6.4 Amenazas.....	16
3.6.5 Conclusión del análisis FODA	16
4. Diagnóstico situacional	17
 Capítulo IV. Investigación de mercado.....	 18
1. Fuentes secundarias	18
1.1 Conclusión fuentes secundarias	21
2. Investigación exploratoria.....	21
2.1 Objetivo general.....	22
2.2 Objetivos específicos	22
2.3 Resultados de la investigación exploratoria.....	22
2.3.1 Razones de compra de un servicio bancario	22

2.3.2	Percepciones sobre un paquete de productos financieros	23
2.3.3	Factores determinantes para la contratación	23
2.3.4	Debilidades del parque de productos	23
2.3.5	Otras recomendaciones	24
2.4	Conclusión de la investigación exploratoria	24
3.	Investigación concluyente.....	25
3.1	Objetivo general.....	25
3.2	Objetivos específicos	25
3.3	Muestra	26
3.4	Diseño de la encuesta.....	27
3.5	Resultados de la investigación concluyente.....	27
3.6	Conclusiones de la etapa confirmatoria	33
4.	Conclusiones generales.....	34
 Capítulo V. Planeamiento estratégico		35
1.	Estrategia genérica	35
2.	Estrategia de crecimiento	36
3.	Objetivos de <i>marketing</i>	38
4.	Estrategia de segmentación.....	39
5.	Estrategia de posicionamiento	40
6.	Estrategia de marca	40
7.	Estrategia de clientes.....	40
 Capítulo VI. Tácticas de <i>marketing</i>		42
1.	Estrategia de producto.....	42
2.	Estrategia de precio.....	43
3.	Estrategia de plaza	44

4. Estrategia de promoción	45
5. Estrategia de personas	46
6. Estrategia de procesos	47
 Capítulo VII. Proyecciones financieras	48
1. Proyección de ventas e ingresos	48
2. Proyección de capacidad instalada	49
3. Presupuesto de gastos e inversión	49
3.1 Gastos de personal	49
3.2 Gastos administrativos	50
3.3 Gastos de publicidad	51
4. Flujo de caja económico	52
5. Estado de pérdidas y ganancias	53
6. Control	54
6.1 Controles de proceso	54
6.2 Comerciales	54
6.3 Financieros	54
 Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones	56
2. Recomendaciones	56
 Bibliografía	58
Anexos	60
Nota biográfica	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Saldo de colocaciones por tipo de cliente – Perú	12
Tabla 2.	Distribución de clientes por giro de negocio	18
Tabla 3.	Uso de productos por giro de negocio en tres años	19
Tabla 4.	Producto con intensidad de uso superior al 20% por giro de negocio.....	20
Tabla 5.	Cantidad de muestras.....	26
Tabla 6.	Encuestados por giro de negocio	27
Tabla 7.	Conveniencia del paquete ofrecido.....	28
Tabla 8.	Productos adicionales al paquete.....	29
Tabla 9.	Simulación de ingresos.....	32
Tabla 10.	Distribución de clientes del BBVA por tamaño de cliente.....	36
Tabla 11.	Estimación de clientes meta	37
Tabla 12.	Impacto del programa «Empresario Preferente»	38
Tabla 13.	Beneficio después de impuestos proyectado	38
Tabla 14.	Cliente en cartera por tamaño de cliente y giro de negocio.....	39
Tabla 15.	Evaluación de viabilidad de programa de relacionamiento con clientes	41
Tabla 16.	Precios del paquete «Empresario Preferente» y de los productos de la competencia.....	44
Tabla 17.	Proyección de ventas en unidades	48
Tabla 18.	Proyección de ingresos	48
Tabla 19.	Presupuesto de gasto de personal, capacitación e incentivación	50
Tabla 20.	Presupuesto de gastos administrativos	51
Tabla 21.	Presupuesto de gastos en publicidad	51
Tabla 22.	Flujo de caja económico.....	52
Tabla 23.	Estado de resultados	53
Tabla 24.	Calculo de impacto neto real para el BBVA Continental.....	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Participación de principales bancos – pequeñas empresas	8
Gráfico 2.	Valor para el cliente.....	29
Gráfico 3.	Interés por ser empresario preferente	30
Gráfico 4.	Precio sugerido por los encuestados.....	31
Gráfico 5.	Porcentaje de clientes acumulados por rango de precio aceptado	31
Gráfico 6.	Medios de comunicación más efectivos	32

Índice de anexos

Anexo 1.	Identificación de necesidades y atención tradicional por entidades financieras.....	61
Anexo 2.	Crecimiento de PBI promedio	61
Anexo 3.	Inversión privada	62
Anexo 4.	Evolución de cuotas de mercado de principales bancos sector pequeña empresa..	62
Anexo 5.	Piezas publicitarias campaña «No soy pyme, soy empresario».....	63
Anexo 6.	Organigrama BBVA Continental	64
Anexo 7.	Valoración neta de imagen en categoría pequeña empresa	65
Anexo 8.	Leyenda de abreviaturas de productos financieros BBVA.....	66
Anexo 9.	Guía de entrevista a profundidad (investigación exploratoria).....	67
Anexo 10.	Presupuesto de responsabilidad social.....	70
Anexo 11.	Ejemplo de nueva tarjeta debito «Empresario Preferente».....	74
Anexo 12.	Folletos de información orientado a cada giro de negocio	75
Anexo 13.	Plan de capacitación programa «Empresario Preferente»	77
Anexo 14.	Descripción del proceso de alta de cliente «Empresario Preferente»	78

Capítulo I. Introducción

El sector de la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú es importante, ya que emplea más del 60% de la población económicamente activa (PEA), aporta casi con un 30% al PBI y agrupa a más del 95% de las unidades empresariales en el país.

Se estima que existen más de 3.600.000 micro y pequeñas empresas de las cuales solo 1.597.000 son formales. Esto hace que la informalidad llegue a un 56%, lo que limita las posibilidades de desarrollo y niveles de productividad de dichas empresas, debido a que no cuentan con acceso a servicios financieros y apoyo de programas gubernamentales.

BBVA Continental enfoca su aproximación en el sector pequeña empresa con ventas entre S/ 360.000 y S/6.000.000 al año. Actualmente, cuenta con 71.000 empresas que pertenecen a este segmento.

Entre el 2014 y el 2016, BBVA Continental tuvo un crecimiento mayor a S/1.500.000 en saldos de colocaciones y llegó a tener S/ 3.800.000, por lo que logró además más de S/ 200.000.000 en utilidades el último año, lo que constituye un 15% de las utilidades totales del banco.

No obstante, uno de los puntos importantes que quedan en agenda para el BBVA Continental es incrementar el nivel de vinculación¹ de los clientes que capta y mantiene en cartera. Si bien ha logrado que muchos clientes trabajen con el banco, la gran mayoría lo hace vía un producto de crédito y una cuenta corriente. Este esquema de vinculación muy primaria constituye un riesgo para el banco, ya que a menor vinculación de productos contratados, mayor será la probabilidad que el cliente deje de trabajar con la entidad financiera en mención.

Para contribuir con el objetivo de incrementar la vinculación de los clientes, se trabajará el lanzamiento de una propuesta llamada programa «Empresario Preferente», propuesta que buscará simplificar, adelantar y transparentar la contratación, el uso y la gestión postventa de diferentes productos financieros para clientes de esta categoría.

¹ Vinculación se refiere al uso continuo de mínimo tres productos bancarios en la misma entidad.

Capítulo II. Idea de negocio

1. Problemática

El empresario de la pequeña empresa es líder de una organización que desarrolla las mismas necesidades de cualquier empresa grande o mediana, solo que con una dimensión menor.

Adicionalmente, los empresarios de esta categoría se desenvuelven en un ambiente de informalidad, por lo que no se aprecia su real capacidad de ingresos y gastos personales. Como consecuencia de ello, el banco no los identifica como clientes importantes y no los incluye en programas de beneficios que son valorados por estos empresarios.

En otras palabras, sus necesidades son complejas; sin embargo, la mayoría de bancos atiende dichas necesidades en forma muy reactiva, conformándose con la captación del cliente y otorgándole los productos de manera progresiva en el tiempo, iniciando principalmente con un crédito para luego ir atendiendo sus necesidades a medida que las va solicitando. Esto debido a que el banco actúa como si las necesidades del empresario se generaran en función a la madurez del negocio, cuando en realidad el empresario ya las tiene solo que no se les ha ofrecido o no las ha probado para entender que son herramientas valiosas.

Debido a esto los bancos pierden de vista el potencial de venta cruzada de productos que necesita el empresario y que podría contratar normalmente si es que la oferta se adelantara a los primeros contactos con el cliente y fuera más atractiva.

En el anexo 1, se podrán apreciar los distintos tipos de necesidades y la forma en que tradicionalmente las entidades financieras han ido atendíéndolas en distintos momentos de acercamiento al cliente y con un costo de comercialización añadido que resta la rentabilidad del negocio y oportunidad de venta perdida desde el primer contacto con el cliente.

2. Idea de negocio

Para atender esta problemática, la propuesta busca lograr una mayor vinculación de productos y servicios. Esto se llevará a cabo mediante la venta de productos en paquete en el primer contacto con el cliente y no de manera fragmentada como sucede actualmente.

3. Análisis de la matriz EFE

Para lograr incrementar la vinculación y la tenencia de producto en los clientes del banco, se implementará el programa «Empresario Preferente», que buscará hacer llegar al empresario una oferta en paquete de diferentes productos y servicios. Actualmente, existen programas preferentes dirigidos a personas naturales y no para empresarios.

El programa «Empresario Preferente» consiste en lo siguiente:

- Paquete de productos que incluye:
 - o Productos para administrar efectivo: cuenta corriente o cuenta de ahorros
 - o Productos de financiamiento: tarjeta o préstamo de capital de trabajo
 - o Productos transaccionales: banca por Internet, pago de haberes, etc.
 - o Seguro multirriesgo
- Beneficios estándar producto de ser «Empresario Preferente»:
 - o Tarjeta de crédito personal
 - o Asesor dedicado
 - o Atención preferencial en ventanilla
 - o Descuentos en especializaciones en universidades de prestigio
 - o Beneficios para viajes: pasajes, hoteles, seguros, alquiler de auto
 - o Beneficios para consumo en restaurantes, compras y entretenimiento
- Beneficios personalizados por de ser «Empresario Preferente»: El comportamiento de compras obtenido de la tarjeta de crédito y débito del cliente permitirá identificar su estilo de vida, lo cual servirá para fortalecer la diferenciación mediante lo siguiente:
 - o Invitaciones a actividades de entretenimiento: teatro, cine, eventos y otros
 - o Promociones en productos de su interés
 - o Lanzamientos de marcas de su interés
 - o Llamadas semestrales para recibir *feedback* del servicio
 - o Tarjeta de cumpleaños, aniversario y Navidad
- Contratación simple mediante la firma de un solo contrato para acceder a los productos comprendidos en el paquete. Todo en un solo momento y en una sola gestión.

La tarjeta de débito empresarial incluida en el programa «Empresario Preferente» tendrá características diferentes que permitirán identificar, dentro del banco y en los establecimientos comerciales, a los clientes de este programa de entre todos los empresarios.

Este programa será una propuesta innovadora que permitirá posicionar al banco como una entidad que se preocupa por la pequeña empresa y a la vez incrementar la rentabilidad de este segmento de clientes.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1 Factores políticos

El Banco Mundial, en su informe actual respecto al panorama general de Perú menciona que en los últimos diez años el Perú tuvo uno de los mayores crecimientos en América Latina con 5,9% de crecimiento de PBI promedio (anexo 2) y una inflación de 2,9% en promedio, la cual considerada baja.

Producto de esto se ha dado un fuerte crecimiento en el empleo e ingresos de la población, lo cual generó que la pobreza en el Perú se redujera de 55,6% en el 2005 al 21,8% en el 2015, según el Fondo Monetario Internacional en su reporte sobre el país, titulado *2105 Article IV Consultation – Press Release: Staff Report; and Statement by the exclusive Director for Perú*. Estos resultados son sobresalientes en la región y se deben a que los gobiernos pasados han realizado reformas educativas y financieras de inclusión para mejorar el estándar de vida y aliviar tensiones sociales.

El actual gobierno ha iniciado un programa de simplificación administrativa que beneficiará a los empresarios con menos trámites para licencias de funcionamiento, obtención de RUC y autorización de planillas en el ministerio de trabajo. Esto según el Decreto Ley N° 1246 de simplificación administrativa que elimina documentos redundantes para realizar trámites en entidades públicas del país.

Adicionalmente, existen programas de promoción del emprendimiento como Innóvate Perú (2014), que fomenta la innovación para la competitividad y productividad.

Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada en Perú, actualmente el país cuenta con veinte acuerdos con países o bloques comerciales, cuatro por entrar en vigencia y cuatro en negociación. El tener una política de integración comercial permite que se puedan consolidar mercados para los productos peruanos, tanto de grandes, medianas y pequeñas empresas.

Como conclusión, el ambiente político se muestra favorable para el crecimiento de las empresas en el país en los siguientes años. Esto es favorable para el programa «Empresario Preferente», debido a que los emprendedores tendrán necesidades crecientes.

1.2 Factores económicos

De acuerdo con el *Marco Macroeconómico Multianual 2017–2019*, publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas a fines de abril del 2016, existe la posibilidad de ingresar a un periodo de inestabilidad financiera de los mercados emergentes y una desaceleración del crecimiento de China, lo que nos pondría en un escenario de menor crecimiento de la economía mundial y una mayor caída en el precio de las exportaciones.

El mismo documento indica que, en este contexto, se espera una recuperación de la tasa de crecimiento en el 2016 de 3,8% en relación con el resultado del 2015, que fue de 3,3%. Esto impulsado por los sectores primarios como minería y pesca así también como producto de la inversión pública.

Hasta el 2019, el crecimiento sería de 4,2% en promedio, debido principalmente a la inversión en minería, proyectos de infraestructura y producción del sector no primario.

De igual manera, es importante destacar que el consumo privado se mantendrá dinámico en el 2016, ubicándose por encima de los pares de la región (anexo 3)

En relación con los factores económicos, se considera que Perú continúa siendo un país con potencial de crecimiento futuro, lo que lo hace atractivo para el desarrollo de los empresarios y constituye una oportunidad para el programa «Empresario Preferente».

1.3 Factores socioculturales

De acuerdo con el informe de micro y pequeñas empresas del Ministerio de la Producción (2014), el porcentaje de informalidad es de 56,1%, el mismo que ha ido reduciéndose desde el año 2010 ubicado en 69%. Es necesario mencionar que la informalidad no se da únicamente en el ámbito tributario, sino también en el ámbito laboral.

Las entidades financieras no pueden atender a las empresas informales, debido a que no están inscritos como contribuyentes, por lo cual muchas veces se les atiende como persona natural. Dado que el riesgo es mayor en este segmento de clientes, la decisión de varios bancos, incluido el BBVA Continental, es no participar en este segmento.

Esto afecta el dimensionamiento del potencial de mercado para el programa «Empresario Preferente», debido a que queda circunscrito a las empresas formales únicamente.

1.4 Factores tecnológicos

El *ranking* de competitividad global considera al Perú como un país con pobre capacidad de innovación, ya que nos ubica en el puesto 122 de 148 países (Banco Mundial 2016).

Asimismo, la participación de alta tecnología en la exportación de manufactura es baja. Alcanza un 5,4% mientras que otros países de ingresos medios similares a Perú logran porcentajes de 21%. (Banco Mundial 2016).

Una de cada tres empresas tiene la percepción de que no ha logrado el uso adecuado de tecnologías de información. Además, solo un 44% de las pequeñas empresas utiliza alguna herramienta para administrar la relación con sus clientes. Solo 14% dispone un sitio web (Estudio sobre Pymes Exportadoras. Consultora Red Global de Exportación 2012).

Se concluye que existe necesidad de invertir en desarrollar capital humano, en potenciar los centros de investigación y desarrollo y en crear condiciones que atraigan y retengan mano de obra altamente calificada.

El crecimiento del programa «Empresario Preferente» podría verse limitado a largo plazo si es que las pequeñas empresas mantienen esta tendencia que las llevaría a un decrecimiento.

1.5 Factores ecológicos

Es importante mencionar que el 20,5% del PBI depende de la extracción de recursos naturales (BCRP, INEI y MIP), razón por la cual es necesario contar una regulación efectiva que permita trasladar el desarrollo a las comunidades locales. Actualmente, la extracción ilegal de recursos impacta adversamente a la sostenibilidad. Por estas razones, la tendencia es que existan cada vez más controles gubernamentales para proteger el medioambiente y las comunidades.

Debido a la falta de mano de obra calificada, la pequeña empresa manufacturera no puede mejorar sus estándares de producción o reducir sus niveles de contaminación. El riesgo que se observa es que cuando se implementen estos controles en el país, muchas pequeñas empresas quedarán al

margen afectando su crecimiento, lo cual puede comprometer su subsistencia, reduciendo el mercado para el programa «Empresario Preferente».

1.6 Factores legales

El sector bancario está regulado por la SBS, que ha demostrado que toma acciones oportunas y efectivas para proteger los activos de los clientes, lo que permite al consumidor confiar en las entidades financieras y potenciar la bancarización. No existen restricciones legales para la comercialización de productos financieros en bloque. La SBS no ve que esto pueda ser adverso para el consumidor. Por lo tanto, no existen factores legales adversos para el desarrollo del programa «Empresario Preferente».

1.7 Conclusión del análisis del macroentorno

En los próximos años, la economía continuará creciendo con un foco progresivo en la innovación de bienes y servicios. Esto genera un reto para los empresarios, ya que deben mejorar sus niveles de productividad, conocimiento y contar con mejores recursos para competir.

Dado esto, y al no existir restricciones legales o de otra índole, se considera que la implementación de un programa como el «Empresario Preferente» podría ser bien recibido por los empresarios. Esto, debido a que el banco con la mejor propuesta los ayudaría a potenciar el dinamismo en sus negocios y a la mejora progresiva de su productividad.

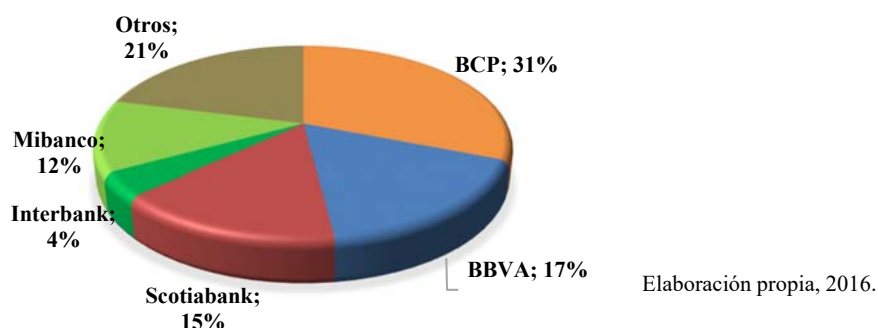
2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter)

2.1 Rivalidad entre competidores (alta)

La rivalidad entre competidores es alta tal como se aprecia en el gráfico 1. Actualmente, el BBVA se enfrenta principalmente a otros dos bancos, BCP y Scotiabank. El mercado bancario tiene un saldo de colocaciones² de S/ 2.376.000 en el sector pequeñas empresas (SBS 2016).

Gráfico 1. Participación de principales bancos – pequeñas empresas

² El saldo de colocaciones representa el *stock* de capital prestado a clientes en una fecha determinada.



En estos últimos tres años, la competencia en este mercado ha estado orientada en ganar mayor participación a costa de baja de tasas. A continuación, se describen a los principales competidores del BBVA Continental en el sector pequeñas empresas:

2.1.1 Banco de Crédito del Perú

Cuenta con 125 años en el mercado local, 375 agencias, más de 1 800 cajeros automáticos, más de 5.600 agentes BCP y más de 15.000 colaboradores. El BCP ofrece una propuesta diferenciada para el sector pequeña empresa basada en tres pilares: atención especializada (consejeros financieros), soluciones financieras y amplia red de canales de atención, según lo indicado por Alberto del Solar, gerente de Pequeña Empresa BCP (Gestión 2016).

2.1.2 Scotiabank Perú

En el 2006, nace Scotiabank Perú de la fusión entre el banco Wiese Sudameris y banco Sudamericano, comprados por The Bank of Nova Scotia (BNS). Es una de las instituciones financieras líderes de Norteamérica y Canadá con mayor presencia internacional. Scotiabank tiene un enfoque orientado a personas naturales, lo que se ha visto reforzado con la reciente campaña: «Te escuchamos para asesorarte mejor». Esta entidad está tratando de posicionarse como un banco cercano; sin embargo, su participación en el segmento empresas se ha visto afectado. En el 2016, fue el banco que perdió mayor participación (ver anexo 4).

2.2 Amenaza de nuevos competidores (baja)

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja. Las entidades financieras tienen altas barreras de entrada, debido al potente *know how* del negocio orientado a pequeñas empresas.

Un nuevo ingreso es complicado, debido a la curva de aprendizaje y al costo de oportunidad de invertir en un negocio desconocido. Por otro lado, el mercado se encuentra actualmente saturado por entidades financieras sólidas, las cuales actualmente tienen un posicionamiento claro en el segmento de pequeñas empresas.

2.3 Amenaza de productos sustitutos (baja)

La amenaza de sustitución aún es baja; sin embargo, si no se generan acciones en la banca tradicional que mejoren la experiencia del cliente, en los siguientes años podría generarse una migración de clientes de la banca tradicional a otras soluciones no tradicionales en las que el proceso de adquisición de nuevos productos sea mucho más rápida y accesible.

En otros países, se ha empezado a implementar *fintech*³ para brindar soluciones innovadoras a pequeñas empresas cumpliendo criterios de facilidad y simplicidad en la contratación de múltiples productos, aunque aún cuentan con un alcance limitado en la diversificación de estos.

2.4 Poder de negociación de los clientes (medio)

El poder de negociación de los clientes es medio. El mercado financiero trabaja de una forma competitiva en cuanto a tasas promocionales o productos nuevos, todas estas propuestas están dentro del rango de descuentos autorizados que maneja cada empresa. No obstante, determinados clientes pueden tener cierto grado de control sobre la negociación.

Los clientes están informados debido a que, por temas de aplicación de la Ley de Transparencia, al que están sometidos los bancos, existe la obligación de poder brindar información de los productos ofrecidos. Esto permite a los clientes tener mayores elementos de juicio al momento de elegir el banco con el que van a trabajar.

2.5 Poder de negociación de los proveedores (medio)

³ Fintech: Empresas que utilizan tecnologías de la información y comunicación para crear y ofrecer servicios financieros. No cuentan con oficina física, solo operan por canales virtuales.

Existen dos grupos principales de proveedores:

El primer grupo tiene un poder medio, debido a que son los que brindan servicios estratégicos y representan una gran parte del gasto; por ejemplo: comunicaciones (Movistar y Google), alojamiento virtual (Google), imprenta (Enotria), servicios de medios de pago (Visa, MasterCard) y arrendadores de oficinas.

El segundo grupo tiene poder de negociación bajo, debido a que brindan servicios complementarios que son fácilmente sustituibles; por ejemplo: *courier*, limpieza, servicios básicos, mantenimiento, sistemas y agencias de publicidad. Existe una gran cantidad de este tipo de proveedores en el mercado con los que el banco podría trabajar. Por otro lado, el banco representa un cliente clave para ellos, debido al volumen de compra, por lo cual presiona a tener buenos precios y buen servicio.

2.6 Conclusión del análisis del microentorno

La rivalidad entre las entidades financieras es elevada, ya que compiten por cuota de mercado. En paralelo, se observa que la amenaza de nuevos competidores es baja, debido al sólido *know how* que manejan las principales entidades financieras del país en este segmento, lo cual no representa un riesgo, ya que un nuevo competidor tendría que tener una fuerte inversión para atender de manera competitiva al segmento empresas. Es importante que los bancos se preocupen por una innovación constante de sus productos para estar delante de las soluciones sustitutas. Por lo tanto, este contexto representa una oportunidad para el lanzamiento del programa «Empresario Preferente», que será una propuesta innovadora y que se diferenciará de la oferta que existe actualmente en el mercado.

3. Análisis interno

3.1 La empresa

BBVA Continental inicia como banca privada en 1951 y, en 1970, es adquirido por el Estado peruano. En el año 1995, luego de un proceso de privatización es adquirido por el grupo español BBVA y el grupo Brescia (BBVA Continental 2016).

A partir de ese año, el BBVA Continental comienza a formar parte de uno de los grupos financieros más importantes a nivel internacional, con presencia en diferentes países, entre ellos

Argentina, Colombia, Venezuela, México, Chile y manteniendo posiciones en Estados Unidos, Turquía y Europa (BBVA Continental 2016).

3.1.1 Participación de mercado

El sistema financiero de Perú comprende S/ 224.074.000 en saldo de colocaciones (ver tabla 1):

Tabla 1. Saldo de colocaciones por tipo de cliente – Perú

Tipos de cliente	Millones de soles	%
Personas naturales	76.489	34,14%
Pequeñas empresas	24.376	10,88%
Banca empresarial	123.209	54,99%
Total	224.074	100,00%

Elaboración propia, 2016.

Dentro de la categoría pequeñas empresas, el BBVA Continental se enfoca en las que tienen ventas entre S/ 360.000 y S/ 6.000.000 anuales y compite principalmente con bancos, debido a que las cajas municipales y financieras no buscan participar en la categoría.

3.1.2 Lanzamiento de la Banca de Negocios

El BBVA Continental lanza la Banca de Negocios en el 2013, lo que constituye un esfuerzo importante del banco para generar una oferta de valor importante para el segmento de la pequeña empresa.

Esto significó la creación de una oferta de valor de productos y servicios financieros acordes al público objetivo: tarjeta capital de trabajo, cuenta corriente negocios, tarjeta débito empresarial, seguro multirriesgo negocios, línea negocios, banca por Internet empresarial versión negocios, entre otros productos (Vizarreta, gerente de Segmento Negocios BBVA, entrevista personal, 12 de octubre del 2016). También, significó la creación de un canal de comercialización específico, con 350 ejecutivos, denominado ejecutivos de Banca de Negocios, los que se encuentran desplegados en oficinas del banco a nivel nacional.

Adicionalmente, se crearon centros de riesgos banca negocios en diferentes distritos de Lima (Los Olivos, Santa Anita, Villa El Salvador, Cercado de Lima) y en algunas ciudades del país (Trujillo,

Chiclayo, Arequipa, Huancayo, Piura, Cusco, Iquitos, Huacho e Ica). Estos sirven para que los analistas de riesgos puedan, de forma descentralizada, estar más cerca a los clientes y así tomar decisiones más rápidas, sobre todo con conocimiento del mercado.

Todo ello se conceptualizó en una propuesta publicitaria de lanzamiento que rescató un *insight* importante para este segmento: al pequeño empresario no le gusta que le digan «pyme», pues considera que es una forma de minimizarlo. Por dicho motivo, el BBVA Continental adapta el mensaje «No soy pyme, soy empresario» (anexo 5), lo que permitió lograr un posicionamiento en el segmento objetivo como un banco cercano y completo.

3.2 Misión

- «Poner al alcance de todos, las oportunidades de esta nueva era».
 - Este propósito, actualmente, permite que los colaboradores en todas las líneas puedan enfocarse en las innovaciones necesarias para que el banco evolucione, tal como evolucionan otras áreas de negocio en el mundo (BBVA Continental 2016).

3.3 Visión y filosofía del BBVA Continental

La visión del Grupo BBVA se resume en una simple frase: «Trabajamos por un futuro mejor para las personas». Para hacer realidad esta visión, la cultura corporativa se basa en tres pilares: los principios, la innovación y las personas.

Estos principios dan coherencia a lo que el grupo hace, decide y piensa como equipo y como Grupo. La apuesta por la tecnología y la innovación ayuda a transformarse para hacer frente a las exigencias de hoy y del futuro, pero, son las personas las que marcarán la verdadera diferencia (BBVA 2015).

3.4 Organización y estructura del organigrama

El banco está conformado por ocho grandes áreas que reportan directamente a una gerencia general (anexo 6).

Las áreas que principalmente tienen relación con la categoría de clientes de pequeña empresa son las siguientes:

- El área de desarrollo de negocios: Tiene a cargo el diseño y desarrollo de la oferta de valor que el banco genera para los distintos segmentos. Dentro de esta área, se puede identificar a la unidad segmento negocios que tiene a su cargo este rol de cara a la categoría de pequeñas empresas.
- El área de administración de riesgos: Esta área vela por la correcta evaluación de las operaciones crediticias que se otorgan a clientes. Dentro de esta área, se encuentra la unidad de riesgos *retail* y pequeña empresa.
- El área de distribución comercial: Es el área que administra los canales de venta.

3.5 Situación actual de productos y servicios en la categoría pequeña empresa

Luego del lanzamiento de Banca Negocios, BBVA Continental logró crecer aproximadamente en S/ 1.500.000 de saldos adicionales. Actualmente, posee casi S/ 4.100.000 de saldos de colocaciones en clientes de la categoría de la referencia. Esto le genera al banco S/ 190.000.000 en utilidades anuales después de impuestos, lo que significó casi un 15% de las utilidades totales del banco en el 2015. La categoría pequeñas empresas pasó a ser así una fuente importante de generación de utilidades para el banco.

La cartera del BBVA en la categoría pequeña empresa es de 71.000 clientes, de los cuales solo 25.000 clientes vinculados (con préstamos o depósitos importantes), teniendo un potencial de 45.000 clientes para seguir colocando productos. Adicionalmente, esta cartera se incrementa en 8.400 clientes cada año producto de la captación en campo, 36% de ellos son vinculados.

A los clientes del segmento pequeña empresa, se les ofrecen principalmente los siguientes productos de manera independiente y de forma reactiva en distintos momentos de su ciclo de vida: tarjeta capital de trabajo, préstamo comercial, *leasing*, comercio exterior, cuenta corriente, ahorros, cuenta a plazo, fondos mutuos, seguro multirriesgo negocios, banca por Internet empresarial *net cash*, descuento de letras y facturas y cartas fianzas.

3.6 Análisis FODA

3.6.1 Fortalezas

- Experiencia previa de venta de productos en paquete en el grupo BBVA. El BBVA segmento negocios es consciente que una acción implementada en otra coyuntura no necesariamente se pueda trasladar al mercado peruano; sin embargo, el aprendizaje es fundamental para los cimientos del proyecto. La casa matriz en España ha realizado este tipo de comercialización (productos en paquete). Dicha experiencia sirve como referencia para conocer las limitaciones o consideraciones clave requeridas al implementar la iniciativa.
- La marca BBVA es reconocida en el sector empresarial. Para el caso de los créditos empresariales, BBVA tiene una presencia relevante en los segmentos empresariales tradicionales (corporativo, grande y mediana empresa). Dicho reconocimiento le permite al BBVA ser considerado como un banco atractivo por el segmento de pequeña empresa (anexo 7).
- Amplia cobertura a nivel nacional. Importante red con más de 350 oficinas a nivel nacional que harían posible la venta de este producto en paquete permitiendo su rápida difusión en el país.
- El BBVA cuenta con las herramientas y soporte técnico para poder asumir el cambio. La capacidad tecnológica y el soporte con el que cuenta la compañía respaldan los cambios a generarse con el fin de lograr diferenciación en el mercado.

3.6.2 Oportunidades

- El mercado de la categoría pequeña empresa es de S/ 24376.000 en saldo de colocaciones. El BBVA representa el 17% de dicho mercado frente al líder de la categoría, Banco de Crédito del Perú, con 31%.
- El banco cuenta con una cartera de 71.000 clientes de pequeña empresa, de los cuales solo 25.000 generan valor mediante el uso frecuente de productos del banco.
- El estudio de mercado paquetes de productos para pequeñas empresas, elaborado por el BBVA Continental, indica que un 67% de los clientes están interesados adquirir paquetes de productos que cuenten con beneficios preferentes.
- El ambiente político se muestra favorable para el crecimiento de las empresas en el país para los siguientes años. Se espera un crecimiento de 4,2% de PBI hacia el 2019.

- Se presenta un ambiente favorable para la reducción de la informalidad en las pequeñas empresas ya que este indicador se ha reducido de un 69,0% en el 2010 a 56,1% en el 2014 y se prevé que esta tendencia continúe, debido a las nuevas normas de simplificación administrativa y tributaria.

3.6.3 Debilidades

- Históricamente, los objetivos de corto plazo (venta de créditos) han primado sobre los de largo plazo (vinculación), por lo tanto, los incentivos para toda la organización han estado enfocados a la venta de préstamos. De mantenerse esta estrategia, podría no permitir el crecimiento del programa «Empresario Preferente».
- Fuerza de ventas con capacidad de venta limitada, debido a una capacitación débil. Existe un programa de capacitación que no está enfocado al mix de venta que maximice el margen del portafolio de productos a ofrecer. En su lugar, se tiene cursos independientes por cada producto. Como consecuencia, cada vendedor coloca lo más fácil de vender que no necesariamente representa el mejor mix de venta.

3.6.4 Amenazas

- La alta rivalidad entre competidores podría generar que la competencia adapte su oferta imitando la propuesta de valor. Sin embargo, la implementación de un programa de este tipo tomaría como mínimo seis meses, por lo que es importante el que BBVA Continental sea el pionero.
- Una eventual desaceleración de la economía podría generar una mayor incidencia de morosidad en el *stock* de clientes con préstamos, lo que traería como consecuencia que el BBVA Continental frene el crecimiento en este segmento.

3.6.5 Conclusión del análisis FODA

Existen aspectos positivos que soportan el desarrollo de la venta de productos en paquete para la categoría pequeña empresa. Por ejemplo, el BBVA Continental es reconocido como un banco con experiencia en servicio a grandes empresas, tiene la capacidad y los puntos de contacto necesarios para ofrecer una propuesta atractiva e innovadora para el cliente pequeña empresa. Existe potencial de mercado que el BBVA Continental puede aprovechar con la propuesta de programa «Empresario Preferente».

El factor clave para el desarrollo del proyecto es focalizar el esfuerzo de la compañía en orientar la estructura interna del banco a una venta en paquete y en garantizar una excelente experiencia de usuario. Para esto, es fundamental la implantación de un solo contrato, una tarjeta que permita identificar a los clientes con este programa y en asegurar una continua oferta de beneficios que acompañe a los productos incluidos en el paquete.

4. Diagnóstico situacional

BBVA Continental tiene una oportunidad importante para potenciar el negocio en la categoría de pequeñas empresas en Perú. Desde su ingreso a esta categoría en el año 2013, ha logrado penetrar el mercado con financiamientos y con una evolución importante, a pesar de haber una alta competencia. No obstante, la propuesta de valor actual en esta categoría es similar a cómo la manejan otras entidades financieras, por lo que no hay un aspecto diferencial relevante en su oferta de valor.

En ese contexto y en base a la experiencia de crecimiento de estos últimos años, BBVA Continental está en condiciones de enfocarse ahora en una estrategia de generación de mayor valor vía una mayor vinculación de productos con los clientes.

BBVA Continental tiene fortalezas y capacidades que le permitirán brindar la oferta precisa al empresario de una manera transparente, simple, conveniente y proactiva, aspectos muy valorados por el empresario. Esta oferta podrá ser percibida por los empresarios como diferencial, ayudará a un proceso más eficiente de venta y atención de clientes en este segmento de mercado. Asimismo, y lo más importante, permitirá adelantar la oferta al momento cero, antes que los competidores, asegurando de esta manera que la mayor probabilidad de conversión la tenga el BBVA Continental.

Por estos motivos, se considera que la propuesta que se presenta en este documento tiene fundamentos para ser exitosa.

Capítulo IV. Investigación de mercado

1. Fuentes secundarias

Se analizaron los resultados de la experiencia del banco en los últimos tres años de atención a clientes pequeña empresa. Producto de ello, se puede apreciar que existe una distribución de clientes en base a giros de negocio, por lo que se identificaron ocho giros principales que se pueden visualizar a continuación en la tabla 2, destacando el rubro de transportes, ferretería, importadores y comercio por menor y mayor.

Tabla 2. Distribución de clientes por giro de negocio

Giro de negocio	% Clientes	Nro.
1.- Transportista	19,99%	4.345
2.- Venta por mayor	16,34%	3.553
3.- Venta por menor	9,75%	2.120
4.- Restaurantes + hoteles	4,02%	873
5.- Confecciones	10,61%	2.307
6.- Construcción y ferretería	20,70%	4.500
7.- Instituciones y organismos	1,43%	311
8.-Importadores y exportadores	17,15%	3729
Total	100,00%	21.738

Elaboración propia, 2016.

Por consiguiente, la base de clientes sobre la que se realizará el trabajo es de 21 738 empresas. Sobre esta base de empresarios, se hizo un análisis que permitió entender la tenencia de los productos y servicios que tienen en el banco, a fin de conocer cuáles de ellos podrían ser ofrecidos a cada uno de los giros (ver tabla 3)

Tabla 3. Uso de productos por giro de negocio en tres años

Valores	Total	%	1. Transportistas		2. Mayorista		3. Minorista		4. Horeca		5. Ferreteria		6. Instituciones		7. Confecciones		8. Import/Export	
NRO_CLIENTES	21,738		4,345		3,553		2,120		873		4,500		311		2,307		3,729	
AHO	4,578	21%	1,440	62%	572	25%	392	17%	234	10%	931	40%	80	3%	301	13%	628	27%
TKT	6,546	30%	992	43%	1,474	64%	760	33%	191	8%	975	42%	42	2%	999	43%	1,113	48%
VISANET	932	4%	28	1%	116	5%	102	4%	334	14%	66	3%	43	2%	115	5%	128	6%
VEHICULAR	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
PC_LP	2,699	12%	444	19%	409	18%	313	14%	297	13%	408	18%	84	4%	352	15%	392	17%
TC_PN	2	0%	-	0%	-	0%	1	0%	1	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
TC_ORO	530	2%	78	3%	87	4%	36	2%	20	1%	105	5%	13	1%	36	2%	155	7%
SEG_PN	1,154	5%	244	11%	218	9%	97	4%	29	1%	238	10%	11	0%	113	5%	204	9%
SEG_MULTIRIESGO	2,969	14%	512	22%	553	24%	308	13%	130	6%	573	25%	38	2%	286	12%	569	25%
PLZO	297	1%	17	1%	59	3%	22	1%	5	0%	74	3%	15	1%	14	1%	91	4%
PROVEEDORES	464	2%	59	3%	40	2%	26	1%	42	2%	97	4%	17	1%	12	1%	171	7%
HAB_EMPR	1,492	7%	213	9%	193	8%	76	3%	100	4%	245	11%	82	4%	67	3%	516	22%
RECAUDACION	1,292	6%	59	3%	298	13%	88	4%	17	1%	109	5%	53	2%	136	6%	532	23%
PC_CP	2,181	10%	195	8%	544	24%	291	13%	32	1%	317	14%	13	1%	304	13%	485	21%
LEASING	2,492	11%	1,385	60%	165	7%	112	5%	47	2%	398	17%	18	1%	62	3%	305	13%
NETCASH	4,595	21%	591	26%	809	35%	288	12%	199	9%	802	35%	117	5%	292	13%	1,497	65%
AVA_FINZ	37	0%	-	0%	7	0%	5	0%	1	0%	19	1%	-	0%	3	0%	2	0%
BXIE	4,542	21%	561	24%	805	35%	290	13%	195	8%	792	34%	116	5%	298	13%	1,485	64%
LETRAS	423	2%	30	1%	110	5%	17	1%	-	0%	49	2%	-	0%	80	3%	137	6%
HIPOTECARIO	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
DEBITO_EMPR	3,045	14%	640	28%	546	24%	308	13%	113	5%	618	27%	24	1%	341	15%	455	20%
FONDOS	1,204	6%	159	7%	171	7%	124	5%	34	1%	369	16%	9	0%	83	4%	255	11%
COMEX	201	1%	2	0%	61	3%	14	1%	-	0%	12	1%	-	0%	29	1%	83	4%
FACTORING	2	0%	-	0%	-	0%	1	0%	-	0%	1	0%	-	0%	-	0%	-	0%
CTE	12,527	58%	2,413	105%	1,914	83%	1,012	44%	485	21%	2,767	120%	204	9%	1,116	48%	2,616	113%
CTS	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
CRTA_CREDITO	55	0%	1	0%	18	1%	3	0%	-	0%	4	0%	1	0%	9	0%	19	1%

Elaboración propia, 2016.

En las columnas, se muestra la cantidad de clientes por giro de negocio que utilizan los productos del banco. Por ejemplo, el giro numero 1 está compuesto por 4.345 transportistas clientes del banco de los cuales 1.440 cuentan con cuenta de ahorros. El semáforo de colores indica la intensidad de uso de los productos por giro de negocio. Mientras más cercano al color rojo, menor uso. Mientras más cercano al verde, mayor uso. La leyenda de la nominación de los productos se puede apreciar en el anexo 8.

Cómo se puede apreciar, algunos giros tienen mayor intensidad de uso en determinados productos que en otros, lo que permitirá al banco identificar la mejor combinación de productos a ofrecer a los clientes y someterlo a consideración en la investigación concluyente.

En base al análisis de la tenencia de productos por giro de negocio de los clientes pequeña empresa, se observa que existe un grupo de productos que muestran una alta intensidad en casi todos los giros de negocio. Asimismo, existe un grupo de productos que muestran una baja intensidad en casi todos los giros de negocio.

A continuación, en la tabla 4, se resumen los productos con intensidad de uso superior a 20% en los principales giros de negocio.

Tabla 4. Producto con intensidad de uso superior al 20% por giro de negocio

Ferretería y Construcción 4,500		Mayorista 3,553		Transportistas 4,345	
Cuenta corriente	100%	Cuenta corriente	83%	Cuenta corriente	100%
Tarjeta Capital de Trabajo	42%	Tarjeta Capital de Trabajo	64%	Ahorros	62%
Ahorros	40%	Banca web empresas	35%	Leasing	60%
Banca web empresas	35%	Ahorros	25%	Tarjeta capital de trabajo	43%
Tarjeta de debito	27%	Seguro multirriesgo	24%	Tarjeta de debito	28%
Seguro multirriesgo	25%	Tarjeta de debito	24%	Banca web empresas	26%
		Pres. comercial de c. plazo	24%	Seguro multirriesgo	22%

Import/Export 3,729		Confecciones 2,307		Minorista 2,120	
Cuenta corriente	100%	Cuenta corriente	48%	Cuenta corriente	44%
Banca web empresas	65%	Tarjeta Capital de Trabajo	43%	Tarjeta Capital de Trabajo	33%
Tarjeta Capital de Trabajo	48%				
Ahorros	27%				
Seguro multirriesgo	25%				
Servicios de recaudación	23%				
Pago de haberes	22%				

Producto seleccionado para oferta integral
A ofrecer de manera mandatoria en tod giro de negocio

Elaboración propia, 2016.

Los giros de negocio que requieren un portafolio más completo son ferretería y construcción, venta mayorista, transportistas e importación/exportación.

Estos cuatro giros principales consumen mayormente los mismos productos solo que con diferentes intensidades, razón por la cual el paquete integral, que se propone evaluar es único y está conformado por los siguientes productos: cuenta corriente, tarjeta de capital de trabajo,

préstamo comercial de corto plazo, ahorros, banca por Internet, tarjeta de débito empresarial, seguro multirriesgo.

Asimismo, el análisis nos permite observar que los productos: cuenta corriente y tarjeta de capital de trabajo conforman un paquete básico que ya es ofrecido por el banco y que se debe seguir ofreciendo de manera proactiva para los giros comercio minorista y confecciones.

1.1 Conclusión fuentes secundarias

- Los giros de negocio que representan el 94% de los clientes pequeña y mediana empresa están concentrados en los siguientes seis rubros: ferretería y construcción, mayorista, transportistas e importación y exportación, confecciones y minorista.
- Los giros de negocio confecciones y minorista tienen un comportamiento diferente, por lo cual la tenencia de productos es menor y se concentra en cuenta corriente y tarjeta de capital de trabajo. Se sugiere atender estos clientes de manera reactiva, debido a que tienen bajo potencial de conversión.
- Los clientes de giros ferretería y construcción, mayorista, transportistas e importación y exportación son altamente potenciales para ser vinculados, lo cual los convierte en el foco objetivo por lo que deberían ser atendidos proactivamente. Estos giros representan el 74% del total de clientes pequeña y mediana empresa.
- La presencia de productos en los cuatro giros del foco objetivo es similar solo que con diferente intensidad de uso.
- Los giros horeca (hoteles, restaurantes y *catering*) e instituciones deberían ser atendidos reactivamente, debido a su menor tamaño.

2. Investigación exploratoria

Como segunda etapa, se desarrolló la técnica de entrevistas en profundidad. La decisión de hacerlo de esta manera se basó principalmente en las características propias del perfil al cual se dirige el programa «Empresario Preferente». Lo que se tuvo en cuenta es que el empresario es una persona que no dispone de mucho tiempo y a su vez suele ser bastante discreto con la información que comparte sobre su negocio, sobre todo si es que se discutirá sobre la gestión de su empresa, por ende, la decisión de utilizar este tipo de herramienta era fundamental. El tener un diálogo más cercano con la muestra permitió obtener información relevante.

Para ello, se realizaron preguntas definidas previamente (anexo 9). Las entrevistas fueron realizadas por el equipo de tesis, el periodo de ejecución fue del 1 al 30 de junio del 2016 y la cobertura geográfica fue en Lima Metropolitana. Se tomó en consideración a empresarios de pequeñas y medianas empresas, de diversos rubros y el único requisito era que su empresa tenga una deuda bancaria entre S /60.000 y S/ 1.000.000. Asimismo, al ser una primera aproximación no probabilística, se determinó que el número mínimo de entrevistas debía ser de diez empresarios.

2.1 Objetivo general

La investigación exploratoria tuvo como finalidad entender si la propuesta de paquetes de productos financieros es relevante para la gestión de los negocios de los empresarios, detectando las necesidades que llevan a los usuarios a contratar un servicio bancario de productos en paquete.

2.2 Objetivos específicos

- Conocer la industria: saber si es que es conveniente para el negocio del empresario la contratación de productos en paquete.
- Conocer el perfil del cliente: identificar las principales necesidades y razones que se toman en cuenta para la contratación de un servicio financiero.
- Validar la propuesta de valor: entender que debería tener en cuenta la propuesta para que sea relevante para el segmento.

2.3 Resultados de la investigación exploratoria

2.3.1 Razones de compra de un servicio bancario

- Respecto a las razones por las cuáles contratan un servicio bancario, la gran mayoría de los entrevistados mencionó que usa su banco de siempre, ya que no diferencias significativas de propuestas como para cambiarse. Contratan los servicios del banco que se les acercó primero, el de mayor cobertura o accesibilidad, del que respondió más rápido o del que eligió el administrador de la empresa.
- En otros casos, los clientes trabajan con dos bancos, los que considera como principales, ya que al ser una empresa pequeña tiende por comodidad a manejar sus cuentas en una sola

entidad y tienen otra de respaldo. La segunda básicamente para facilitar los cobros y pagos a clientes y proveedores.

2.3.2 Percepciones sobre un paquete de productos financieros

- Consideran que el paquete de productos es una propuesta diferente y positiva, algo que otros bancos no les han ofrecido nunca, ven un ahorro en el costo del mantenimiento por tener diversos servicios en un solo contrato. Además, les permite probar algunos otros productos que desconocían y que podrían contribuir a sus negocios.
- Están de acuerdo en que todos los productos que se les ofrezca se integren en un solo “contrato”, además consideran importante incluir límites de uso dado por ellos mismos en previsión a robos. Son muy cautelosos.

2.3.3 Factores determinantes para la contratación

- El precio y el servicio que demuestre el banco, serán los factores clave para tomar la decisión de trabajar con el BBVA Continental y optar por dicha propuesta. Una promoción del servicio sin costo alguno, por los primeros meses, resulta ser el incentivo de mayor preferencia y con ello se asegura la prueba del producto por parte de los clientes.
- Es importante que el producto cuente con un nombre que evoque la exclusividad que debe tener el empresario de pequeña empresa. No por ser un «pequeño o mediano empresario» la identificación del producto debe limitarse a pyme, es mucho más que eso. De contar con alguna tarjeta para dicho paquete, sugieren que debería ser una tarjeta personalizada, que refleje éxito y que en la cual se pueda ver reflejado el logo e imagen de su empresa.

2.3.4 Debilidades del parque de productos

- El aspecto negativo fue notar que no todos los entrevistados mostraban el mismo grado de interés a los productos mencionados (cuenta corriente, tarjeta de débito, banca por Internet, seguro multirriesgo, seguro vehicular, etc.). Dieron a notar que la selección de los productos con los que trabajan en realidad va más en relación con el propio giro de negocio con los que cuenta su empresa. Comentario interesante que luego se sometió a prueba en la investigación cuantitativa.
- El Internet es uno de los principales canales transnacionales que usan los empresarios, sin embargo, no aprovechan a plenitud esta herramienta para realizar los pagos a personal y

proveedores debido a que desconocen estas funciones que actualmente no tienen costo para ellos.

- Existe desconocimiento de la mayoría de productos del portafolio para la categoría pequeña empresa. Algunos entrevistados incluso se preguntaban a qué se debe que el banco no realice publicidad al respecto.

2.3.5 Otras recomendaciones

- Solicitan contar con una hoja de resumen del contrato (muy concreto que indique las principales consideraciones del mismo, para evitar leer todo el documento) además que todo el contrato sea remitido por correo electrónico para que lo puedan revisar en detalle.
- Este servicio les debe permitir acceder a los beneficios del programa de descuentos en restaurantes, eventos, entre otros, que el BBVA tiene en Mundo Sueldo y también la posibilidad de acceder a puntos.
- Comentaron que era importante que la propuesta de beneficios adicionales como convenios, descuentos, entre otros, sea correctamente comunicada y entendible, sobre todo que todos los beneficios estén en algún lugar visible para que puedan realizar consultas.

2.4 Conclusión de la investigación exploratoria

El concepto de productos en paquete tiene una alta aceptación, ya que al ser diversos servicios en un solo contrato, les genera ahorro de tiempo y mayor practicidad para la administración de sus empresas. Además, consideran importante que la comunicación de este innovador servicio evoque prestigio y reconocimiento a su labor, los pequeños empresarios también son empresarios y solicitan tener las mismas condiciones que las grandes empresas.

Los clientes sí estarían dispuestos a tomar el paquete, debido a desean trabajar con el BBVA Continental dado que lo sienten como un banco que se ha modernizado y les gusta la aproximación que están teniendo a pequeñas empresas, a pesar de que no conocían debidamente toda la oferta de productos que posee.

En esta primera etapa de la investigación, se determina que existen dos factores importantes, los cuales deben ser priorizados en el planteamiento. Por un lado, tenemos el factor precio, es decir, el empresario requiere un costo de mantenimiento menor al que se tendría tomando los productos de manera independiente. La opción de tener el programa «Empresario Preferente» de manera

gratis por los primeros meses resulta también ser relevante para el segmento, debido a que así se aseguran que el funcionamiento del banco sea simple para ellos y se adapte realmente a sus necesidades.

Por otro lado, tal como se revisó en el estudio, la decisión de seleccionar un servicio bancario radica fundamentalmente en una mejor oferta, si bien el precio se vuelve lo más tangible para el cliente, el otro factor importante es la personalización, el cliente del programa «Empresario Preferente» esperaría sentir exclusividad, contar con propuestas alineadas a sus necesidades porque él es el responsable de que su negocio sea exitoso, asesoramiento en todos los procesos (desde el primer contacto) de manera que se pueda generar la vinculación.

3. Investigación concluyente

Luego de obtener los resultados de la investigación exploratoria y de las fuentes secundarias, se decidió continuar con un estudio cuantitativo bajo la modalidad de encuestas. En esta etapa, el objeto de estudio es la evaluación de la propuesta en sí, de manera que se pueda analizar su viabilidad en el mercado, así como estimar la demanda.

3.1 Objetivo general

Validar si el paquete de productos a ofrecer es adecuado para el empresario, si la combinación de beneficios es atractiva, la disposición a adoptar el producto y el precio que estarían dispuestos a pagar.

3.2 Objetivos específicos

- Definir si el paquete de productos «Empresario Preferente» es conveniente para el cliente
- Conocer la valoración individual de los beneficios complementarios
- Saber si es que al cliente le gustaría ser «Empresario Preferente»
- Identificar el precio que les parece correcto para el paquete de productos
- Conocer los medios de comunicación por los cuales el cliente recibe información de productos y promociones
- Conocer la percepción sobre el nombre «Empresario Preferente»
- Conocer el perfil, actividad empresarial o giro de negocio
- Estimar la demanda

3.3 Muestra

Tamaño muestral: Para el dimensionamiento del tamaño muestral, se ha partido de la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

- N: Tamaño de la población. Para el caso de la categoría pequeños empresarios, es 71.000; sin embargo, se ha acotado por practicidad y limitaciones de tiempo y recursos a Lima, compuesto por 30 000, que sería el foco de nuestra investigación
- Z: Nivel de confianza. Se está tomando 95%, al que le corresponde el factor de Z=1,96. Se recalcula tamaño muestral para nivel de confianza de 90%, al que corresponde el factor de Z=1,65
- p: Probabilidad de éxito o proporción esperada, valor típico de 0,5
- q: Probabilidad de fracaso, se toma el valor típico de 0,5
- d o E: Error máximo admisible en términos de proporción, precisión. Se efectúa el cálculo para un valor inicial 5% de error, y luego 10%.
- n: Tamaño de la muestra

Aplicando directamente la fórmula, se ha efectuado el cálculo de la cantidad de muestras para dos escenarios: (1) considerando el factor z para el nivel de confianza de 95% y error de 5%, y (2) considerando el factor z para el nivel de confianza de 90% y error de 8%. Ver tabla 5:

Tabla 5. Cantidad de muestras

	Escenario 1	Escenario 2
N	30.000	30.000
Z	1,96	1,645
P	0,5	0,5
Q	0,5	0,5
D	0,05	0,08
n	379	105

Elaboración propia, 2016.

Para el primer caso, arroja la cantidad de 379 encuestas, sin embargo, considerando que el tiempo del que se dispone es corto y el público objetivo son empresarios que no cuentan con mucha

disponibilidad de tiempo, se optó por tomar el segundo escenario, vía sondeo, a un mínimo de 105 encuestas. A pesar de que el nivel de error es mayor, la tendencia que observamos nos permitió visualizar que los resultados no variaban, esto incluso habiéndose obtenido 108 encuestas.

Por esta razón, se considera válido el sondeo efectuado. La fecha del sondeo (*online*) fue desde el 19 de agosto del 2016 al 28 de septiembre del 2016.

3.4 Diseño de la encuesta

Se determinó el uso de la herramienta *Google Forms*, debido a que es un medio gratuito, sencillo y amigable, con el que se puede crear la encuesta en forma individual o compartida con los miembros del grupo, con variadas formas de recolectar información. La guía de encuesta completa se puede apreciar en el anexo 10.

3.5 Resultados de la investigación concluyente

Sobre el perfil de los encuestados:

- El 60% de estos empresarios tiene más de siete años en el su negocio.
- El 50% tiene facturación superior a los S/ 3.000.000.
- El 79% fueron hombres.
- El 56% tiene más de 46 años de edad.
- Estos empresarios operan en los giros de negocio descritos en la tabla 6:

Tabla 6. Encuestados por giro de negocio

Giro del negocio	Frecuencia	%
Importación/exportación	22	20%
Mayorista	21	19%
Transportista	16	15%
Ferretería y construcción	14	13%
Minorista	13	12%
Confecciones	11	10%
Otro	11	10%
Total	108	100%

Elaboración propia, 2016.

A fin de validar de que el producto sea atractivo para los clientes potenciales, se formuló la primera pregunta: «¿Cuán conveniente le parece este paquete de productos para su negocio?»

Los resultados de la tabla 7 fueron positivos, debido a que el 94% de los encuestados considera que el producto es conveniente para su negocio. El 1 % de los encuestados considera que el producto no es conveniente, tal como se muestra a continuación:

Tabla 7. Conveniencia del paquete ofrecido

Grado	Frecuencia	%	Grupo	Frecuencia	%
Nada	0	0%	No es conveniente	1	1%
Algo	0	0%			
Poco	1	1%			
Medianamente	5	5%	No define	5	5%
Suficiente	17	16%	Es conveniente	102	94%
Bastante	20	19%			
Mucho	65	60%			
Total	108	100%	Total	108	100%

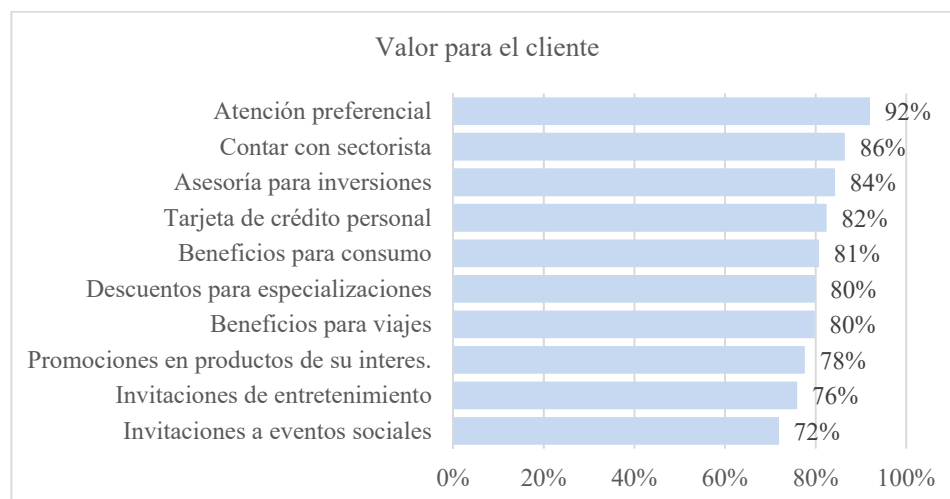
Elaboración propia, 2016.

Si bien el producto es conveniente para los clientes potenciales, se debe definir una diferenciación con los competidores, razón por la cual se midió el impacto de beneficios adicionales en la atraktividad del producto.

La pregunta utilizada para esta segunda medición fue: «Si además de las características que le he comentado, este paquete le ofreciera los siguientes beneficios adicionales ¿qué tanto más valoraría esta oferta para su negocio?»

Los resultados se muestran en el gráfico 2:

Gráfico 2. Valor para el cliente



Elaboración propia, 2016.

Los resultados de esta segunda pregunta indican que es indispensable que el producto se acompañe con los siguientes beneficios: atención preferencial, sectorista/asesor de inversiones, tarjeta de crédito personal, beneficios para consumos, descuentos para especializaciones y beneficios para viajes (alquiler de auto, seguros, hoteles).

Adicionalmente a los beneficios propuestos, con el objetivo de complementar el paquete, se realizó la tercera pregunta a los encuestados: «¿Le agregarían algún producto financiero al paquete?». A continuación, se presentan los resultados de esta pregunta:

Tabla 8. Productos adicionales al paquete

Producto adicional	%
Ninguno	47%
Tasa y tipo de cambio preferencial	14%
Seguro empresarial	9%
Banca móvil	5%
Leasing pre aprobado	5%
Beneficios en salud	5%
Otros	16%
Total	100%

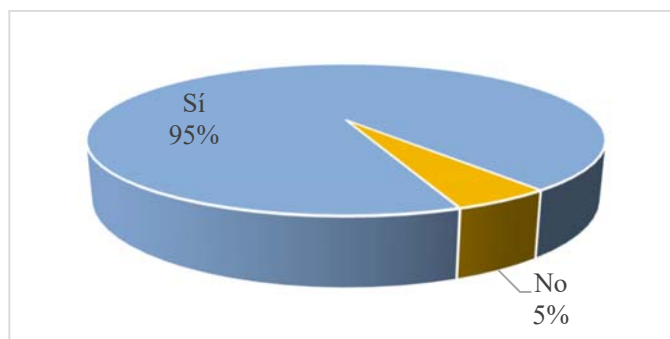
Elaboración propia, 2016.

Los resultados a esta tercera pregunta muestran que el 47% de los clientes potenciales considera que el producto está bien configurado.

Si bien el seguro empresarial está incluido en el paquete, los encuestados lo han considerado como un adicional necesario, con 9% de importancia en esta pregunta. Esto es positivo, ya que se confirma nuevamente que el paquete está bien configurado.

Con la confirmación de que el paquete es conveniente para los clientes y la selección de beneficios correctos que potencian la atraktividad del producto, es que se valida el interés de los clientes por el producto mediante la sexta pregunta: «¿Le gustaría ser “Empresario Preferente”?» Los resultados se muestran en el gráfico:

Gráfico 3. Interés por ser empresario preferente

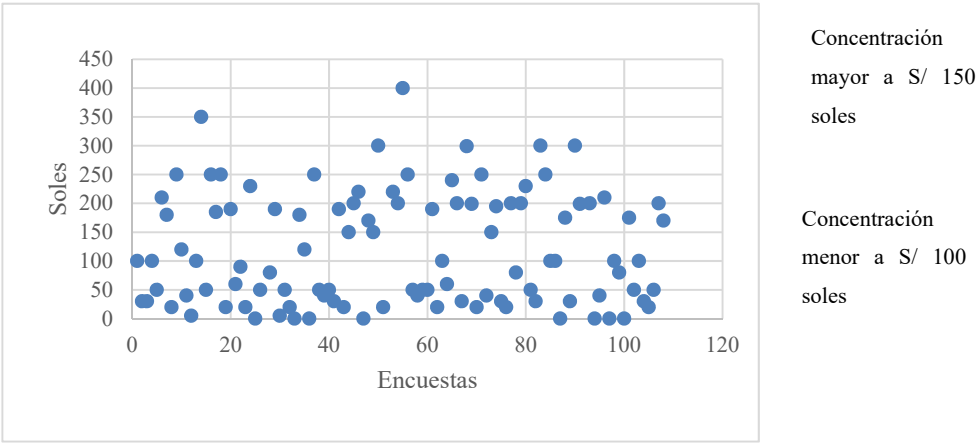


Elaboración propia, 2016.

El interés de los encuestados por ser «empresarios preferentes» es alto, de un 95%, lo que indica que el producto tiene potencial para lograr una penetración del 95% en el segmento.

Si bien el producto podría lograr una penetración del 95% en el segmento, es necesario revisar si es que sería comprado por este porcentaje de clientes, razón por la cual se debe conocer si es que el precio que los clientes estén dispuestos a pagar es viable. Para esto se realizó la séptima pregunta: «Uno de los beneficios de ser «Empresario Preferente» es que este paquete de productos demanda solo un pago de comisión mensual. ¿Cuál es la comisión mensual, en soles, que usted considera debe valer este paquete?». Los resultados se muestran en el gráfico:

Gráfico 4. Precio sugerido por los encuestados

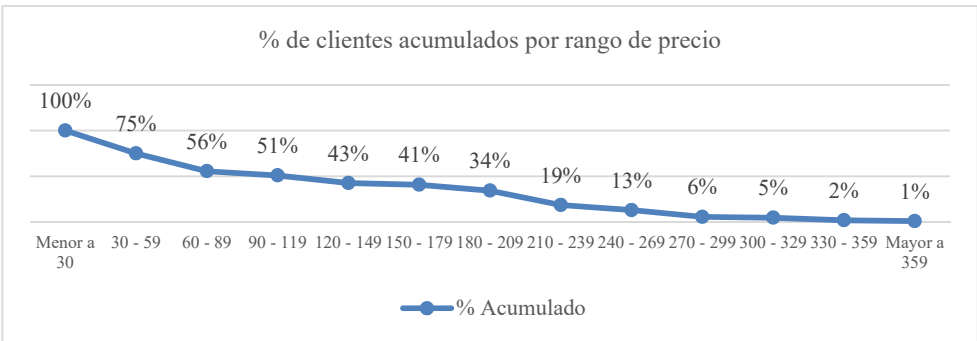


Elaboración propia, 2016.

La distribución obtenida muestra que los precios se concentran en dos tendencias marcadas. Los clientes que consideran que el precio debe ser menor a S/ 100 y los que consideran que el precio debe ser mayor a S/ 150. Al verificar el detalle de estas encuestas, se aprecia que la concentración de clientes que consideró el precio mayor a S/ 150 posee un nivel de ventas a partir S /3.000.000, al año, el cual es representado por el 51% de los encuestados.

A continuación, el gráfico muestra el porcentaje de clientes dispuestos a adquirir el paquete en base a un rango de precio. A partir de un precio de S/150, la pendiente de la curva se hace más pronunciada, lo que equivale a perder una gran cantidad de clientes potenciales. En base a ello, concluir que con dicho precio se logra la mejor relación de precio y cantidad de clientes.

Gráfico 5. Porcentaje de clientes acumulados por rango de precio aceptado



Elaboración propia, 2016.

A fin de comprobar que el precio de S/ 150 permitiría maximizar los ingresos, se realizó una simulación que permitió estimar el potencial de ingreso mensual por cada rango de precio. Los resultados se aprecian en la siguiente tabla:

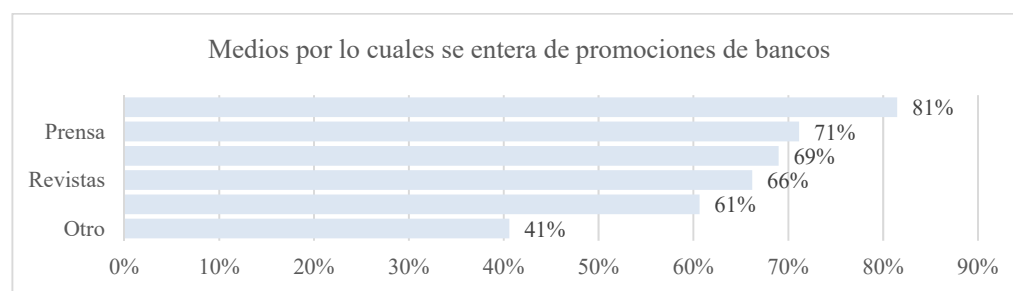
Tabla 9. Simulación de ingresos

Rango de precio	Cientes acumulados	Cientes acumulados	Potencial de ingreso mensual
Menor a 30	100%	43.240	609.684
30-59	75%	32.430	1.371.789
60-89	56%	24.022	1.693.567
90-119	51%	22.020	2.173.411
120-149	43%	18.417	2.337.122
150-179	41%	17.616	2.732.288
180-209	34%	14.814	2.715.352
210-239	19%	8.007	1.693.567
240-269	13%	5.605	1.343.563
270-299	6%	2.402	643.555
300-329	5%	2.002	592.748
330-359	2%	801	259.680
Mayor a 359	1%	400	141.131

Elaboración propia, 2016.

La estimación de ingresos tomó como referencia el universo: 71.000 empresas menos el total de clientes vinculados (25.000). La resta da un resultado de 46.000 empresas sin vincular en cartera de las cuales el 94% (43 240 empresas) consideran el producto conveniente en base al sondeo efectuado. Los mayores ingresos se logran con el rango de precio de S/ 150 a S/ 179. A fin de identificar los medios a utilizar para comunicarnos con los clientes se realizó la octava pregunta: «Cuando usted se entera de un producto/promoción que posteriormente compra. ¿Por qué medio se entera?». A continuación, se presentan los resultados mostrados en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Medios de comunicación más efectivos



Elaboración propia, 2016.

Del gráfico, se concluye que el Internet es el medio más importante para comunicarnos con los clientes, seguido por prensa y TV.

Finalmente, para poder entender la completa percepción que se genera al momento de mencionar programa «Empresario Preferente», se formuló la siguiente pregunta: «¿Qué dirían sus amigos si comentaran respecto a un “empresario preferente”?»

La pregunta era abierta y se tuvo una respuesta de 53 personas (el 50% de la muestra), de esas 53 personas el 76% tuvieron respuestas con un carácter positivo, mencionando que un «empresario preferente» podría ser catalogado como alguien emprendedor, exitoso, con experiencia, con muchos activos y experto en negocios.

3.6 Conclusiones de la etapa confirmatoria

En esta segunda etapa, se revisó la viabilidad de la propuesta y sirvió para confirmar los productos que deberían incluirse en el programa «Empresario Preferente», de manera que se considere como una propuesta de valor relevante.

Se definió que el programa «Empresario Preferente» es un producto que está bien configurado. No se requiere establecer un paquete por cada giro de negocio, ya que las empresas suelen incluir en su gestión similares productos financieros. Sin embargo, es importante tomar como referencia el comportamiento de cada giro de negocio para que sirva como base al momento de establecer la estrategia de comunicación de tal manera que a cada segmento se le pueda ofrecer el programa «Empresario Preferente» en el lenguaje que lo necesitan.

El paquete de productos tiene una alta aceptación, ya que el 94% de los clientes considera que es conveniente para su negocio y el 95% está interesado en ser empresario preferente. Se concluye que el nombre le da un aire aspiracional y de experiencia en negocios, un concepto positivo que deja una gran oportunidad al BBVA Continental por explotar.

Por otro lado, fue relevante estimar el precio que tendría mayor aceptación: una tarifa de S/ 150 mensuales es atractiva para el 40% de los encuestados con lo que se podría lograr una penetración de 38% en el segmento.

Finalmente, se definen los beneficios con los que debe contar el programa «Empresario Preferente» :

- Atención preferencial
- Sectorista/asesor de inversiones
- Tarjeta de crédito personal
- Beneficios para consumos
- Descuentos para especializaciones
- Beneficios para viajes: alquiler de auto, seguros, hoteles
- Tipo de cambio y tasa preferencial

4. Conclusiones generales

Finalizada la investigación de mercado se concluyó lo siguiente:

- Los productos y beneficios planteados para conformar el paquete tienen alta aceptación, ya que el 94% de los encuestados consideran que es útil para sus negocios.
- Es importante tener una promoción introductoria para mitigar la desconfianza natural en la compra del producto.
- Los clientes esperan que exista una diferenciación real al ser «Empresario Preferente»
- El precio óptimo del paquete que permitiría lograr el mayor ingreso y penetración es S/150 mensuales.
- Se pudo confirmar que el nombre «Empresario Preferente» tiene una connotación positiva en el segmento y, por lo tanto, debería contemplarse su uso.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Estrategia genérica

La estrategia a desarrollar es la de enfoque persiguiendo la diferenciación en el segmento, debido a que nos dirigimos a una categoría específica del total de clientes del banco. Para llevar a cabo esta estrategia, se aplicará el modelo por suscripción, debido a que lo que se buscará es cerrar la venta de productos en el momento inicial, en un solo evento, en lugar de cerrar la venta producto a producto a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, lo que se va a comercializar es el acceso a un mundo de productos y beneficios denominado programa «Empresario Preferente» . Este programa tendrá un costo mensual por tiempo ilimitado o hasta que lo decida el cliente. Esta propuesta de valor combinará bienes y servicios que atienden diferentes necesidades del empresario para fortalecer una venta cruzada, vincularlos más al banco y fidelizarlos en su ciclo de vida como clientes de la Banca de Negocios.

Esto llevará a:

- Incrementar la vinculación de clientes en base a una mayor venta cruzada de productos adecuados a sus necesidades
- Un mayor aprovechamiento de los canales comerciales, incrementando el *ticket* promedio de venta y el número de productos vendidos
- Fortalecerá la relación actual con los clientes fidelizándolos y reteniéndolos dada una mayor percepción de valor
- Que los clientes conozcan la propuesta de valor del BBVA Continental antes que la propuesta de la competencia
- Fortalecerá la imagen y posicionamiento del banco en el segmento, ya que no será visto como un banco oportunista o de relación de corto plazo, sino como un banco que se convierte en un aliado estratégico para el desarrollo de su negocio a largo plazo.

2. Estrategia de crecimiento

La base total de clientes de la banca de negocios del BBVA Continental llega a 551.500 empresarios. De acuerdo con la segmentación del banco, se obtiene la siguiente distribución por tamaño de cliente (ver tabla 10):

Tabla 10. Distribución de clientes del BBVA por tamaño de cliente

Tipos de cliente	Clientes	%	} Foco
Pymes grandes (saldo mayor a 300 mil soles)	20.679	3,75%	
Pymes medianas (saldo 60 mil a 300 mil soles)	49.858	9,04%	
Pymes chicas (saldo 20 mil a 60 mil soles)	49.611	9,00%	
Microempresas (saldo menor a 20 mil soles)	431.277	78,21%	
Total	551.425	100,00%	

Elaboración propia, 2016.

El banco BBVA Continental desea continuar con el crecimiento de pequeñas empresas grandes y medianas, como foco objetivo, debido a que esta categoría está generando una importante rentabilidad para la compañía. Actualmente, estos clientes contribuyen con el 16,5% de la utilidad neta a pesar de que solo el 36% de estos clientes cuenta con productos que generan un margen importante. Debido a esto, el banco observa que existe un potencial de crecimiento futuro importante en sus mismos clientes, sin necesidad de gastar en captación de nuevos clientes.

El nivel de vinculación en productos de estos 71.000 clientes es de dos productos promedio por cliente, lo que representa un bajo nivel de vinculación en relación a estándares internacionales (cinco productos en Europa y cuatro en las economías importantes de Sudamérica, según fuentes del banco). Esto hace vulnerable al banco, ya que los clientes con baja vinculación no tienen una relación de dependencia con el banco al manejar pocos productos y pueden migrar fácilmente a otras entidades financieras.

Ocurre lo contrario cuando los clientes usan muchos productos del banco, tanto de financiamiento o transaccionales, en su operación diaria, lo que genera en ellos una barrera de salida al estar acostumbrados a trabajar con la entidad financiera.

Según los datos del banco:

- Un cliente vinculado al banco (que cuenta con más de tres productos) genera un margen de S/ 1.100 en promedio al mes.
- Un cliente no vinculado y con financiamiento genera un margen de S/ 500 al mes.
- La conversión de un cliente no vinculado a vinculado generaría un margen adicional de S/ 600.

La estrategia de crecimiento será de penetración de mercado, según la matriz de Ansoff y estará enfocada en impulsar la vinculación de los 45.000 clientes del banco que aún no están vinculados. En el caso específico de la presente propuesta se buscará incrementar las ventas en los actuales clientes pasando de una oferta monoproducto a una oferta innovadora en paquete.

Según la investigación exploratoria, al 95% de los clientes está interesados en ser «Empresario preferente» y el 40% de ellos estaría dispuesto a contratarlo a un precio de S/ 150. Adicionalmente, se debe considerar que los giros de negocio con potencial de conversión a «Empresario Preferente» representan el 74% del segmento objetivo del banco. Asimismo, el 10% de los clientes de esta categoría no cumple con las políticas crediticias del banco, por lo que no podrán acceder a la oferta. Esto quiere decir que existen 11.500 clientes del banco que podrían convertirse en clientes vinculados mediante el programa «Empresario Preferente».

Adicionalmente, se estima un flujo de altas de 8.400 clientes por año, lo que genera un total de 25.200 clientes en tres años. Al igual que para el caso de los clientes en cartera, aplicando los datos obtenidos de la investigación exploratoria, se proyecta el ingreso de 4.082 clientes que se podrían al programa (ver tabla 11).

Tabla 11. Estimación de clientes meta

		Cartera	Nuevos	Total
Cientes pequeña empresa grande y mediana	%	71.000	25.200	96.200
Cientes que pertenecen a giros con potencial de conversión	74%	52.540	18.648	71.188
Cientes no vinculados	64%	33.626	11.935	45.560
Cientes interesados en ser «empresarios preferentes»	95%	31.944	11.338	43.282
Cientes dispuestos a pagar S/ 150 por el programa	40%	12.778	4.535	17.313
Cientes que cumplen los filtros crediticios del banco	90%	11.500	4.082	15.582
Total de clientes con potencial de conversión		11.500	4.082	15.582

Elaboración propia, 2016.

3. Objetivos de *marketing*

Los objetivos a cumplir son los siguientes:

- Incrementar el ingreso mensual promedio de los clientes no vinculados pasando de S/ 500 a S/ 1 100 mensuales (120% de incremento). Como resultado de esta acción, el ingreso de toda la cartera pequeña y mediana empresa pasará de S/ 711 a S/ 788 mensuales en tres años (ver tabla 12):

Tabla 12. Impacto del programa «Empresario Preferente»

			Impacto de programa «Empresario Preferente»								
Escenario actual			Año 1			Año 2			Año 3		
Tipo de clientes	Ingreso promedio mensual soles	Ingreso Anual Millones de soles	Clientes	Ingreso promedio mensual soles	Ingreso anual Millones de soles	Clientes	Ingreso promedio mensual soles	Ingreso anual Millones de soles	Clientes	Ingreso promedio mensual soles	Ingreso anual Millones de soles
Vinculado	1.100	330	28.000	1.100	343	32.000	1.100	361	36.454	1.100	380
No vinculado	500	276	43.000	500	270	37.639	500	259	31.825	500	248
Nuevos vinculados	0	0	1.361	1.100	6	2.721	1.100	12	4.082	1.100	18
Total	711	606	72.361	713	619	72.361	728	632	68.279	788	646
Variación				1,81	13,19		14,82	12,87		60,55	13,95

Elaboración propia, 2016.

- Lograr que el beneficio después de impuestos del segmento de negocios pase a representar un 21% de las utilidades del banco en tres años (ver tabla 13).

Tabla 13. Beneficio después de impuestos proyectado

	Millones de soles			
	Actual	Año 1	Año 2	Año 3
Beneficio neto banco	1.150	1.198	1.246	1.298
Beneficio neto Banca Negocios	190	192	217	269
Contribución Banca Negocios	16,5%	16,0%	17,4%	20,8%

Elaboración propia, 2016.

- Incrementar el número de clientes vinculados, de 25.000 a 40.500 en tres años, es decir, un crecimiento de 15.582 clientes (ver estrategia de segmentación).

4. Estrategia de segmentación

Originalmente, la segmentación del banco solo consideraba el factor tamaño del cliente, lo que equivalía a diferenciarlo por nivel de ventas o nivel de deudas en el sistema financiero.

Lo que se propone es que la segmentación esté enfocada en diferenciar a los clientes por el comportamiento que tienen en la tenencia de productos y por giro de negocio (ver tabla 14).

Tabla 14. Cliente en cartera por tamaño de cliente y giro de negocio

Leyenda: - Color celeste: clientes con alta capacidad de conversión. - Color gris: clientes menores o con baja capacidad de conversión. - Color verdes: clientes no objetivo		Giros							
		Transportistas	Mayorista	Minorista	Hoteles y Restaurantes	Ferretería y Construcción	Instituciones	Confecciones	Import/Export
Tipos de cliente	%	20%	16%	10%	4%	21%	1%	11%	17%
Pymes grandes (saldo mayor a 300 millones de soles)	3,75%	4.133	3.380	2.017	830	4.281	296	2.195	3.547
Pymes medianas (saldo 60 mil a 300 millones de soles)	9,04%	9.966	8.149	4.862	2.002	10.321	713	5.291	8.553
Pymes chicas (saldo 20 mil a 60 mil soles)	9,00%	9.916	8.109	4.838	1.992	10.270	710	5.265	8.510
Microempresas (saldo menor a 20 mil soles)	78,21%	86.204	70.491	42.060	17.320	89.279	6.170	45.770	73.983
Total	100,00%	110.219	90.129	53.778	22.145	114.151	7.889	58.521	94.593

Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con la tabla, se identifican tres grandes grupos de clientes:

- Clientes marcados con color celeste: Son 52.300 clientes que pertenecen al segmento objetivo del banco y a giros de negocio de alto potencial de conversión al programa «Empresario Preferente». De estos, el 64% son clientes no vinculados que para este grupo representarían 33.500 clientes.

El 95% considera que el programa «Empresario Preferente» es útil para su negocio y el 40% de ellos estaría dispuesto a comprarlo por S/ 150 mensuales. Por lo tanto, este primer segmento para ofrecer el programa «Empresario Preferente» es de 11.500 clientes.

- Clientes marcados con color gris: Son 18.200 que pertenecen al segmento objetivo, pero a giros de negocio de bajo potencial de conversión. Con estos, el banco continuará su estrategia de aproximación actual.

Clientes marcados con color verde: Son 480.900 clientes que no forman parte del segmento objetivo.

5. Estrategia de posicionamiento

El BBVA Continental es un banco que busca «[p]oner al alcance de todos, las oportunidades de esta nueva era». En esta línea, el banco apuesta por implementar soluciones integrales que satisfagan las necesidades de los clientes. La puesta en marcha del programa «Empresario Preferente» va en línea con este propósito y permite fortalecer el posicionamiento general del banco en el mercado que ser un banco moderno e innovador.

6. Estrategia de marca

Se mantendrá el nombre de banca de negocios del BBVA Continental como marca paraguas y se impulsará el nombre del programa «Empresario Preferente». Asimismo, no se cambiará el nombre del programa, debido a que en la investigación concluyente se observó que el 76% de la muestra le otorgó connotación positiva al nombre.

7. Estrategia de clientes

Actualmente, la banca de negocios del BBVA Continental cuenta con un programa de beneficios que contempla alianzas con diferentes empresas para poder facilitar descuentos en capacitaciones o compra de productos y servicios, lo cual es muy valorado por los empresarios.

Esta acción no llega al 100% de clientes, debido a que los datos de los clientes no se encuentran consolidados en una única fuente de información. Por esta razón, se requiere consolidar los datos fragmentados de los clientes, que actualmente se encuentran en diferentes canales (ventanilla, cajeros automáticos, etc.) en una sola gran base de datos a cargo del área de inteligencia comercial.

La información servirá para que la propuesta «Empresario Preferente» pueda comunicarse de manera directa al segmento objetivo, en paralelo al trabajo de prospección a realizar por los ejecutivos comerciales. Asimismo, se incluirá a los clientes en las listas de difusión regular de campañas y otras comunicaciones del banco.

En relación con la implementación de un programa CRM, se realizó una evaluación económica. La tasa de fuga de clientes vinculados en los últimos tres años es de 1% anual, según información del banco. Esta fuga representa un ingreso anual perdido que resulta menor a los gastos operacionales de un programa CRM efectivo, tal como se puede apreciar en la tabla 15. Por esta razón, no se recomienda la implementación de un programa CRM por el momento.

Tabla 15. Evaluación de viabilidad de programa de relacionamiento con clientes

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Clientes vinculados	25.000	29.361	34.721	40.536
Abandono (tasa de fuga de 1% anual)	250	294	347	405
Ingreso anual perdido (soles)	3.300.000	3.875.594	4.583.187	5.350.709
Costo del programa por cliente al año (soles)	3.750.000	4.404.084	5.208.167	6.080.351
Gasto de Amortización (soles)	400.000	400.000	400.000	400.000
Gasto en personal de <i>call center</i> (soles)	807.692	948.572	1.121.759	1.309.614
Total gastos operacionales (soles)	4.957.692	5.752.656	6.729.927	7.789.965
Ingreso perdido - gastos operacionales	1.657.692	1.877.062	-2.146.739	-2.439.256

Elaboración propia, 2016.

Adicionalmente, el banco cuenta con un sistema de medición de calidad de atención a los clientes, el cual se utilizará para monitorear este indicador en los clientes que formen parte del programa «Empresario Preferente» .

Capítulo VI. Tácticas de *marketing*

1. Estrategia de producto

Actualmente, el banco BBVA Continental opera con negocios transversales como tarjeta de crédito, financiamiento empresarial o de consumo, banca por Internet, seguros, pago de haberes, cuentas de ahorro y corriente, entre otros. Debido a la independencia de los negocios, la visión respecto a las necesidades del cliente es reducida, ya que cada negocio solo evalúa las necesidades relacionadas con su negocio, creando su propio conocimiento respecto al cliente y realizando esfuerzos independientes sin sinergia con los otros negocios.

El acercamiento al cliente con ofertas independientes y en distintos momentos de su desarrollo ha ocasionado ventas perdidas, lo que explica que un cliente cuente por ejemplo con un crédito hipotecario con un banco, tarjeta de crédito de un segundo banco y cuenta de ahorros en un tercero.

La estrategia de producto para el programa «Empresario Preferente» se focaliza en un acercamiento al cliente de pequeña empresa con una propuesta integral de los productos transversales y que satisfaga sus necesidades actuales y futuras en base a una predicción de los productos que va a utilizar durante su desarrollo empresarial:

- Productos para administrar efectivo: cuenta, que puede ser corriente o cuenta de ahorros
- Productos de financiamiento: capital de trabajo que se pueden proveer vía tarjeta de capital de trabajo o préstamo comercial
- Productos transaccionales: banca por Internet, pago de haberes, servicio de recaudación, tarjeta de débito empresarial
- Seguro multirriesgo

En el caso de la tarjeta de débito empresarial, se ha contemplado que sea un elemento diferenciador para el cliente, por lo que la tarjeta tendrá un diseño y color asociado al lujo e incluyendo el nombre del programa «Empresario Preferente» (anexo 11).

Con esto, lo que se busca es que el cliente sienta una preocupación real del banco por sus necesidades, que se le dé la oportunidad de probar los productos del banco de manera adelantada

con la finalidad de generar confianza y que el cliente sepa que ya cuenta este servicio en el banco y que lo puede usar cuando lo necesite.

Todo ello para asegurar que el primer acercamiento de los productos bancarios que el cliente va a utilizar sea del banco BBVA Continental.

Adicionalmente, la diferenciación para los «empresarios preferentes» será reforzada con una mejor experiencia de cliente. Todo cliente «Empresario Preferente» también contará con lo siguiente:

- Tarjeta de crédito personal
- Asesor dedicado
- Atención preferencial en ventanilla
- Descuentos en especializaciones en universidades de prestigio
- Beneficios para viajes: pasajes, hoteles, seguros, alquiler de auto
- Beneficios para consumo en restaurantes, compras y entretenimiento

Asimismo, el comportamiento de compras obtenido de su tarjeta de crédito permitirá identificar su estilo de vida, lo cual nos permitirá fortalecer la diferenciación con lo siguiente:

- Invitaciones a actividades de entretenimiento: teatro, cine, eventos y otros
- Promociones en productos de su interés
- Lanzamientos de marcas de su interés
- Llamadas semestrales para recibir *feedback* del servicio y poder realizar los ajustes necesarios
- Tarjeta de cumpleaños, aniversario y Navidad

2. Estrategia de precio

Se utilizará la estrategia para líneas de producto tipo precio de paquete, ya que el programa «Empresario Preferente» es la integración de diversos productos a un solo precio. Dicho precio será de S/ 150, debido a que con este valor:

- Se obtiene la maximización de los ingresos (ver tabla 9).
- El programa es competitivo, ya que se ubica 38% debajo del líder (BCP) y 9% debajo del Scotiabank, lo cual se convierte en un factor de decisión de compra (ver tabla 16). Se mantiene el margen promedio mensual de S/ 1.100 por cliente vinculado.
- Permite el crecimiento de la cartera vinculada en 46%.

Tabla 16. Precios del paquete «Empresario Preferente» y de los productos de la competencia

Empresario preferente	Precio mensual en soles		
	BBVA	BCP	Scotiabank
Cuenta corriente o cuenta de ahorros	24	24	24
Tarjeta de capital de trabajo o préstamo comercial	12	15	30
Banca por Internet, pago de haberes, servicio de recaudación	60	119	80
Tarjeta de débito empresarial	0	10	0
Seguro multirriesgo	42	60	-
Tarjeta de crédito personal	12	15	30
Precio	150	243	164

Elaboración propia, 2016.

Adicionalmente, producto de las entrevistas personales los clientes indican que estarían dispuestos a migrar a una propuesta integral siempre que exista un beneficio en el precio y la seguridad que el servicio funcionará igual o mejor que el banco con el que actualmente trabajan. En el fondo, su preocupación es el temor a un servicio de menor *performance* que buscan compensar con un menor precio.

Por esta razón, la estrategia de precio se basa también en que primero los clientes prueben los productos de manera gratuita por un periodo de cuatro meses. Una vez pasado este periodo, los usuarios ya habrán podido confirmar la eficacia de los servicios brindados a «empresarios preferentes», lo que permitirá tenerlos como clientes consumiendo los productos del banco.

En caso un cliente vinculado desee comprar el producto, se podrá convertir a «empresario preferente», pero sin el periodo de cuatro meses gratuitos.

3. Estrategia de plaza

El banco cuenta con 350 agencias para atención al público donde trabaja la fuerza de ventas pyme con territorios asignados. Los clientes serán prospectados por la fuerza de ventas pyme e invitados a las agencias para la firma de contratos. Esto potencia la confianza y la sensación de trato preferente.

Se iniciará la operación, mediante una prueba piloto, en las oficinas ubicadas en los siguientes distritos, debido a la alta concentración del segmento objetivo:

- Los Olivos (cinco agencias)

- San Martín de Porres (seis agencias)
- Independencia (cuatro agencias)
- San Juan de Lurigancho (seis agencias)

Luego de tres meses en los que se valide la conversión del producto y a consecuencia de ello exista expectativa de los clientes en otros distritos y territorios, se expandirá la venta a nivel nacional.

4. Estrategia de promoción

Debido a que ya existe comunicación uno a uno con los clientes del segmento objetivo, se realizará *marketing* directo que consistirá en:

- Carta de invitación al programa «Empresario Preferente». Esto debido a que el empresario debe sentir que es un programa formal y exclusivo.
- Acercamiento telefónico para validar la recepción de la carta, definir visita del asesor de ventas.
- Visita del asesor de ventas donde se da la explicación del programa. En este punto el asesor lleva consigo un reimpreso del contrato para firma. Esto en caso el cliente se anime en este momento por ser parte de programa.
- Visita del cliente a la agencia del BBVA Continental para firma de documentos y recibir la bienvenida del gerente de la agencia al programa.

Desde el punto de vista publicitario, se contemplará lo siguiente:

- Carpetas de información personalizada del programa «Empresario Preferente» por cada giro de negocio, en el que se prioriza la necesidad que enfrenta el empresario según su rubro, las cuales se encontrarán disponibles en la red de agencias a nivel nacional.
- Encuentros empresariales a nivel nacional, en los que el BBVA Continental ofrecerá diversas asesorías a los clientes potenciales (*coaching*, legal, financiero, contable, recursos humanos, etc.). A la vez estos encuentros fomentarán el *networking* entre los asistentes: se invitará a empresarios reconocidos para que compartan sus historias de éxito de manera vinculada a los productos.
- Videos inspiradores de empresarios preferentes en redes sociales y en la web del BBVA Continental.

- Lanzamiento del programa «Empresario Preferente» a través de notas de prensa. Para ello, se utilizaría a los líderes de opinión.

Adicionalmente, los ejecutivos de negocio realizarán vistas de campo para prospección de nuevos clientes con la ayuda de bases de datos sectorizadas.

En el anexo 12, se podrá apreciar algunos ejemplos de cómo se tiene contemplado desarrollar las piezas de comunicación para las acciones de publicidad y del evento.

5. Estrategia de personas

El responsable de la concepción y desarrollo del producto es el gerente del Segmento Banca Negocios, quien está ubicado en la oficina central del BBVA Continental en San Isidro. Este encargará a un subgerente a su cargo la dirección del programa «Empresario Preferente» .

El soporte *back office* se dará por los analistas del área, el área de *marketing*, administración y finanzas y sistemas de la central sin ser necesaria la contratación de personal adicional.

El territorio nacional está dividido en doce zonas, cada una con un gerente territorial.

El producto será comercializado por la fuerza de ventas pyme, que está compuesta por 350 ejecutivos de banca de negocios ubicados en las agencias a nivel nacional.

No será necesario contratar personal adicional para la comercialización del producto pero si será necesaria la capacitación a todo el personal comercial y de ventas (anexo 13).

La comisión a considerar por la venta de cada programa es de S/ 1.000. Esto debido a que actualmente se recibiría una comisión de S/ 700, equivalente a vender cada parte por separado. El incremento de S/ 300 es un incentivo interesante, ya que el banco está interesado en incrementar la vinculación en este segmento de clientes.

El *call center* contratado por el banco cuenta actualmente con quince personas encargadas de dar soporte para el contacto con los clientes de Banca Negocios. Será necesaria la incorporación de dos posiciones adicionales de *call center*, que se dedicarán principalmente a la prospección de clientes y agendamiento de citas al asesor comercial.

6. Estrategia de procesos

Se utilizarán las mismas líneas de producción del banco con la variable que se implementará una marca en el sistema que permitirá diferenciar a los clientes del programa «Empresario Preferente». De esta manera, se garantizará que luego del alta de los productos se activen, de forma automática, los beneficios ofrecidos a los clientes (periodo de gracia, descuentos, atención preferencial, etc.) El banco está desarrollando actualmente una plataforma de control automático de beneficios en establecimientos comerciales, lo que servirá para este programa.

El proceso de alta para un «empresario preferente» durará aproximadamente seis días incluyendo la evaluación crediticia (anexo 14).

Capítulo VII. Proyecciones financieras

1. Proyección de ventas e ingresos

El total de clientes a convertir es 15.582 según lo explicado en el capítulo 4, sección estrategia de crecimiento. Se ha previsto que la conversión de estos clientes se de en un periodo máximo de tres años distribuidos de acuerdo con la siguiente tabla

Tabla 17. Proyección de ventas en unidades

	Año 2	Año 3	Total
Crecimiento estimado de stock	4.000	4.454	11.454
Crecimiento estimado de clientes nuevos	1.361	1.361	4.082
Total conversiones	5.361	5.815	15.536

Elaboración propia, 2016.

El cálculo del ingreso mensual por cliente se basa en el total de clientes convertidos por el ingreso mensual adicional que dejan los clientes al pasar de no vinculados a vinculados. Según información del banco, este adicional es de S/ 600, dado que un cliente no vinculado genera actualmente S/ 500 de ingreso y uno vinculado S/ 1.100:

Tabla 18. Proyección de ingresos

	Soles		
	Año 1	Año 2	Año 3
Stock de clientes inicial	25.000	29.361	34.721
Stock de clientes final	29.361	34.721	40.536
Clientes convertidos	4.361	5.361	5.815
Ingreso mensual por cliente	600	600	600
Meses de gracia	4	4	4
Ingreso por lo vendido el primer año	10.465.339	31.082.058	30.771.237
Ingreso por lo vendido el segundo año		12.865.339	38.210.058
Ingreso por lo vendido el tercer año			13.954.939
Ingreso total	10.465.339	43.947.397	82.936.235

Elaboración propia, 2016.

2. Proyección de capacidad instalada

Los 350 ejecutivos de negocio tienen capacidad para absorber la proyección de ventas indicada en la tabla 17. Esto significa que a cada ejecutivo se le pedirá una venta mínima de 1 programa al mes de manera adicional a los productos que actualmente vende.

3. Presupuesto de gastos e inversión

A continuación, se describen los principales hitos considerados para la puesta en marcha de este proyecto.

3.1 Gastos de personal

El presupuesto de gastos de personal se muestra en la tabla 19 y a continuación se detallan.

- Remuneraciones:
 - o Se está considerando el gasto en 350 ejecutivos de negocios como un sueldo fijo promedio de S/ 4.500 de ingreso bruto mensual e imputándole un 5% de ese costo al proyecto más beneficios sociales.
 - o Se está incluyendo también las remuneraciones de gerentes de oficina, gerentes territoriales con ingresos brutos mensuales de S/ 8.500 y S/ 15.000 respectivamente, aplicándose un factor de imputación de 1% y 0,5% en cada caso más beneficios sociales.
 - o Como parte de los gastos de personal de back office se está imputando S/93.000 mensuales de sueldo bruto mensual al proyecto más beneficios sociales
 - o Se incluye también el costo de la administración de este programa por parte de un subgerente y un especialista del segmento negocios, considerándose un ingreso bruto mensual de S/ 6.500 y S /2.500 respectivamente y con factor de imputación de 10% y 20% en cada caso más beneficios sociales.
 - o Para llevar a cabo el proyecto es necesaria la contratación de dos posiciones de *call center* que representan una remuneración bruta de S/ 1.000 al mes de sueldo bruto por posición más beneficios sociales.
 - o Se está considerando el gasto del personal en cuatro posiciones del área riesgos y una posición en el área legal, que evalúan las operaciones crediticias y revisan las facultades legales, en ambos casos a razón de un factor de imputación de 5% sobre el ingreso bruto mensual de S/ 4.000 más beneficios sociales.

- Formación:
 - Se prevé gastos de capacitación para poder informar a la red de 350 ejecutivos a nivel nacional referente a los nuevos alcances de este programa de vinculación de productos. Al ser de componente interno no requerirá mayor gasto que el de traslado de los expositores a cada zona donde se concentran los ejecutivos en comités regionales. Serán cinco sedes de capacitación regional: Arequipa, Cusco, Trujillo, Chiclayo, Huancayo. Se prevé un gasto en capacitación 70% menor en el segundo y tercer año por efecto de que solo se reforzará. El gasto estimado por el área de Recursos Humanos es de soles, 1.000 por ejecutivo al año.
- Incentivación:
 - La comisión por venta de cada programa será de S/ 1.000, tal como se detalla en el capítulo 6, sección estrategia de personas. Esto nos da un presupuesto de gasto en comisiones de S/ 4 300.000 el primer año.

Tabla 19. Presupuesto de gasto de personal, capacitación e incentivación

	Soles		
	Año 1	Año 2	Año 3
Ejecutivos de negocios			
350 ejecutivos			
10% de su tiempo			
Ejecutivos de negocios	-3.780.000	-4.158.000	-4.573.800
Gerentes de oficina	-714.000	-785.400	-863.940
Gerentes territoriales	-630.000	-693.000	-762.300
Back office personal	-1.680.000	-1.848.000	-2.032.800
Subgerente Seg. Negocios	-20.400	-22.440	-24.684
Especialista Seg. Negocios	-21.600	-23.760	-26.136
Personal <i>call center</i>	-36.000	-39.600	-43.560
Personal de riesgos	-19.200	-21.120	-23.232
Personal de legal	-4.800	-5.280	-5.808
Capacitación	-350.000	-105.000	-105.000
Incentivación	-4.360.558	-5.360.558	-5.814.558
Total	-11.616.558	-13.062.158	-14.275.818

Elaboración propia, 2016.

3.2 Gastos administrativos

El presupuesto de gastos administrativos se muestra en la tabla 20 y a continuación se detalla lo siguiente:

- Gasto por envío de contratos y documentos para revisión y archivo, estimando un flujo de 4.500 conversiones anuales para el primer año
- Gasto de oficinas por S/6,7 millones el primer año, que incluye alquileres, mantenimiento, servicios, soporte de sistemas, comunicaciones, etc. Esto representa el 4% del gasto total por oficinas que se está imputando al proyecto.
- Gastos legales por revisión de contratos por S/ 174.000 el primer año en función al flujo de ventas.
- Traslados de personal requerido para la prospección y atención de clientes.

Tabla 20. Presupuesto de gastos administrativos

	Soles		
	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Courier</i> contratos	-6.541	-8.041	-8.722
Gasto de oficinas (sistemas, mantenimiento, comunicaciones, etc)	-6.720.000	-7.392.000	-8.131.200
Área Legal, revisión contratos	-174.422	-214.422	-232.582
Traslados, taxis, movilidad	-294.000	-336.000	-378.000
Inversión en sistemas	0	0	0
Total	-7.194.963	-7.95.463	-8.750.504

Elaboración propia, 2016.

3.3 Gastos de publicidad

Los gastos en publicidad se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 21. Presupuesto de gastos en publicidad

	Soles		
	Año 1	Año 2	Año 3
Carpetas de venta y formularios	-23.082	-26.082	-27.444
<i>Merchandising</i>	-26.163	-32.163	-34.887
Folletería y afichaje	-20.000	-20.000	-20.000
Kit de bienvenida al cliente	-150.000	-150.000	-210.000
<i>Emailing</i>	-20.000	-20.000	-20.000
<i>Mailing</i> físico	-23.547	-28.947	-31.399
Redes sociales	-250.000	-250.000	-250.000
Encuentros empresariales	-1.000.000	-	-
		1.050.000	1.102.500

	Soles		
	Año 1	Año 2	Año 3
Producción de videos	-50.000	-52.500	-55.125
Lanzamiento		0	0
Total publicidad	-1.562.792	1.629.692	1.751.355

Elaboración propia, 2016.

El gasto en publicidad está enfocado principalmente en dos aspectos. El primero es las herramientas de venta como carpetas, solicitudes de crédito, *merchandising* y folletería. El segundo son las herramientas para difusión de la oferta a los clientes.

4. Flujo de caja económico

Las inversiones a considerar son las siguientes:

- Adecuación del *software* actual del BBVA para permitir el alta, seguimiento y postventa al nuevo programa. Esto por un valor de S/ 2.000.000.
- Evento de lanzamiento del programa en el cual se invitará a líderes empresariales, principales clientes del banco y a la prensa. Para optimizar el gasto el evento, se realizará en el auditorio del BBVA Continental ubicado en la sede central de San Isidro. El evento representa una inversión de S/ 200.000.

De acuerdo con los márgenes, gastos e inversión proyectados en el presente capítulo se puede calcular un flujo de caja neto positivo que genera un VAN de S/ 42.000.000 en tres años con una TIR de 170% con lo cual es proyecto es viable (ver tabla 22).

Tabla 22. Flujo de caja económico

	Soles			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos netos		10.465.339	43.947.397	82.936.235
Gastos Administrativos	-2.000.000	-7.194.963	-7.950.463	-8.750.504
Gastos de Publicidad	-200.000	-1.562.792	-1.629.692	-1.751.355
Gastos de Personal	0	-11.616.558	-13.062.158	-
Flujo de caja neto	-2.200.000	-9.908.974	21.305.084	58.158.558

Tasa esperada por el accionista

12%

VAN

42.261.694

TIR

170%

Elaboración propia, 2016.

5. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias de este proyecto arroja un resultado positivo importante a partir del segundo año, debido al impacto del modelo de suscripción y a la postergación de ingresos del primer año por tiempo de conversión:

Tabla 23. Estado de resultados

	Soles					
	Año 1		Año 2		Año 3	
Ingresos netos	10.465.339	100,00%	43.947.397	100,00%	82.936.235	100,00%
Gastos administrativos	-7.194.963	-68,75%	-7.950.463	-18,09%	-8.750.504	-10,55%
Gastos de publicidad	-1.562,792	-14,93%	-1.629.692	-3,71%	-1.751.355	-2,11%
Gastos de personal	-11.616.558	-111,00%	-13.062.158	-29,72%	-14.275.818	-17,21%
Depreciación y amortización	-681.346	-6,51%	-681.346	-1,55%	-681.346	-0,82%
Utilidad antes de impuestos	-10.590.320	-101,19%	20.623.738	46,93%	57.477.212	69,30%
Impuestos	0	0,00%	-6.084.003	-13,84%	-16.955.777	-20,44%
Utilidad neta del programa	-10.590.320	-101,19%	14.539.735	33,08%	40.521.434	48,86%

Elaboración propia, 2016.

Es importante mencionar que muchos de los gastos que se han imputado al proyecto son actualmente asumidos por el banco de manera regular y se estarían reclasificando, por lo que el resultado neto real para el BBVA Continental se puede apreciar en la tabla 24.

Tabla 24. Calculo de impacto neto real para el BBVA Continental

	Soles		
	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad del programa antes de impuestos	-10.590.320	20.623.738	57.477.212
Ejecutivos de negocios	3.780.000	4.158.000	4.573.800
Gerentes de oficina	714.000	785.400	863.940
Gerentes territoriales	630.000	693.000	762.300
<i>Back office</i> personal	1.680.000	1.848.000	2.032.800
Subgerente Seg. Negocios	20.400	22.440	24.684
Especialista Seg. Negocios	21.600	23.760	26.136
Personal de riesgos	19.200	21.120	23.232
Personal de legal	4.800	5.280	5.808

	Soles		
	Año 1	Año 2	Año 3
Gasto de oficinas	6.720.000	7.392.000	8.131.200
Oficinas propias	11.169	11.169	11.169
Oficinas alquiladas	3.510	3.510	3.510
Utilidad real del programa antes de impuestos	3.014.359	35.587.417	73.935.791
Impuestos	-889.236	-10.498.288	21.811.058
Utilidad neta real del programa	2.125.123	25.089.129	52.124.733

Elaboración propia. 2016.

6. Control

Para poder asegurar el éxito de este programa, se están considerando indicadores de controles del proceso, controles comerciales y controles financieros:

6.1 Controles de proceso

- Conversión de llamadas de ofrecimiento: cantidad de clientes con cita/cantidad de llamadas
- Porcentaje de solicitudes presentadas: cantidad de solicitudes presentadas/citas
- Porcentaje de aprobaciones: cantidad de clientes aprobados/solicitudes presentadas
- Porcentaje de altas: cantidad de contratos firmados/clientes aprobados
- Porcentaje de clientes activos: cantidad de clientes que hacen uso efectivo del programa/contratos firmados

6.2 Comerciales

- Cumplimiento de meta: cantidad de clientes activados en el mes/meta del mes
- Crecimiento de clientes vinculados «empresarios preferentes»: cantidad de clientes activos/stock inicial de clientes activos
- Índice de calidad de atención

6.3 Financieros

- Margen promedio mensual: margen mensual del programa empresario preferente/clientes preferentes activos

- Cumplimiento del presupuesto de márgenes

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El Perú continúa siendo un país con potencial de crecimiento futuro, lo que permite que siga generándose dinamismo en el sector empresarial.
- El sector financiero que atiende a las pequeñas empresas es muy competitivo, pero a la vez tienen ofertas muy similares, por lo que una forma en que resalten unas entidades sobre otras será mediante estrategias de diferenciación.
- Existe una cartera de clientes del BBVA Continental que no se encuentran vinculados con el banco, pero que tienen una necesidad no satisfecha producto de que no han recibido una oferta oportuna y proactiva. El BBVA Continental cuenta con capacidad instalada suficiente para desarrollar la conversión de estos clientes sin incrementar de manera importante sus gastos operacionales, con lo cual es altamente factible la implementación del programa.
- Los ejercicios de investigación de mercado y de segmentación resultaron muy importantes para esta propuesta, ya que permitieron identificar claramente el segmento objetivo, lo cual ayudó a dimensionar el esfuerzo a realizar y la oportunidad de margen a obtener. Asimismo, permitió identificar las necesidades de los clientes, conocer su nivel de aceptación, delinear los giros de negocio más propensos al programa y descartar a los clientes con baja probabilidad de conversión.
- La estrategia de suscripción empleada permite generar alto margen, ya que acumula clientes vinculados a lo largo del tiempo, los cuales entregan un flujo de ingresos continuos que ayuda a generar mayor rentabilidad.

2. Recomendaciones

- El BBVA Continental, de aplicar la propuesta, debe ampliar la investigación de mercado con la finalidad de lograr una mayor base y reducir márgenes de error, pasando de 8% a 5%, lo que resultaría óptimo, con lo que se sugiere ampliar la encuesta a un mínimo de 379.

- Es importante hacer la distinción entre el enfoque de un empresario de provincias *versus* el de Lima. El presente trabajo está enfocado en Lima, pero podría resultar una cierta diferenciación con la oferta que busca un empresario en provincias. Se recomienda ampliar la investigación de mercado a provincias.
- Se encontró un porcentaje mínimo de clientes que consideran que la propuesta no es útil para su negocio, por lo que se recomienda hacer una repregunta para indagar el motivo de su no preferencia.
- Si bien la tasa de fuga de clientes actual es de 1%, se recomienda al banco monitorear este indicador para implementar una estrategia CRM cuando sea viable económicamente.

Bibliografía

Alvarado, Javier y Portocarrero, Felipe (2001). *El financiamiento informal en el Perú*. Lima: IEP Ediciones.

Ambler, Tim (2000). *Marketing y beneficios*. España: Ediciones Pearson.

Arellano, Rolando (2007). *Bueno, bonito y barato*. Lima: Editorial Planeta.

Assael, Henry (1999). *Comportamiento del consumidor*. México: Thomson Editores.

Banco Mundial (2016). *Panorama general del Perú*. Lima: Banco Mundial. Fecha de consulta: 09/01/2017. <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>

Barrutia, José María (2002). *Marketing bancario en la era de la información*. España: Ediciones Pirámide ESIC

BBVA Continental (2016). *Nuestra empresa, World Wide Web*. Consulta: 12/11/2016. <<https://www.bbvacontinental.pe/meta/conoce-bbva/>>

Diario Gestión (2015). “Un Perú polarizado: la ebullición de los conflictos sociales en el país”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 28 de agosto del 2015. Fecha de consulta: 08/01/2017. <<http://gestion.pe/economia/peru-polarizado-ebullicion-conflictos-sociales-pais-2139894>>

Diario Gestión (2016). “BCP: Financiamiento de pymes crecería 5.5% en el 2016 pero luego se acelerará”. Sección mercados. En: *Diario Gestión*. 7 de setiembre del 2016. Fecha de consulta: 8 de enero del 2016. <<http://gestion.pe/mercados/bcp-financiamiento-pymes-creceria-55-2016-luego-se-acelerara-2169664>>

Frances, Josep (2008). *Fenomeno low cost*. España: Ediciones Deusto.

Franco, Pedro (2015). *Planes de negocios: una metodología alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.

Fondo Monetario Internacional (s.a). *2105 Article IV Consultation – Press Release: Staff Report; and Statement by the exclusive Director for Perú*

Instituto Cuanto (2016). *Tabla de sectores productivos 2010 al 2016*. Fecha de consulta: 10/01/2017. <<http://www.cuanto.org/index.php?modulo=207>>

Kotler, Philip y Lane, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson.

Malhotra, Naresh (2008). *Investigación de mercados*. México: Ediciones Pearson

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017–2019*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

Prahalad, C.K.(2010). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Colombia: Editorial Norma.

Proinversión (2016). “Resultados macroeconómicos”. *Portal de Proinversión*. Lima: Proinversión. Consulta: 08/01/2017.
<<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=565>>

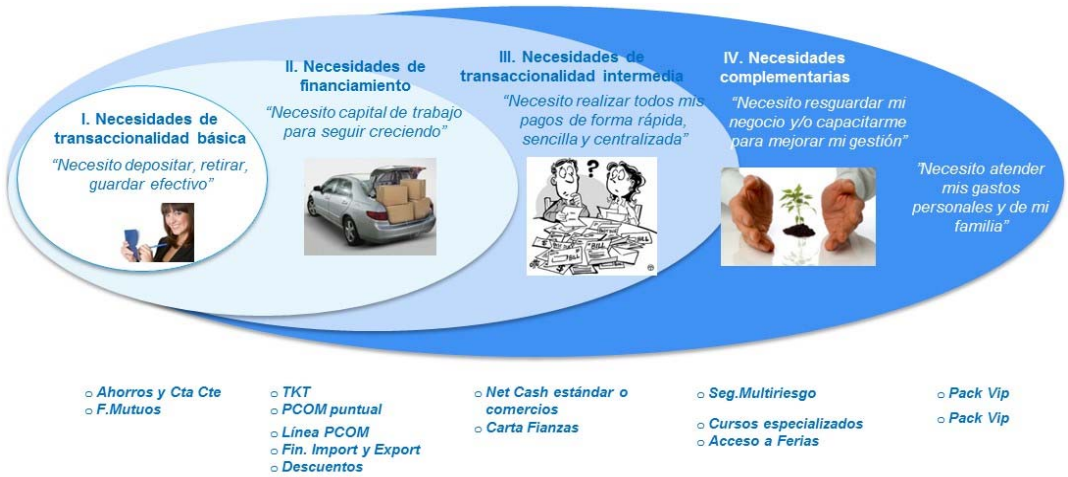
Solomon, Michael y Stuart, Elnora (2001). *Marketing personas reales, decisiones reales*. Colombia: Ediciones Pearson.

Villarán, Fernando (2007). *El mundo de la pequeña empresa*. Lima: COPEME.

Villarán, Fernando y Mifflin, Iván (2009). *Creando riqueza desde abajo*. Lima: Fondo Editorial del Congreso de la República.

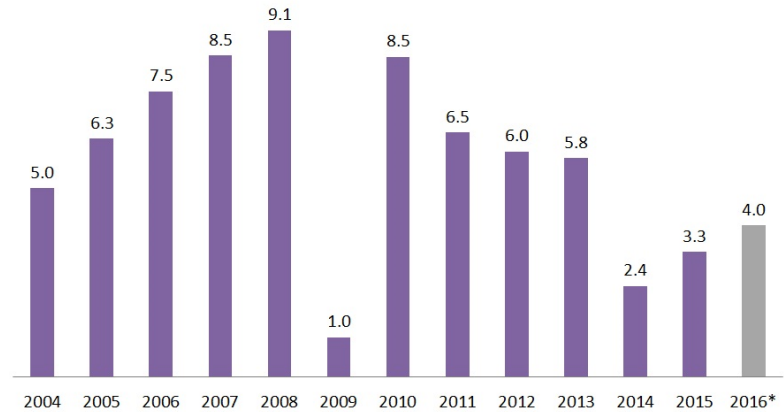
Anexos

Anexo 1. Identificación de necesidades y atención tradicional por entidades financieras



Elaboración propia, 2016.

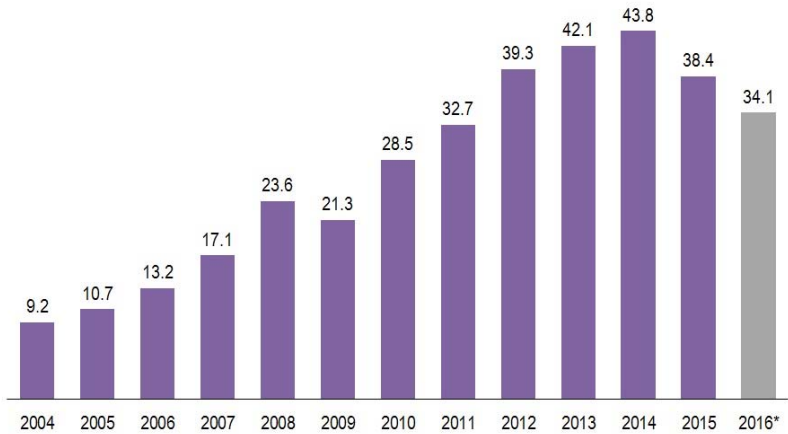
Anexo 2. Crecimiento de PBI promedio



Fuente: Proinversión, 2016.

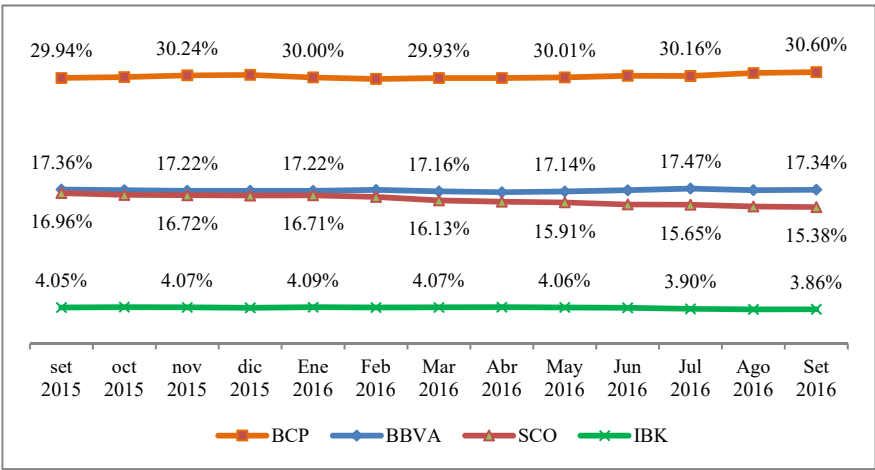
Anexo 3. Inversión privada

(Miles de millones de US\$)



Fuente: ProInversión, 2016.

Anexo 4. Evolución de cuotas de mercado de principales bancos sector pequeña empresa



Fuente: BBVA Continental, 2016.

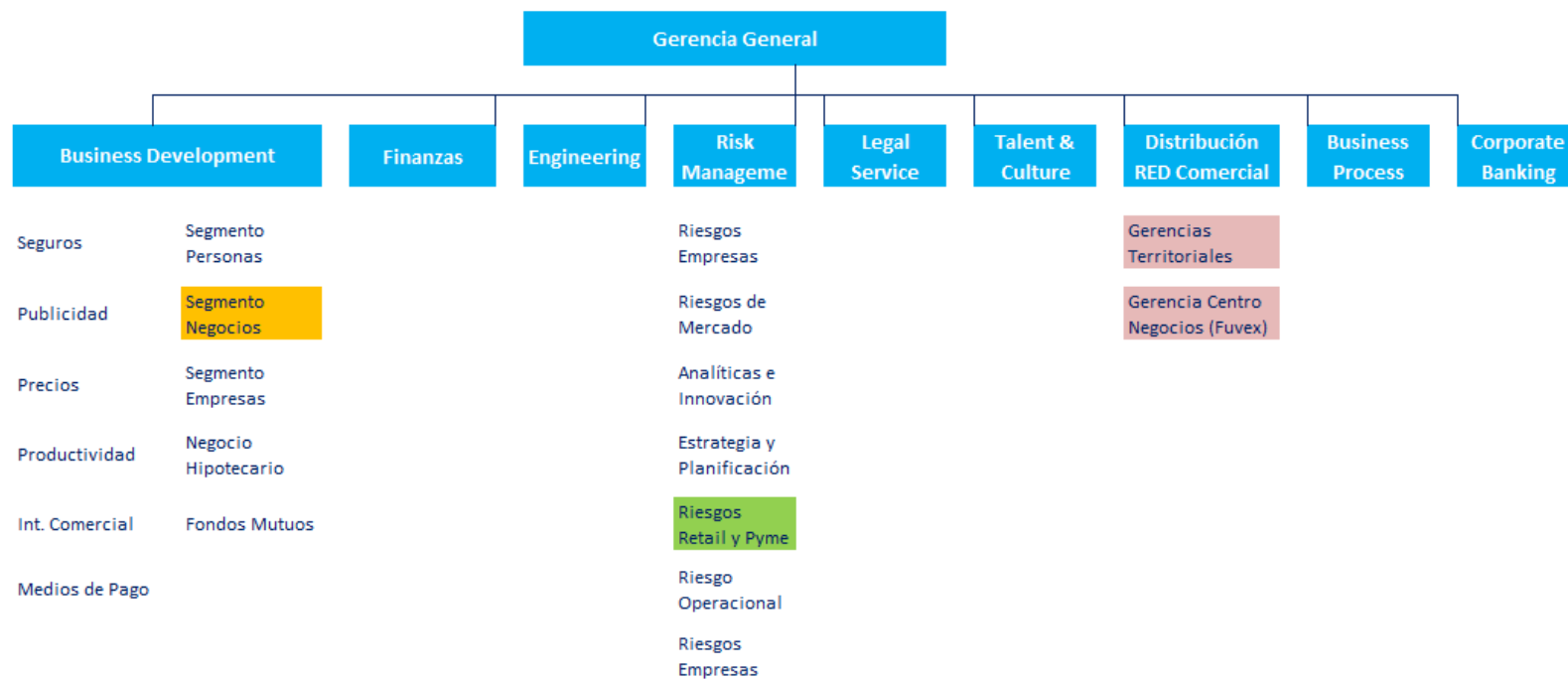
Anexo 5. Piezas publicitarias campaña «No soy pyme, soy empresario»



Fuente: BBVA Continental, 2016.

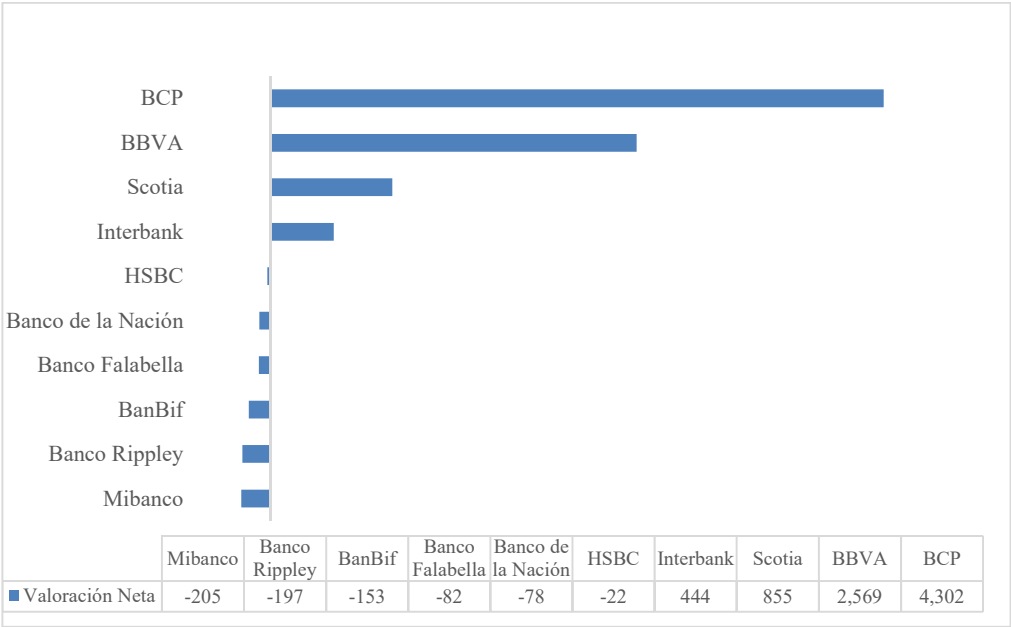
Spot publicitario de la campaña «No soy Pyme, soy empresario»:
<<https://www.youtube.com/watch?v=kb5EpTPSLDM>>

Anexo 6. Organigrama BBVA Continental



Fuente: BBVA Continental, 2016.

Anexo 7. Valoración neta de imagen en categoría pequeña empresa



Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Leyenda de abreviaturas de productos financieros BBVA

Abreviación	Producto
AHO	Cuenta de ahorros
TKT	Tarjeta capital de trabajo
VISANET	POS
VEHICULAR	Crédito de consumo
PC_LP	Préstamo comercial de largo plazo
TC_PN	Tarjeta de Crédito Personal Natural
TC_ORO	Tarjeta de Crédito Empresarial
SEG_PN	Seguro de vida
SEG_MULTIRIESGO	Seguro multiriesgo del local
PLZO	Cuenta plazo fijo
PROVEEDORES	Servicio de pago a proveedores
HAB_EMPR	Pago de haberes
RECAUDACION	Servicios de recaudación
PC_CP	Préstamo comercial de corto plazo
LEASING	Leasing
NETCASH	Banca por Internet para empresas
AVA_FINZ	Carta fianza
BXIE	Banca por Internet para empresas
LETRAS	Descuento de letras
HIPOTECARIO	Crédito hipotecario
DEBITO_EMPR	Tarjeta de débito
FONDOS	Fondos mutuos
COMEX	Financiamiento de imp o exp.
FACTORING	Descuento de facturas
CTE	Cuenta corriente
CTS	Compensacion por tiempo de servicios
CRTA_CREDITO	Carta de crédito

Elaboración propia, en base a datos del BBVA Continental, 2016.

Anexo 9. Guía de entrevista a profundidad (investigación exploratoria)

GUÍA DE INDAGACIÓN

I.- Presentación.

- Presentación del estudio y de la empresa
- Objetivos de la reunión
- Presencia de la grabadora
- Confidencialidad de la información

II.- Indagación de necesidades.

- ¿Cómo suele usted administrar los fondos de su empresa? ¿Suele trabajar solo con dinero en efectivo, es decir, sus cobranzas y sus pagos los realiza en efectivo o utiliza los servicios de un banco para realizar estas operaciones?
- ¿Tiene usted una cuenta de ahorros o una cuenta corriente donde deposita su dinero?
- ¿Qué tan importante es para su negocio tener una cuenta corriente o una cuenta de ahorros en el banco? ¿por qué?
- ¿Sus cuentas son solo en moneda nacional, o también tiene cuentas en moneda extranjera? ¿Cuán importante es/sería para usted tener cuentas corrientes o de ahorros en ambas monedas? ¿lo ve/vería útil o conveniente? ¿por qué si/no?
- Y cuando tiene necesidad de disponer dinero de su cuenta del banco, ¿cómo suele hacer?
 - o ¿Lo hace girando cheques?
 - o ¿Ordena cargos en cuenta?
 - o ¿Posee usted una tarjeta de débito para hacer retiros por cajero automático y/o comprar directamente a través de POS con cargo a su cuenta? ¿por qué no?
- Y con respecto a las transacciones bancarias de su empresa ¿quién las realiza? ¿las hace solamente en el banco o utiliza algún otro canal, por teléfono o a través de la banca por Internet?
- ¿Qué tan importante es/sería para su empresa poder realizar transacciones a través de la banca por Internet? ¿por qué?
- Ahora hablemos del pago de sus obligaciones, por ejemplo, las remuneraciones de su personal, ¿cómo suele realizar estos pagos?
 - o ¿Retira dinero en efectivo y paga a cada uno?
 - o ¿Gira cheques y los entrega a cada uno?
 - o ¿Cuenta usted con un servicio de pago de haberes en agencias bancarias o de pago de haberes electrónico? ¿por qué si/no? ¿Qué tan importante sería para usted contar con un servicio de pago de haberes electrónico? ¿por qué?
- Y con respecto al pago a sus proveedores, ¿cómo suele realizar estos pagos?
 - o ¿Retira en efectivo y paga a cada uno?
 - o ¿Gira cheques y los entrega a cada uno?
 - o ¿Cuenta usted con un servicio de pago a proveedores en agencias bancarias o de pago a proveedores electrónico? ¿por qué si/no? ¿Qué tan importante sería para usted contar con un servicio de pago a proveedores electrónico? ¿por qué?
- Para realizar las operaciones de cobros y pagos de su negocio, ¿de qué bancos es usted cliente? ¿de alguno más?
- ¿Cuál de ellos considera usted que es su banco principal, es decir en cuál de ellos realiza la mayor parte de sus operaciones? ¿Por qué lo ha seleccionado como su banco principal?

Paquete de productos: Pack «Empresario Preferente»

- Cuenta Corriente Negocios (en MN y en ME).

- Banca por Internet empresas (con la posibilidad de realizar pago de haberes, de AFP, de CTS y pago a proveedores).
- Tarjeta de débito
- Infomail (recibe información y estados de cuenta vía correo electrónico)
- Seguro Multirriesgo Negocios (asegura el local comercial contra incendios, inundaciones, robos y hasta terremoto) + cursos de capacitación relacionados con la gestión de negocios.

Pack «Empresario Preferente»:

Productos	Beneficios	Contratación individual	Contratación vía pack
Cuenta corriente	Permite administración de efectivo, cargos, abonos, transferencias, cheques, etc.	Mantenimiento mensual S/ 24,00	Opción A: Promoción Mantenimiento mensual S/ 35,00 para los tres primeros meses. A partir del cuarto mes, se verificará que la cuenta corriente tenga movimientos con un saldo promedio mensual de S/ 5.000 Opción B: Promoción Mantenimiento mensual gratis para los tres primeros meses. A partir del cuarto mes, se verificará que la cuenta corriente tenga movimientos con un saldo promedio mensual de S/ 7.000 Si cumple estos niveles de saldos en la cuenta mantendrá el cobro promocional, de lo contrario se cobrará el mantenimiento individual de cada producto.
Tarjeta de débito	Permite retirar de la cuenta corriente en cajero automático o ventanilla o usarlo en establecimientos comerciales.	Mantenimiento mensual S/ 4,00	
Banca por Internet Empresas versión comercios (acceso vía web desde Internet, sin necesidad de instalación de ningún software especial en el negocio)	Permite consultar, saldos, movimientos, realizar transferencias entre cuentas o a otras cuentas Bco y otros bancos. Adicionalmente, pago de haberes, pago a proveedores, pago de impuestos	Mantenimiento mensual S/ 60,00	
Infomail	Envío de estado de cuenta electrónico	Mantenimiento mensual S/ 3,00	
Opcional:	Cursos de capacitación para empresarios con descuentos en IPAE, ESAN, Promperú		
	Seguro Multirriesgo Negocios: Descuento en prima de seguro que cubre terremoto, incendio, robo, terremoto hasta S/120M de cobertura pagando S/48 mensuales.		

	Si accede a financiamiento en el banco, accedería a una tasa especial sobre la tasa regular. Mejoramos la tasa que tuviera en otro banco en financiamientos de capital de trabajo o mediano plazo para el negocio.
--	--

En general, ¿qué le parece esta nueva propuesta? ¿por qué?

- ¿Contrataría este paquete de productos?
- Si además le dijera que con la contratación este paquete de productos la entidad financiera brindaría mayores facilidades para obtener financiamientos futuros (préstamos), ¿en qué grado mejora el atractivo de estas propuestas? MUCHO / POCO / NADA. ¿por qué?
- Si una entidad financiera le ofreciera un paquete de productos como este en las condiciones indicadas, ¿usted cree que esta se convertiría en su entidad financiera principal, en donde mantendría sus fondos y siempre realice operaciones? ¿por qué SÍ / NO?
- ¿Qué valoraría de un banco para que sea su banco principal?

Finalmente,

Que opinaría si todos estos productos usted pudiera identificarlos y acceder a cada uno de estos con tan solo tener una tarjeta que lo identifique como partícipe de este programa, al que denominaremos «Empresario Preferente»

- ¿Valora tener una tarjeta que le pueda permitir gestionar todos estos productos en un solo plástico o una sola herramienta de identificación entre usted y el banco?
- Si la tarjeta le permite gestionar sus productos en los diferentes canales de atención, le interesa que le permite manejarlo en oficinas, ATM, ¿banca por Internet?

Agradecimiento y despedida.

Anexo 10. Presupuesto de responsabilidad social

Cuestionario de preguntas de la investigación concluyente

Programa Empresario Preferente

Somos un grupo de investigación de la Maestría de Marketing de la Universidad del Pacífico. En este momento estamos realizando un estudio de mercado por encargo de una importante entidad financiera. Esta encuesta está dirigida a empresarios y tomará solo 5 minutos. Toda la información que nos brinde será tratada confidencialmente. Muchas gracias.

A continuación, encontrará un concepto de un nuevo programa de beneficios que una entidad financiera desea ofrecer y al que se le va a denominar Empresario Preferente y le pedimos responder algunas preguntas.

Se trata de un programa de beneficios que usted puede contratar en un solo acto. Este programa comprende un paquete de productos y servicios para el Empresario Preferente y está conformado por:

- Cuenta Corriente en Soles y Dólares
- Tarjeta de Capital de Trabajo (que le permite pagar con crédito las compras para su empresa)
- Servicio de Banca por Internet para empresas
- Tarjeta de Débito empresarial
- Cuenta de ahorros
- Seguro Multi-riesgo para cubrir accidentes, desastres naturales, robo y negligencia de tu negocio.
- Préstamo comercial de corto plazo, preaprobado
- POS Visanet

1. ¿Cuán conveniente le parece este paquete de productos para su negocio? *

Marque la opción de su preferencia entre el 1 y el 7.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Mucho

2. Si además de las características que le he comentado, este paquete le ofreciera los siguientes beneficios adicionales ¿qué tanto más valoraría esta oferta para su negocio? Marque del 1 al 7. Siendo 1 poco valorada y 7 muy valorada. *

Fila 1. Tarjeta de crédito personal

Fila 7. Beneficios para consumo en: restauri

Fila 2. Contar con sectorista

Fila 8. Invitaciones a eventos de entretenimi

Fila 3. Contar con asesoría para inversiones

Fila 9. Asesor de inversiones

Fila 4. Atención preferencial

Fila 10. Promociones en productos de su int

Fila 5. Descuentos para especializaciones e

Fila 11. Invitación a lanzamientos de marca

Fila 6. Beneficios para viajes: pasajes, hotel

3. De acuerdo con su experiencia y necesidades, ¿qué producto financiero le agregaría a este paquete para que lo considere completo? Indicar.

Texto de respuesta larga

4. De acuerdo con su experiencia y necesidades, ¿qué producto financiero le quitaría usted a este paquete para que este completo? Indicar.

Texto de respuesta larga

5. De acuerdo con su experiencia y necesidades, ¿qué le añadiría usted a los beneficios para que sea una propuesta muy atractiva? Indicar.

Texto de respuesta larga

6. ¿Le gustaría ser Empresario Preferente? Marque la opción de su preferencia.

*

☐ Si

☐ No

7. Uno de los beneficios de ser Empresario Preferente es que este paquete de productos demanda solo un pago de comisión mensual. ¿Cuál es la comisión mensual, en soles, que usted considera debe valer este paquete?

*

Texto de respuesta corta

8. Cuando usted se entera de un producto/promoción que posteriormente compra. ¿Por qué medio se entera? Marque del 1 al 7. Siendo 1 menos relevante y 7 más relevante.

*

Fila 1. Prensa

Fila 4. TV

Fila 2. Revistas

Fila 5. Internet

Fila 3. Radio

Fila 6. Otro

9. ¿Qué dirían sus amigos si comentaran respecto a un Empresario Preferente? Mencionar

Texto de respuesta larga

10. Giro del negocio *

☐ Ferretería y Construcción

☐ Confecciones

☐ Mayorista

☐ Minorista

☐ Transportista

☐ Otro

☐ Importación/Exportación

11. Antigüedad del negocio en años *

Fila 1. Años

Columna 1. 1 a 3

Columna 2. 4 a 6

Columna 3. 7 a 10

Columna 4. 10 a más

12. Nivel de ventas *

Fila 1. Ventas en soles al año

Columna 1. Hasta medio millón

Columna 2. De medio millón a 3 millones

Columna 3. De 3 millones a 5 millones

Columna 4. Más de 5 millones

12. Nivel de ventas *

Fila 1. Ventas en soles al año

Columna 1. Hasta medio millón

Columna 2. De medio millón a 3 millones

Columna 3. De 3 millones a 5 millones

Columna 4. Más de 5 millones

...

13. Genero *

☐ Masculino

☐ Femenino

14. Edad *

Fila 1. Años

Columna 1. 21 - 34

Columna 2. 36 -45

Columna 3. 46 - 55

Columna 4. 56 - 65

Columna 5. 65 a más

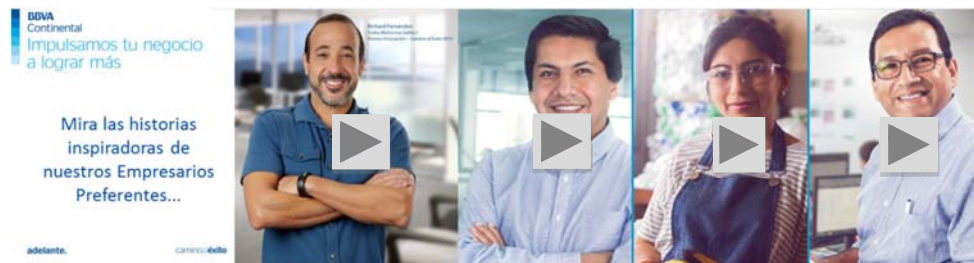
Anexo 11. Ejemplo de nueva tarjeta debito «Empresario Preferente»



- Tarjeta con tecnología *contact less*, que permite mayor seguridad al no desprenderse de la tarjeta al realizar consumos.
- Tarjeta nominada con el nombre del empresario en la tarjeta.
- Posee un formato innovador.
- Marca Visa.
- Servirá para compras nacionales, internacionales y por Internet.
- Permitirá la afiliación de los siguientes productos:
 - Ahorros
 - Cuenta corriente
 - Tarjeta capital de trabajo.
 - Banca por Internet empresarial
 - Seguro multirriesgo

Anexo 12. Folletos de información orientado a cada giro de negocio

Videos con historias inspiradoras



Comunicación de los eventos empresariales”



Folletos de información orientado a cada giro de negocio

Empresario, **BBVA Continental** tiene preparado algo para ti.
Te ofrecemos una oferta pensando en tu negocio porque sabemos que quieres seguir creciendo...

Soy confeccionista "Busco capital para producir mi nueva colección, modernizar mis máquinas y descuentos para mi negocio".	
Soy comerciante "Busco capital para reponer mi stock, ampliar mi local, administrar mi capital y descuentos para mi negocio".	
Soy ferretero "Busco agilizar la entrega de mis pedidos, participar en licitaciones, reponer mi stock y descuentos para mi negocio".	
Soy mayorista "Busco importar, renovar mis vehículos de reparto y descuentos para mi negocio".	
Soy transportista "Busco renovar mi flota, hacerle el mantenimiento y descuentos para mi negocio".	

Programa empresario preferente

Anexo 13. Plan de capacitación programa «Empresario Preferente»

Plan de capacitación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Grupo 1							
Grupo 2							
Grupo 3							
Grupo 4							
Grupo 5							
Grupo 6							
Grupo 7							
Grupo 8							
Grupo 9							
Grupo 10							
Grupo 11							
Grupo 12							
Grupo 13							
Grupo 14							

Contenido:

- Banca de negocios (dos horas)
- Oferta de valor. Detalle de los productos que integran el programa (seis horas)
- Planteamiento de operaciones crediticias (dos horas)
- Proceso de contratación del programa (dos horas)
- Taller de negociación: (tres horas)
- Taller de calidad de servicio al cliente (tres horas)

Total: Dieciocho horas, seis horas por día
Incluye certificación y viáticos.

Anexo 14. Descripción del proceso de alta de cliente «Empresario Preferente»

Actividad		Descripción	1	2	3	4	5	6
1	Recopilación de documentos	Se consolida un solo juego de documentos físico que servirá para el alta de todos los productos.						
2	Firma de contrato de productos	Se realizará la firma en un solo acto.						
3	Digitalización y envío	Ejecutivo comercial digitaliza los documentos e inicia la solicitud de cada producto del sistema.						
4	Identificación de cliente	Se relaciona con el cliente y sus productos en el sistema con el grupo de clientes empresarios preferentes. Esto para que accedan por sistema de beneficios ofrecido.						
5	Evaluación de riesgo	Riesgo evalúa la factibilidad del crédito						
6	Desembolso							
7	Entrega de productos	Las áreas operativas enviarán los entregables (tarjeta, póliza, etc.) a la agencia						
8	Bienvenida	Gerente de agencia da la bienvenida al cliente al programa «Empresario Preferente»						
9	Entrega al cliente	Asesor entrega tarjetas, pólizas, entre otros al cliente						

Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Jessica Maldonado Luján

Nació en Lima, el 19 de febrero de 1986. Es licenciada en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Publicidad y Relaciones Públicas.

Cuenta con más de ocho años de experiencia en planificación estratégica de campañas de publicidad en medios *offline* y *online*. Ha trabajado cuatro años en la central de medios Starcom Mediavest Group a cargo de la cuenta de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, por lo que fue responsable de la gestión y desarrollo de sus campañas de publicidad en medios durante dicho periodo. Desde diciembre del 2011, trabaja en el Grupo El Comercio. Actualmente, está a cargo de la Jefatura de Producto de El Comercio y es responsable de los objetivos comerciales del producto, implementando acciones en coordinación con los equipos editoriales para incrementar la inversión de los anunciantes en la versión impresa y digital.

Juan Carlos Pareja Barrenechea

Nació en Lima el 30 de octubre de 1977. Es ingeniero industrial de la Universidad Ricardo Palma

Tiene más de quince años de experiencia en empresas del sector automotor en el Perú. Ha trabajado en áreas comerciales del grupo Indumotora y de Automotores Gildemeister. Por lo que cuenta con experiencia exitosa en el desarrollo de marcas, introducción de nuevos servicios financieros y liderazgo de equipos de venta. Los últimos siete años se ha dedicado a liderar el crecimiento de negocios de la automotriz Derco. Actualmente, se desempeña como gerente de Postventa de la red propia de talleres de servicio vehicular más grande de la industria y tiene encargo de lograr que Derco sea reconocida como la mejor empresa automotriz del Perú.

Miguel Ángel Vizarreta Pimentel

Nació en Lima el 12 de abril de 1975. Es contador público licenciado por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con estudios de MBA en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Posee veinte años de experiencia en el sistema financiero: ha trabajado doce años en el Banco de Crédito BCP en funciones de evaluación de créditos y planificación comercial y de productos

para pymes, y ocho años en el BBVA Continental desarrollando actividades relacionadas con la gestión de productos para empresas. Desde hace tres años, está a cargo del segmento negocios, dirigido a clientes pymes.