



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AGENTE BCP DEL
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ 2014-2017”**

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

Presentado por

Sr. Miguel Ángel Gonzales Espinoza

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2018

Dedicado a mi hermana Luz por su magnánimo ejemplo de entrega, cariño y sacrificio por el bien de nuestra familia.

A mis padres, hermanos y sobrinos, pues con ellos a mi lado todo es posible.

A mis excolegas de GIIT, por brindarme su amistad y compañerismo.

De igual manera, también dedico el presente trabajo de investigación a mis compañeros del Sindicato de Trabajadores Administrativos de la Universidad del Pacífico.

A Lucila, quien me inculcó el amor por la lectura a través de la cual exploré el universo y aprendí de sus infinitas maravillas, conocí de mares y ríos; de galaxias y planetas; de bosques y desiertos; de águilas y osos; de guerreros y caminantes; de montañas y cascadas. Gracias madre.

A mi padre y hermanos, quienes contribuyeron con mi formación, y por su incondicional apoyo.

A la Universidad del Pacífico, por la oportunidad de crecer como persona.

A Martín Otiniano, cuyas enseñanzas y consejos permitieron completar el presente trabajo.

A Ruth, por su paciencia y cariño.

Resumen ejecutivo

El Agente BCP es un innovador canal de atención implementada por el Banco de Crédito del Perú (BCP) desde el año 2005 con el fin de proveer de servicios bancarios a los clientes y no clientes. Esta solución, que en su forma genérica se le conoce como cajeros corresponsales, ha sido implementada exitosamente en otros países de la región acercando los servicios bancarios a la población que no contaba con una agencia bancaria cerca de sus casas o centros de trabajo. El BCP, con esta iniciativa eficiente en costos, busca ampliar sus canales de atención con la finalidad de captar a más clientes, descongestionar sus agencias y contribuir con la inclusión financiera.

En el año 2005 se inicia el proyecto con la instalación de 63 Agentes BCP en localidades cercanas a la ciudad de Lima y para el año 2013, se contabilizaron 5.820 Agentes BCP a nivel nacional, lo que representa el 22,2% de mercado nacional de agentes corresponsales, quedando demostrado la viabilidad de este nuevo canal de atención y el liderazgo alcanzado por el BCP en el rubro de canales de atención.

A través del análisis estratégico se identificaron las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades a las cuales se enfrenta el Agente BCP. En concordancia con el resultado de este análisis, se elaboraron las estrategias de crecimiento que permitan la continuidad del modelo de negocio. De igual manera, se logra identificar la ventaja competitiva de este modelo de negocio, que es el valor de marca del BCP.

El planeamiento estratégico de la presente tesis tiene como eje principal en determinar la viabilidad de la continuidad del Agente BCP en el periodo 2014-2017. Las estrategias planteadas permitirán la expansión y crecimiento de la red de Agentes BCP a nivel nacional, manteniendo su liderazgo, conservando el posicionamiento de marca alcanzado y fortaleciendo su propuesta de valor.

Por consiguiente, este plan estratégico plantea desarrollar las estrategias genéricas de penetración de mercado y desarrollo de producto con la finalidad de conservar la posición dominante en el mercado, en el cual los servicios bancarios brindados por el Agente BCP funcionen en una plataforma confiable, innovadora y ágil, de utilidad para todos sus clientes.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Gobierno corporativo	2
3. Inclusión financiera.....	3
4. Corresponsales bancarios	3
5. Canal Agente BCP	4
6. Definición del problema	5
7. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
8. Limitaciones de la investigación.....	5
Capítulo II. Análisis externo	6
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	6
1.1 Entorno político	6
1.2 Entorno económico	6
1.3 Entorno sociocultural	7
1.4 Entorno tecnológico.....	8
1.5 Entorno ecológico	9
1.6 Entorno legal.....	9
2. Análisis de la industria o sector	9
2.1 Cajeros corresponsales en el Perú	9
2.1.1 Tamaño del mercado	10
2.1.2 Alcance nacional	10
2.1.3 Índice de crecimiento del sector.....	10
2.1.4 Rivalidad y su crecimiento	11
2.2 Análisis de atractivo de la industria	11
2.2.1 Rivalidad entre competidores	11
2.2.2 Ingreso de competidores potenciales	12

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	12
2.2.4 Poder de negociación de los clientes	12
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos	13
2.2.6 Grado de atractividad de la industria.....	13
2.2.7 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	14
2.2.8 Factores claves de éxito	15
2.2.9 Matriz del perfil competitivo (MPC)	15
2.3 Conclusiones del análisis externo	15
Capítulo III. Análisis interno	16
1. Cadena de valor	16
2. Análisis de recursos y capacidades	17
2.1 Recursos.....	17
2.2 Capacidades	18
2.3 Análisis de capacidades	18
2.4 Valoración y evaluación de los recursos y capacidades.....	19
3. Análisis VRIO.....	20
4. Modelo del negocio.....	21
5. Ventaja competitiva	21
6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	21
7. Conclusiones.....	22
Capítulo IV. Estudio de mercado	23
1. Objetivos	23
2. Objetivos específicos	23
3. Metodología.....	23
4. Justificación para el uso de fuentes secundarias de datos	23
5. Fuentes secundarias de información	24
5.1 Crecimiento económico e inclusión financiera	24
5.2 Índice de profundidad financiera	25
5.3 Distritos del Perú con puntos de atención bancaria.....	25
5.4 Densidad geográfica.....	25
6. Conclusiones.....	26

Capítulo V. Formulación de objetivos	27
1. Propuesta de visión, misión y valores.....	27
1.1 Visión.....	27
1.2 Misión.....	27
1.3 Valores.....	28
2. Objetivo general.....	28
2.1 Objetivos estratégicos.....	29
Capítulo VI. Formulación de estrategias	30
1. Matriz FODA cruzada.....	30
2. Matriz de la gran estrategia (GE).....	32
3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea).....	33
4. Estrategias genéricas.....	35
5. Estrategias de crecimiento.....	36
5.1 Penetración de mercado.....	36
5.2 Desarrollo de producto.....	37
6. Matriz de decisión estratégica.....	38
7. Estrategias y objetivos estratégicos.....	38
8. Conclusiones.....	38
Capítulo VII. Plan funcional de marketing	39
1. Objetivos funcionales.....	39
2. Estrategias funcionales.....	39
2.1 Estrategias de segmentación.....	39
2.2 Estrategia de posicionamiento.....	40
2.3 Estrategias competitiva.....	42
2.4 Estrategia de la mezcla de marketing.....	43
2.4.1 Producto (servicio).....	43
2.4.2 Precio.....	43
2.4.3 Plaza.....	43
2.4.4 Promoción.....	43
2.4.5 Personal.....	44
2.4.6 Procesos.....	44
2.4.7 Presentación.....	44
3. Plan de comunicaciones.....	45

4. Presupuesto	46
Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones	47
1. Objetivos funcionales.....	47
2. Estrategias y actividades	48
3. Descripción del producto o servicio.....	48
4. Diseño de procesos	48
4.1 Descripción de procesos	49
4.2 Flujo de atención al cliente	49
5. Presupuesto	50
Capítulo IX. Plan funcional de gestión de personas.....	51
1. Objetivos funcionales.....	51
2. Estrategias	51
3. Presupuesto de gestión de personas	52
Capítulo X. Plan funcional de responsabilidad social corporativa (RSC)	53
1. Objetivos funcionales.....	53
2. Mapeo de grupos de interés	53
3. Actividades y grupos de interés	54
4. Presupuesto de RSC.....	55
Capítulo XI. Plan funcional de finanzas	56
1. Objetivos financieros	56
2. Proyecciones financieras con estrategia.....	56
2.1 Estado de ganancias y pérdidas (con estrategia).....	56
2.2 Flujo de caja (con estrategia)	57
3. Proyecciones financieras sin estrategia.....	57
3.1 Estado de ganancias y pérdidas (sin estrategia)	58
3.2 Flujo de caja (sin estrategia)	58
3.3 Viabilidad financiera del proyecto.....	59
4. Contraste del resultado de escenarios	59

Conclusiones y recomendaciones	61
1. Conclusiones	61
2. Recomendaciones	61
Bibliografía	63
Anexos	71
Nota biográfica	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Evolución de los canales de atención del BCP.....	3
Tabla 2.	Denominaciones de los corresponsales bancarios	4
Tabla 3.	Distritos a brindar cobertura futura	10
Tabla 4.	Análisis de atractividad del sistema bancario.....	13
Tabla 5.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	14
Tabla 6.	Análisis de recursos del Agente BCP	18
Tabla 7.	Análisis de las capacidades del Agente BCP.....	19
Tabla 8.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	22
Tabla 9.	Profundidad bancaria (comparación internacional).....	25
Tabla 10.	Objetivos estratégicos.....	29
Tabla 11.	Matriz FODA cruzada.....	31
Tabla 12.	VARIABLES DE LA MATRIZ PEYEA	34
Tabla 13.	Las cinco estrategias genéricas de Porter	36
Tabla 14.	Objetivos funcionales de marketing	39
Tabla 15.	Estrategias de segmentación.....	40
Tabla 16.	Detalle de la panorámica del posicionamiento	42
Tabla 17.	Detalle del plan de comunicaciones	45
Tabla 18.	Presupuesto de marketing.....	46
Tabla 19.	Objetivos funcionales del plan de operaciones.....	47
Tabla 20.	Estrategias y actividades.....	48
Tabla 21.	Mapa de procesos para implementar un Agente BCP	49
Tabla 22.	Presupuesto de implementación de nuevos Agentes BCP.....	50
Tabla 23.	Presupuesto para operaciones.....	50
Tabla 24.	Objetivos funcionales de gestión de personas	51
Tabla 25.	Estrategias y actividades.....	51
Tabla 26.	Presupuesto de gestión de personas.....	52
Tabla 27.	Objetivos de RSC	53
Tabla 28.	Clasificación de los grupos de interés por atributo.....	53
Tabla 29.	Actividades y grupos de interés.....	54
Tabla 30.	Presupuesto de RSC	55
Tabla 31.	Objetivos funcionales de finanzas	56
Tabla 32.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado (con estrategia).....	57
Tabla 33.	Flujo de caja proyectado (con estrategia).....	57

Tabla 34.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado (sin estrategia).....	58
Tabla 35.	Flujo de caja proyectado (sin estrategia)	58
Tabla 36.	Determinando el costo de capital (COK)	59
Tabla 37.	Determinando la WACC	59
Tabla 38.	Determinando la WACC y TIR (con estrategia)	60
Tabla 39.	Determinando la VAN y TIR (sin estrategia).....	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Credicorp y sus subsidiarias	1
Gráfico 2.	Principales actores y competencia.....	11
Gráfico 3.	Cadena de valor de servicios	16
Gráfico 4.	Evolución del PBI peruano (2007–2017)	24
Gráfico 5.	Alcance de los servicios bancarios a nivel distritos del Perú	25
Gráfico 6.	Matriz de la gran estrategia (GE)	32
Gráfico 7.	Ubicación del Agente BCP en la matriz de la gran estrategia.....	33
Gráfico 8.	La matriz Peyea	33
Gráfico 9.	Resultado del análisis de la matriz Peyea	35
Gráfico 10.	Panorámica del posicionamiento	41
Gráfico 11.	Mapa de procesos para implementar un Agente BCP	48
Gráfico 12.	Flujograma de transacciones en un Agente BCP.....	49

Índice de anexos

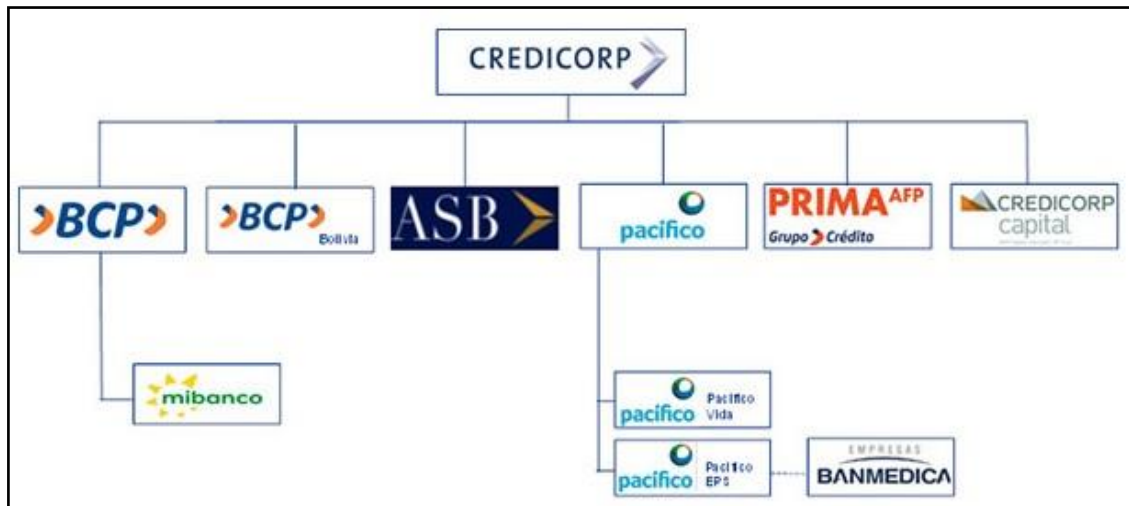
Anexo 1.	Presencia de cajeros corresponsales en otros países.....	72
Anexo 2.	Análisis Pestel	73
Anexo 3.	Cajeros corresponsales por regiones del Perú	74
Anexo 4.	Crecimiento interanual de los cajeros corresponsales	74
Anexo 5.	Análisis de la industria de los cajeros corresponsales	74
Anexo 6.	Matriz del perfil competitivo.....	75
Anexo 7.	Cadena de valor	75
Anexo 8.	Valoración de recursos y capacidades del Agente BCP	76
Anexo 9.	Evaluación de recursos y capacidades del Agente BCP	76
Anexo 10.	Análisis VRIO de los recursos y capacidades del Agente BCP	76
Anexo 11.	Modelo de negocio (Canvas).....	77
Anexo 12.	Factores buscados por los usuarios en el Agente BCP	78
Anexo 13.	Densidad de sucursales y cajeros corresponsales cada 1.000 km2.....	78
Anexo 14.	Densidad de sucursales y cajeros corresponsales cada 100.000 habitantes.....	79
Anexo 15.	Alinear estrategias con objetivos estratégicos	79
Anexo 16.	Estrategias seleccionadas a evaluar	80
Anexo 17.	Niveles de recomendación de dueños de comercios.....	80
Anexo 18.	Proyecciones de nuevos Agentes BCP, transacciones y montos	81
Anexo 19.	Proyecciones con estrategia.....	81
Anexo 20.	Proyecciones sin estrategia.....	82
Anexo 21.	Ratio deuda/patrimonio	82
Anexo 22.	Ficha de entrevista.....	83

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es el banco comercial más antiguo del Perú. Fundado como sociedad anónima el 03 de abril de 1889 con el nombre de Banco Italiano, cambió su razón social en 1942 por la de Banco de Crédito del Perú. Cuenta con la autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) para operar como banco múltiple y es la principal subsidiaria de Credicorp Ltd. desde la creación de ésta en el año 1995. Credicorp Ltd. es una de las empresas holding más importantes del país, con participación mayoritaria en empresas líderes de los sectores bancarios, seguros y fondos de pensiones del Perú (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Credicorp y sus subsidiarias



Fuente: Credicorp, s.f.
Elaboración: Propia, 2018.

El BCP es el principal activo del grupo financiero Credicorp, contribuyendo con el 80,82% de las utilidades generadas durante el 2013 (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 2014).

En base al Reporte de Sostenibilidad del 2014 (Banco de Crédito del Perú [BCP] 2014), se deduce que los principales servicios ofrecidos son gestionados a través de áreas especializadas:

- **Gerencia Central de Banca Mayorista.** Sus productos están diseñados para cubrir las necesidades de más de 9.000 clientes en Lima y provincias. Incluyen créditos comerciales, créditos contingentes, productos de comercio exterior, productos de cambio y derivados

- financieros, y productos pasivos y transaccionales. Está compuesta por cuatro áreas: Banca Corporativa, Banca Empresa, Negocios Internacionales, y Leasing y Servicios para empresas.
- **Gerencia Central de Banca Minorista.** Diseña y gestiona servicios para las pequeñas empresas y personas naturales. Atiende a personas y pequeñas empresas con ventas anuales menores o iguales a S/ 27 millones y llega a 5,4 millones de clientes. Estos clientes son atendidos por medio de Agencias, cajeros automáticos, Banca por Internet, Banca por Teléfono, Banca Celular y Agentes BCP.

El BCP está al alcance de todos los peruanos y, de esta manera, contribuye fundamentalmente al crecimiento y desarrollo del país. Para cumplir con este objetivo se posee los siguientes canales de atención (ver tabla 1). Se puede afirmar que la participación anual del Agente BCP es de 70% en promedio del total de canales de atención al cliente.

Tabla 1. Evolución de los canales de atención del BCP

Canal	2010		2011		2012		2013	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Agencias BCP	327	6,5	342	5,3	367	4,6	401	4,8
Cajeros Automáticos	1.159	23,2	1.485	22,8	1.847	23,3	2.091	25,2
Agentes BCP	3.513	70,3	4.674	71,9	5.712	72,1	5.820	70,0
Total de canales de atención	4.999	100,0	6.501	100,0	7.926	100,0	8.312	100,0

Fuente: BCP, 2014a.

Elaboración: Propia, 2018.

2. Gobierno corporativo

El BCP es gobernado por su Directorio y Gerencia. El Directorio del BCP ejerce sus funciones en conformidad con los 31 Principios del Buen Gobierno Corporativo difundidos por instituciones nacionales como la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y la Bolsa de Valores de Lima (BVL), así como por las prácticas internacionales adoptadas por organismos tales como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otras.

Para cumplir mejor con sus atribuciones y responsabilidades, el Directorio del BCP puede, con el voto favorable de dos terceras partes de sus miembros, constituir comités especiales para la mejor administración del Banco, fijando las atribuciones de dichos comités y la remuneración de sus miembros.

Es así, que a la fecha se han creado los siguientes comités:

- **Comité Ejecutivo.** Aprueba temas delegados por el Directorio o aquellos que le corresponden.
- **Comité de Riesgos.** Administra los diversos riesgos a los que está expuesto el Banco y vigila que las operaciones se ajusten a los objetivos, las políticas y los procedimientos establecidos.

3. Inclusión financiera

En concordancia con lo expresado por el Banco Mundial (2016), la inclusión financiera se refiere al acceso que tienen las personas y las empresas a una variedad de productos y servicios financieros útiles y asequibles que satisfacen sus necesidades -como pagos y transferencias, ahorro, seguros y crédito- y que son prestados de una manera responsable y sostenible. También afirma que la inclusión es clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad.

Según el Consultative Group to Assist the Poor (CGAP s.f.), el objetivo de la inclusión financiera es desarrollar mercados financieros que ofrezcan responsablemente más productos a menor costo a un mayor número de personas. Los mercados inclusivos desde el punto financiero abarcan un ecosistema amplio e interconectado de actores de mercado e infraestructura que permite brindar productos financieros en forma segura y eficiente a los usuarios de bajos ingresos.

Y, de acuerdo con el portal de inclusión financiera (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] 2017), la inclusión financiera se define como el «[...] acceso y uso de los servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población» y comprende las siguientes dimensiones: acceso, uso y calidad.

4. Corresponsales bancarios

Según el Programa de Tecnologías para la Inclusión Financiera (Tec-In) *et al.* (2013), por corresponsales bancarios se identifica a entidades, generalmente comerciales pero que pueden ser de otra índole que, a través de sus puntos de venta o servicio, proveen -en representación de una entidad financiera- ciertos servicios bancarios, en adición a sus funciones normales y corrientes. Los servicios bancarios provistos por los corresponsales generalmente incluyen la recepción de pagos diversos, depósitos y retiros de efectivo, así como transferencias de dinero, entre otras transacciones y servicios relevantes.

Dada la naturaleza de los servicios y transacciones bancarios provistos a través de los corresponsales y las implicaciones derivadas en términos de seguridad de la información personal y financiera del público usuario, entre otras, en buena parte de los países de la región se ha establecido regulación específica para normar el desarrollo y la operación de este canal (ver tabla 2).

Tabla 2. Denominaciones de los corresponsales bancarios

País	Nombre que se le da a los corresponsales
Brasil	Corresponsales
México	Corresponsales bancarios o Comisionistas
Colombia	Corresponsales bancarios
Perú	Cajeros corresponsales
Ecuador	Corresponsales no bancarios
Guatemala	Agentes bancarios
Chile	Corresponsalías

Fuente: Programa de Tecnologías para la Inclusión Financiera (Tec-In) *et al.*, 2013.
Elaboración: Propia, 2018.

5. Canal Agente BCP

Transcurría el año 2005 y la gerencia general del BCP analizaba una idea innovadora y novedosa que funcionaba exitosamente en otros países del mundo (ver anexo 1) y que le permitiría al BCP ingresar en los segmentos de bajos ingresos no atendidos por ellos hasta ese momento, lo cual incrementaría así los niveles de bancarización del país. Esta idea consistía en la implementación de los cajeros corresponsales. La gerencia general veía que este nuevo formato estaba alineado con la visión del banco, que buscaba convertirse en un «[...] banco simple, transaccional y rentable» (Leguía *et al.* 2015).

El modelo funcionaba mediante la creación de alianzas estratégicas con establecimientos comerciales de áreas rurales o alejadas geográficamente y desatendidas por la banca comercial. Ubicado dentro de un establecimiento (bodega, bazar, farmacia, supermercados o ferreterías), el agente funcionaba como una franquicia del BCP, operando con su propio flujo de caja para brindar servicios a nombre del banco. Los servicios que brindaría este nuevo canal son: depósitos, retiros, transferencias, pagos de servicios y consulta de saldos sin costo para el cliente. El monto máximo de estas transacciones sería de S/ 500,00 o US\$ 170,00. Realizar operaciones en el Agente BCP sería gratuito para los clientes, diferenciándose de otros canales. A los comercios no se les cobraría por participar como agente y con la finalidad de hacer atractivo este canal, se decidió incluir en el modelo el pago de comisiones de acuerdo con las transacciones realizadas.

6. Definición del problema

A partir del año 2005 se implementaron los primeros Agentes BCP en las periferias de la ciudad de Lima con un éxito alentador: se empezó con 61 Agentes en el año 2005 y a finales del 2013 se llegaron a implementar un aproximado de 5.820 Agentes BCP en todo el país. A pesar del éxito alcanzado como un canal transaccional, rentable y costo-eficiente, los directivos del BCP se preguntaban: ¿debemos continuar con el Agente BCP como producto del banco o debemos transferir su gestión a la Financiera Edifycar?

7. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución propuesta es consolidar la participación de mercado del Agente BCP como una solución innovadora, cercana y útil a las personas, que contribuya a la inclusión financiera del país de manera rentable, sostenible y con bajos costos de implementación.

Con esta finalidad, se diseñará un plan estratégico para el periodo comprendido entre los años 2014-2017. Las principales consideraciones contempladas dentro este plan estratégico son las siguientes:

- Resaltar el incentivo a la inclusión financiera logrado mediante este producto, con la finalidad de que más peruanos se inserten al sistema bancario y puedan acceder a sus beneficios.
- Priorizar la atención al cliente, brindándole productos y servicios de primera calidad.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca BCP con la intención de que la solidez de la misma sea un incentivo para que los potenciales socios estratégicos se asocien al modelo.
- Sostener el esfuerzo de ser rentable y costo-eficiente para, de esta manera, seguir creciendo con este canal de atención y lograr la total cobertura de distritos del Perú.

8. Limitaciones de la investigación

La limitación más importante que presenta la actual investigación fue no tener acceso a cierto tipo de información específica, relevante y sustancial respecto al canal Agente BCP como, por ejemplo, ventas totales del Agente BCP, montos de los presupuestos históricos, montos de salarios y detalles de presupuestos, ante lo cual se utilizaron supuestos razonables obtenidos del caso, de artículos periodísticos, Memorias y de Reportes de Sostenibilidad del BCP.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

De acuerdo con Francis Joseph Aguilar (1967) citado por Team FME (2013), quien dio inicio al análisis PESTEL a través del análisis PEST en su libro “Scanning business management”, se evaluarán los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. El análisis detallado se muestra en el anexo 2.

1.1 Entorno político

El escenario político durante el gobierno de Ollanta Humala fue de inestabilidad. Los factores que contribuyeron a ello son varios, entre los que se puede mencionar a los conflictos sociales con desenlaces violentos, intención de cambios en la política económica, inseguridad ciudadana, excesivo protagonismo de la primera dama en el manejo del Estado, entre otros.

El proyecto político propuesto por el Gobierno causó una gran preocupación en los agentes económicos quienes temieron que se llevaran a cabo ciertos cambios importantes a la política económica y se retrocediera en los resultados positivos alcanzados desde la década del 90. Fueron bienvenidas las iniciativas del Gobierno en pos de las poblaciones vulnerables y desprotegidas, como es Pensión 65 y Beca 18.

Un peligro latente es el lavado de activos, que consiste en hacer que los fondos o activos obtenidos ilícitamente circulen sin problema en el sistema financiero apareciendo como resultado de actividades lícitas. Las fuentes de dinero ilícito son la minería ilegal, narcotráfico, corrupción (Redacción Perú 21 2014). El Estado Peruano enfrenta este flagelo a través de Decreto Legislativo N°1106, Decreto Legislativo de lucha eficaz contra el lavado de activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y crimen organizado (Presidencia de la República 2012).

1.2 Entorno económico

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2014:15–51), la economía peruana creció 5,8% en 2013, tasa inferior a la registrada en 2012 (6,0%). El menor ritmo de crecimiento reflejó en gran medida el menor impulso externo asociado a un escenario internacional menos favorable, con un alto grado de incertidumbre y de desaceleración de las economías emergentes

más importantes. Al menor crecimiento de las exportaciones se le sumó la desaceleración, tanto del consumo (5,4%) como de la inversión privada (6,4%) en un contexto de deterioro de expectativas que se manifestó durante casi los tres primeros trimestres del año. De acuerdo con BCRP (2015), en el cuadro de proyecciones para los años 2016 y 2017, las cifras proyectadas del PBI son de 4,0% y de 4,8%, respectivamente.

«En noviembre, la inflación de los últimos 12 meses ascendió a 2,96 por ciento, ubicándose dentro del rango meta. En el escenario central de proyección se espera que la inflación se mantenga dentro del rango meta y que converja gradualmente a 2,0 por ciento. Este escenario considera que no habría mayores presiones inflacionarias asociadas a los incrementos en los precios de commodities y que las acciones de política monetaria mantendrían ancladas las expectativas de inflación. Así, la proyección de inflación para el periodo 2014-2015 se ubica alrededor de 2,0 por ciento» (BCRP 2014). De acuerdo con el BCRP (2015), en el cuadro de proyecciones para los años 2016 y 2017, la inflación proyectada se encontrará en los rangos de 2,5% a 3,0% y de 2,0% a 2,5%, respectivamente.

Según Redacción Gestión (2014), el Gobierno debe concentrarse en la ejecución de iniciativas como el aumento del acceso al crédito de las mypes a través del factoring, instrumento financiero que permite a las empresas entregar sus cuentas por cobrar (facturas) a la banca a cambio de liquidez. Este financiamiento a las micro y pequeñas empresas es sumamente importante, considerando que muchas de estas unidades productivas no tienen créditos en el sistema financiero y son informales.

1.3 Entorno sociocultural

De acuerdo con la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (2015) en el contexto de la Estrategia de Inclusión Nacional (Enif), uno de los problemas que limita la profundización y mayor uso del sistema financiero formal es la elevada informalidad existente en la economía que favorece el uso del efectivo. Los clientes de servicios y productos financieros informales están menos protegidos en caso de abusos por parte de los proveedores o quiebras de éstos, y en general, no se benefician de la protección de sus derechos relacionados con el trato justo, el acceso a información transparente y los canales de queja y resolución de conflictos que se garantizan en el sistema financiero formal.

La presencia de la informalidad impide una mayor profundización de la inclusión financiera, que se entiende como un mecanismo por el cual los bancos y financieras ponen a disposición de la población productos y servicios que les permiten realizar transacciones bancarias de manera segura y ágil. A través de las agencias bancarias, cajeros automáticos y agentes corresponsales, los bancos y financieras hacen llegar los productos y servicios bancarios necesarios a la población, poniendo énfasis en los distritos más alejados geográficamente (SBS 2013:32).

De acuerdo con el Banco de la Nación (BN 2016), la visión del plan nacional de educación financiera es lograr que las personas de todos los segmentos de la población administren su dinero de manera que mejoren su bienestar financiero. La educación financiera bien dirigida y efectiva puede ser considerada como un factor clave para el desarrollo del sector financiero del Perú. En términos concretos, esta educación puede incentivar el ahorro, animar a la gente a presupuestar su dinero, planear mejor sus gastos y créditos.

Cabe mencionar que uno de los aspectos que pueden impactar en el despliegue de los cajeros corresponsales es el factor geográfico; salvar la accidentada geografía peruana para llevar energía y cobertura de Internet es todo un reto al ingenio y a la tecnología vigente.

1.4 Entorno tecnológico

El desarrollo de la tecnología es útil porque proporciona la plataforma para impulsar nuevos servicios en beneficio de la población, por ejemplo, el proyecto de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica que consiste en el diseño, despliegue y operación de una red de fibra óptica de más de 13.000 km que conectará a Lima con 22 capitales de región y 180 capitales de provincia, es el complemento para las bandas de tecnología 4G LTE (cuarta generación Long Term Evolution) por la calidad y cantidad de datos que se podrán transmitir a altas velocidades. Asimismo, permitirá reducir los costos de acceso a Internet hasta en un 80%, mejorando la calidad de vida de todos los peruanos.

Según el Observatorio de la Ciberseguridad en América Latina y el Caribe (2016:193), de la mano con el crecimiento y uso de la tecnología surgen ciertos peligros inherente a esta; escenario en el que resulta importante implementar mecanismos de seguridad en la transmisión de datos por Internet, a lo que se denomina ciberseguridad que es de vital importancia para preservar la integridad de los datos, generar confianza en los usuarios de estos servicios y así estimular el uso de la plataforma tecnológica.

De acuerdo con Aetecno (2015), la penetración de los llamados teléfonos inteligentes entre el total de la población peruana pasará del 25% registrado en 2014 al 75% para 2020, apreciándose la tendencia positiva de estos equipos que servirán de plataforma para la implementación de diversas aplicaciones financieras, como es el dinero electrónico y la billetera digital.

1.5 Entorno ecológico

El consumo de papel en la impresión de los vouchers genera un impacto en el medio ambiente. Para prescindir de este consumo de papel se podría sugerir el envío por medios electrónicos del comprobante o documento que acredite la transacción. Mediante el Decreto Supremo N°009-2009-MINAM, Medidas de ecoeficiencia para el sector público (Ministerio del Ambiente [Minam] 2009), el Estado -como parte de la competitividad como país- se une al cuidado del medio ambiente mediante el uso de alternativas tecnológicas que generen un mayor aporte a la no contaminación.

1.6 Entorno legal

En el 2005, por medio la Circular N°B-2147-2005, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS 2005) autorizó a las empresas bancarias, financieras e instituciones microfinancieras no bancarias a operar a través de cajeros corresponsales. Sin embargo, esta circular fue derogada y fue la Resolución SBS N°775-2008 (SBS 2008b) la que introdujo la regulación de estos corresponsales, dictando sus requisitos de apertura y operación.

La Ley N°28976, Ley Marco de Licencias de Funcionamiento (Congreso de la República 2007), establece que los establecimientos comerciales que se asocien al BCP con la finalidad de operar como Agentes BCP, deben gestionar ante la municipalidad respectiva el cambio de licencia de funcionamiento para este nuevo giro de negocio al cual se dedicarán.

2. Análisis de la industria o sector

2.1 Cajeros corresponsales en el Perú

De acuerdo con Thompson y Strickland III (2004), se empleará la palabra industria para referir a «[...] un grupo de empresas cuyos productos tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismo compradores». A continuación, se describirán los principales factores dominantes en

la industria bancaria, incidiendo en la implementación de los cajeros corresponsales por parte de los principales bancos del Perú.

2.1.1 Tamaño del mercado

Se considera como tamaño de mercado el 100% de capitales de distrito del Perú (a largo plazo), llegando a construir un tejido de cajeros corresponsales que brinden servicios bancarios de calidad, eficientes y cercanos a la población. En la tabla 3 se puede apreciar que aún existen un 54% de distritos que no son atendidos por ningún canal de la banca comercial.

Tabla 3. Distritos a brindar cobertura futura

	dic-08		dic-13	
	n°	%	n°	%
N° distritos a nivel nacional*	1 835	100	1 837	100
Distritos con presencia del Sistema Financiero (oficina, ATM o Cajero Corresponsal)	492	26,81	847	46,11
Como % del n° de distritos con presencia del SF:				
<i>Distritos con un tipo de punto de atención</i>	217	44,11	399	47,11
Oficina	154	31,30	55	6,49
ATM	16	3,25	16	1,89
Cajero Corresponsal	47	9,55	328	38,72
<i>Distritos con dos tipos de punto de atención</i>	100	20,33	168	19,83
Oficina y ATM	16	3,25	3	0,35
Oficina y Cajero Corresponsal	68	13,82	140	16,53
ATM y Cajero Corresponsal	16	3,25	25	2,95
<i>Distritos con oficina, ATM y cajero corresponsal</i>	175	35,57	280	33,06

Fuente: SBS, 2013.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.1.2 Alcance nacional

A pesar de estar presentes en la mayoría de regiones del Perú, se puede apreciar que en algunas regiones hay poca presencia de estos canales de atención, lo cual es una oportunidad para la banca nacional de ampliar sus puntos de atención en favor de la población (ver anexo 3).

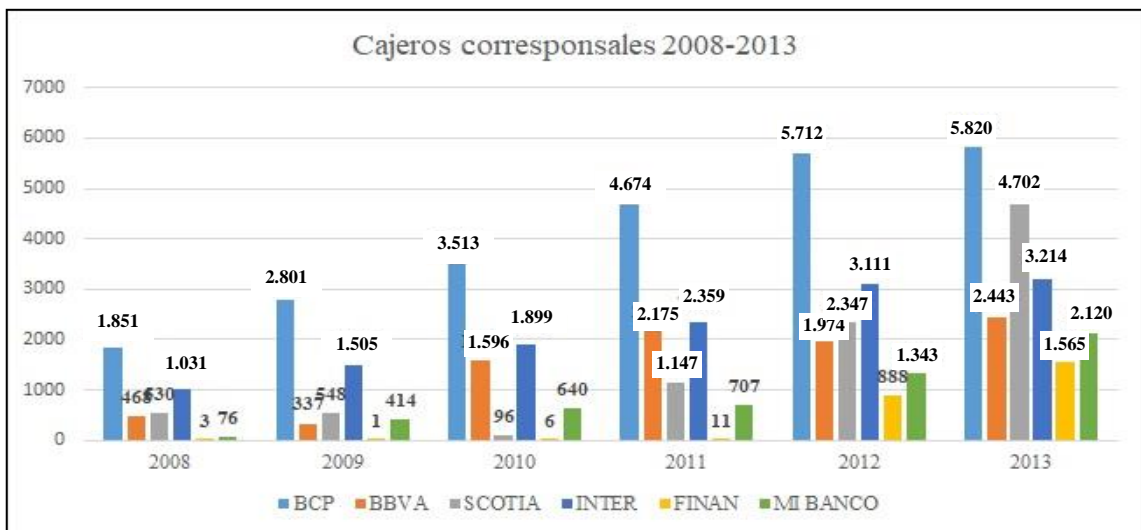
2.1.3 Índice de crecimiento del sector

En el anexo 4 se puede apreciar que se presentan picos y valles con respecto al número de cajeros corresponsales implementados, lo que indica que es una industria que busca su madurez y cuenta con espacio para desarrollarse. La ratio de crecimiento es importante y es positivo en todas las regiones analizadas.

2.1.4 Rivales y su crecimiento

Con los datos analizados desde el año 2008 se nota que el Banco de Crédito del Perú (BCP) inició con notable energía la implementación de su canal de atención Agente BCP. Los principales bancos comerciales también comenzaron con la implementación de sus propios productos, generándose una interesante competencia que beneficiaba a la población que ahora contaba con servicios bancarios al alcance de la mano (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Principales actores y competencia



Fuente: Leguía *et al.*, 2015.
Elaboración: Propia, 2018.

La tecnología, representada por el acceso a Internet y el equipo instalado en cada cajero corresponsal para realizar las transacciones, es otro factor importante que sustenta la industria en análisis por lo que la probabilidad de integración vertical hacia adelante o hacia atrás es poco probable.

2.2 Análisis de atractivo de la industria

El detalle del análisis de las cinco fuerzas de Porter (2005) se encuentra en el anexo 5, así como la respectiva calificación para cada uno de los factores competitivos que influyen en determinar la atractividad de la industria. Se mencionan las oportunidades aprovechables y las amenazas que se deben evitar.

2.2.1 Rivalidad entre competidores

Desde el año 2005 cuando se implementó el primer cajero corresponsal en una bodega de Mala por parte del Banco de Crédito del Perú, este modelo de canal de atención al cliente ha

experimentado un sostenido crecimiento gracias a la regulación que permitió su implementación en comercios afiliados a los bancos y cajas. Cada vez más los actores del sistema bancario han desarrollado esfuerzos para implementar sus propias soluciones de cajeros corresponsales a nivel nacional, beneficiando a la población de zonas alejadas y proporcionando el acceso de servicios bancarios más cercanos, evitando la necesidad de trasladarse hasta una agencia o cajero automático. Otro logro de esta iniciativa es la de contribuir con la inclusión financiera (3,40/5).

2.2.2 Ingreso de competidores potenciales

Los actores públicos y privados del sistema bancario están iniciando la implementación de sus propios productos de cajeros corresponsales con la finalidad de llegar a la mayor cantidad de personas. La implementación de este canal de atención permite descongestionar las agencias, ampliar el número de clientes y brindar una interesante cartera de servicios útiles a la población.

Un factor importante para el ingreso de competidores en este sector es el costo relativamente bajo de implementar un cajero corresponsal en comparación a la inversión requerida para implementar una agencia o un cajero automático y se tiene como beneficios el hacer llegar su propuesta de servicios bancarios de manera ágil y cercana. Esta fuerza se califica como atractiva (3,50/5).

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de insumos y tecnología para el sistema bancario, especialmente los que atienden a los cajeros corresponsales, tienen una baja tendencia a llevar a cabo una integración vertical hacia adelante; de igual forma, es bastante improbable que un actor del sistema financiero tienda a llevar a cabo una integración vertical hacia atrás. Con respecto al servicio de Internet, la industria cuenta con los servicios de operadores telefónicos, como también de proveedores de servicios de marketing, tecnología, auditoría y otros.

El autor de la presente investigación concluye que los proveedores no ejercen presión en la industria con la finalidad de lograr mejores acuerdos o beneficios adicionales a los acordados por estar poco concentrados. La calificación obtenida lo coloca como una fuerza atractiva (3,30/5).

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los cajeros corresponsales fueron implementados con la finalidad de brindar servicios financieros a la población ubicada en zonas geográficas que están desatendidas por el sistema bancario. Estas personas naturales no tienen esa capacidad de hacer reducir los precios de los servicios previamente establecidos por la industria por la poca concentración que poseen, aunque tienen la

libertad de cambiar de cajero corresponsal en el caso de no sentirse adecuadamente atendidos, teniendo en cuenta que la oferta de cajeros corresponsales está creciendo en puntos de atención dada la creciente competencia en este sector. Se considera que los riesgos de integración vertical hacia atrás o adelante son poco probables. Luego del análisis respectivo, se concluye que la calificación asignada evidencia que se está ante una fuerza atractiva (3,20/5).

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Antes que productos sustitutos se puede apreciar el surgimiento de productos complementarios como son la banca por Internet, aplicaciones bancarias en teléfonos inteligentes, billetera móvil, entre otras iniciativas tecnológicas. Operar fuera del sistema financiero formal es siempre posible pero las posibles consecuencias negativas están presentes.

Luego del análisis de esta fuerza se determina que su fuerza es neutral por la poca incidencia de oferta de productos y servicios en la banca informal o paralela (2,90/5).

2.2.6 Grado de atraktividad de la industria

La evaluación global es de 3,26 (atractivo). Luego del análisis correspondiente (ver anexo 5), se concluye que esta industria es atractiva por el potencial de generar rentabilidad en forma sostenida, contribuir con la inclusión financiera y proporcionando valor a los clientes. Son necesarias las precisiones respecto a la intensidad de la rivalidad presente pues los actores ofertan productos y servicios innovadores en pos de mantener o aumentar su porcentaje de participación de mercado. Los proveedores, afortunadamente, no constituyen un poder que pueda impactar negativamente en el normal desenvolvimiento de los actores, los mismo sucede con el poder de negociación de los clientes. Por el grado de atraktividad de la industria no se descarta la intención de nuevos actores (Banco de la Nación) de ingresar a este sector (ver tabla 4).

Tabla 4. Análisis de atraktividad del sistema bancario

Factores competitivos	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Calificación
Rivalidad entre competidores				x		3,40
Ingreso de competidores potenciales				x		3,50
Poder de negociación de los proveedores				x		3,30
Poder de negociación clientes				x		3,20
Amenaza de productos sustitutos			x			2,90
Evaluación global						3,26

Fuente: Porter, 2005.

Elaboración: Propia, 2018.

2.2.7 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

De acuerdo con David (2008), la evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información de índole económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, tecnológica y competitiva. En la tabla 5 se aprecia el análisis respectivo, el resultado determinó un peso total ponderado de 3,04 sobre 5, lo que explica que el producto Agente BCP se encuentra en una adecuada posición para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, y para mitigar el impacto de las amenazas existentes.

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

Oportunidades claves de la empresa	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
A pesar de los anuncios de llevar a cabo la “gran transformación”, no realizó cambios en la política económica instaurada en la década de 1990.	0,08	3	0,24
Para los años 2014 y 2015 se ha revisado las proyecciones de crecimiento del PBI de 6,2% a 6,0% y de 6,7% a 6,5%, respectivamente. Para los años 2016 y 2017, las cifras proyectadas del PBI son de 4,0% y de 4,8% respectivamente.	0,05	3	0,15
La proyección de inflación para el periodo 2014-2015 se ubica alrededor de 2,0%, dentro del rango determinado por el Banco Central de Reserva del Perú. Para los años 2016 y 2017, la inflación proyectada se encontrará en los rangos de 2,5% a 3,0% y de 2,0% a 2,5% respectivamente.	0,05	3	0,15
Se percibe un crecimiento sostenido de la capacidad de gasto de la población desde la década de 1990.	0,06	3	0,18
Entre diciembre 2008 y diciembre 2013, el ratio de créditos sobre PBI pasó de 24,01% a 32,92%, mientras que el ratio de depósitos sobre PBI aumentó de 28,96% a 35,17%, observándose en ambos casos un importante incremento.	0,08	3	0,24
Agencias, cajeros automáticos o agentes corresponsales disponibles por cada 100.000 habitantes. En el 2008 se contaba con 14.337, llegando a los 45.956 en el 2013.	0,06	3	0,18
De los 1.837 distritos del Perú, solo 847 tienen cobertura del sistema financiero lo que representa el 46,11%. Aún falta cubrir el 53,9% de distritos.	0,06	3	0,18
La red dorsal nacional de fibra óptica tendrá una extensión aproximada de 13.500 km de fibra óptica e interconectará a 180 capitales de provincia brindando servicio de Internet de banda ancha.	0,08	3	0,24
Al segundo trimestre del 2012, en el Perú, solo el 14% de los usuarios de telefonía móvil disponía de acceso a Internet móvil, y solo el 16% de los hogares disponía de acceso a Internet fijo.	0,06	2	0,12
En el 2005, por medio la Circular N°B-2147-2005 la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS 2005) de Perú autorizó a las empresas bancarias, financieras e instituciones microfinancieras no bancarias a operar a través de cajeros corresponsales.	0,07	4	0,28
En el 2008, a través de la resolución SBS N°775-2008 (SBS 2008b), se introdujo la regulación de estos cajeros corresponsales, dictando sus requisitos de apertura y operación.	0,08	4	0,32
Amenazas claves de la empresa			
El gobierno de turno fue afectado por escándalos políticos que ocasionaron que su imagen quedara desgastada.	0,06	3	0,18
Creció la percepción de inseguridad ciudadana, lo que generó alarma en la sociedad.	0,05	2	0,10
Se ha incrementado el monto de dinero que ilegalmente se introduce en el circuito económico formal	0,05	3	0,15
Un problema que limita la profundización y mayor uso del sistema financiero formal es la elevada informalidad existente en la economía que favorece el uso del efectivo.	0,06	3	0,18
La conciencia de la importancia de desarrollar estrategias de seguridad cibernética está aumentando entre los países de la región de América Latina y del Caribe.	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		3,04

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

2.2.8 Factores claves de éxito

De acuerdo con Thompson y Strickland III (2004), los factores claves de éxito (FCE) de una industria son los elementos particulares de la estrategia, los atributos del producto, los recursos, las competencias, las habilidades competitivas y los resultados del negocio que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas.

En base a la definición teórica arriba mencionada, se considera que los factores claves de éxito propuestos para el sector de los cajeros corresponsales son: prestigio de marca, participación de mercado, innovación en productos y uso intensivo de la tecnología, influyente cultura organizacional, rentabilidad, liquidez y red de puntos de atención.

2.2.9 Matriz del perfil competitivo (MPC)

A través de la matriz de perfil competitivo (MPC) propuesta por David (2008) se pueden identificar a los principales competidores de una compañía, así como sus principales fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa que se toma como muestra (ver anexo 6).

Como resultado del análisis se concluye que la fortaleza más relevante es el prestigio de la marca, que viene precedida por la trayectoria de más de 189 años operando dentro de la industria, así como también por los permanentes esfuerzos para construir una atractiva cartera de productos y servicios innovadores, sirviéndose de la tecnología como soporte para las transacciones realizadas.

2.3 Conclusiones del análisis externo

Luego de realizar el análisis externo se puede afirmar que el producto Agente BCP se encuentra en posición de capitalizar las oportunidades del entorno que lo rodea y luce una posición fuerte frente a las amenazas existentes. Dentro de la industria, se aprecia que posee una posición competitiva solvente ante las fuerzas de la competencia que le permitirán asegurar rendimientos sostenibles y un crecimiento futuro. Es un medio útil para ampliar la inclusión financiera.

Es importante enfatizar que la seguridad de los socios estratégicos es uno de los factores más importantes a tomar en cuenta, pues están expuestos a posibles asaltos, a que sean sorprendidos con monedas o billetes falsos o involuntariamente ser involucrados en casos de financiamiento al narcotráfico u otras actividades ilegales.

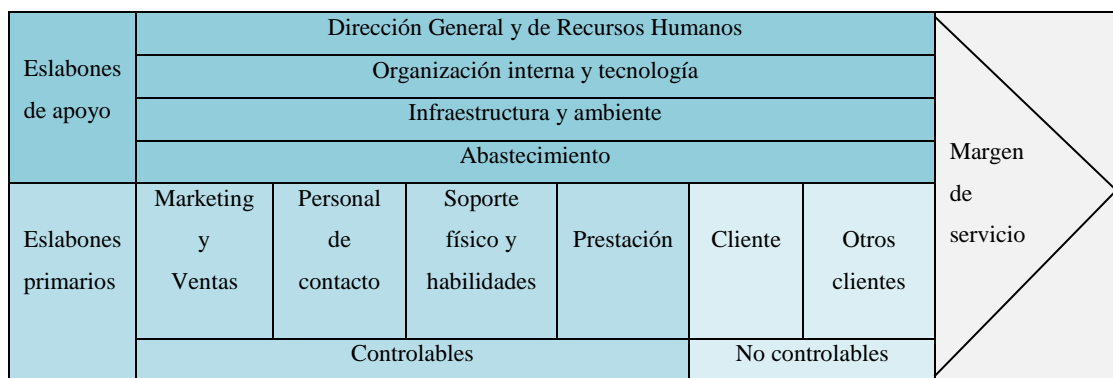
Capítulo III. Análisis interno

Para Penrose (1962)¹, el análisis interno dependía de la dotación de recursos que disponía la empresa y de la habilidad de sus directivos para gestionarlos adecuadamente, por lo que incidía en aspectos meramente internos de la empresa para justificar su crecimiento.

1. Cadena de valor

De acuerdo con Alonso (2008), se replantean los elementos de la cadena de valor propuesta por Michael Porter: en lugar de actividades se consideran a los eslabones como integrantes de una nueva cadena de valor, los cuales concluyen en el margen de servicio, y su análisis permite definir fuentes de posibles ventajas competitivas.

Gráfico 3. Cadena de valor de servicios



Fuente: Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

Uno de los cambios más importantes que sufre esta herramienta es su adaptación para su aplicación en empresas de servicios. Estos cambios radican en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen redefinidos y, al mismo tiempo, muestran una clasificación adicional que posibilita su control. Los eslabones primarios se dividen en controlables y no controlables, asumiendo todos unos roles inseparables del servicio que se presta. Por su parte los eslabones de apoyo, mínimamente modificados en lo que respecta a la propuesta original de Michael Porter, poseen la función de contribuir con el montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación de servicio, velando por el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

¹ Uno de los orígenes del análisis interno se puede situar en el trabajo de Penrose (1959) acerca del proceso de crecimiento de la empresa y sus límites.

El margen de servicio es el porqué de esta herramienta. Es la sumatoria de las ventajas competitivas conseguidas por cada uno de ellos, es lo que el cliente percibe, vibra y experimenta. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único.

Luego del análisis de la cadena de valor (ver anexo 7), se identificaron los siguientes factores clave de éxito del sector que serán la fuente de ventajas competitivas:

- Prestigio de marca asociado al mejor banco del Perú.
- Gerencia que gestiona el canal Agente BCP y equipo de trabajo motivados para continuar con el éxito alcanzado.
- Cultura organizacional que es inculcada a los comercios asociados.
- Gestión oportuna con los proveedores.
- Sensibilidad por acercar los servicios bancarios a clientes y no clientes con el fin de incrementar los niveles de inclusión financiera, de manera rentable y sostenible, contribuyendo con el incremento de los índices de bancarización.

2. Análisis de recursos y capacidades

«El creciente énfasis en el papel de los recursos y capacidades como base para la estrategia es el resultado de dos factores. En primer lugar, como el entorno sectorial de las empresas se ha vuelto más inestable, los recursos y capacidades constituyen una base más segura que el mercado para la formulación de la estrategia. En segundo lugar, cada vez es más evidente que es la ventaja competitiva, y no el atractivo del sector, la fuente primaria de elevados beneficios» (Grant 2014).

A continuación, se analizaron los de recursos y capacidades del Agente BCP, con el fin de identificar las fuentes de ventaja competitiva que permitieron formular las estrategias para generar los beneficios esperados.

2.1 Recursos

De acuerdo con Grant (2014), para tener una visión más completa de los recursos con los que cuenta una empresa, se deben identificar los tres tipos principales: tangibles, intangibles y humanos. A continuación, se procederá con el análisis de los recursos que posee la gerencia del canal Agente BCP para brindar los servicios bancarios ofrecidos.

Tabla 6. Análisis de recursos del Agente BCP

Recursos	Característica relevante
Tangibles	
Instalaciones.	Oficinas administrativas ubicadas en el Centro de Innovación Tecnológica (CIT) en Chorrillos.
Infraestructura tecnológica.	Soporte tecnológico para las transacciones y respaldo de las mismas (servidores, bases de datos y otros).
Intangibles	
Valor de marca.	Es una de las marcas más valiosas del Perú.
Cultura organizacional.	Los valores institucionales son inculcados a los gestores de los comercios asociados.
Conocimiento del negocio.	Son los precursores en implementar agentes corresponsales en el Perú.
Capacidad de coordinación con proveedores.	Fluida relación con los proveedores en procura de la disponibilidad del servicio.
Base de datos de comercios con potencial a convertirse en Agentes BCP.	Insumo proporcionado por Alicorp (mencionado en el caso).
Humanos	
Gerencia del canal Agente BCP.	Equipo motivado para brindar capacitación integral a los comercios asociados en la gestión del Agente BCP.

Fuente: Grant, 2014.

Elaboración: Propia, 2018.

Los recursos más importantes, desde el punto de vista estratégico, son los recursos intangibles como es el valor de marca, el equipo de personas que conforman la gerencia de canal Agente BCP, el soporte tecnológico a las transacciones diarias efectuadas a través de los Agente BCP, y el conocimiento del negocio.

2.2 Capacidades

Según Navas y Guerras (2001), luego de analizar los recursos, el segundo nivel de análisis viene determinado por la capacidades, habilidades o competencias organizativas; y que permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. En general, las capacidades están ligadas al capital humano y se apoyan en los activos intangibles, especialmente en el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa.

2.3 Análisis de capacidades

De acuerdo con Grant (2014), antes de decidir qué capacidades organizativas son distintivas o esenciales, las empresas necesitan tener una imagen general de todas las capacidades organizativas. Para identificarlas, se debe tener una base para clasificar estas actividades utilizando dos enfoques:

- **Análisis funcional.** Identifica las capacidades organizativas en cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- **Análisis de la cadena de valor.** Identifica una cadena secuencial de actividades de la empresa.

La fuente utilizada para realizar el análisis de capacidades se encuentra en el análisis de la cadena de valor realizado previamente.

Tabla 7. Análisis de las capacidades del Agente BCP

Eslabón de la cadena de valor	Capacidades
Dirección General y Recursos Humanos.	Gestión del riesgo.
	Gestión de proveedores.
	Gestión de red de ejecutivos de ventas.
Personal de contacto.	Coordinación y seguimiento de capacitaciones de operatividad del Agente BCP.
	Inculcar la cultura organizacional.
Marketing.	Gestión de campañas de marketing para identificar comercios como posibles socios.
Soporte físico y habilidades.	Capacidad de dar soporte tecnológico a las operaciones del Agente BCP.
Organización interna y tecnología.	Implementación de innovaciones tecnológicas (equipos, software, Internet y otro).
	Gestión y solución de reclamos.

Fuente: Grant, 2014.

Elaboración: Propia, 2018.

En la tabla 7 se describen las capacidades más saltantes del Agente BCP, las cuales mantienen relación directa con las actividades y funciones identificadas en la cadena de valor. Las capacidades que se perciben como más resaltantes y que redundan en el servicio brindado a los clientes son capacidad de dar soporte tecnológico a las operaciones del Agente BCP, gestión con los proveedores y la capacidad de gestión de los ejecutivos de ventas.

2.4 Valoración y evaluación de los recursos y capacidades

De acuerdo con Grant (2014), una vez que se han identificado los recursos y las capacidades de una organización, es preciso evaluar su potencial para crear valor. Existen dos factores a tener en cuenta. Primero, cuál es la importancia estratégica de los diferentes recursos y capacidades y, segundo, cuáles son las fortalezas de la empresa respecto a sus competidores en relación con estos recursos y capacidades.

La valoración de los recursos y capacidades se presenta en el anexo 8 y, como resultado del análisis, se determinó que la mayoría de recursos y capacidades del Agente BCP son consideradas como sus principales fortalezas. Sin embargo, presenta como una debilidad relevante para la sostenibilidad de las siguientes capacidades: gestión del riesgo, inculcar la cultura organizacional del BCP y la gestión y solución de reclamos (ver anexo 9).

- **Capacidad de gestión del riesgo**, Existe el peligro latente de que se pueda utilizar esta plataforma para otros fines para los que no fue creada (lavado de activos y/o financiamiento de acciones terroristas).
- **Inculcar la cultura organizacional**. Los propietarios de comercios que gestionan un Agente BCP, a pesar de las sesiones de capacitación recibidas, pueden incurrir en deficiencias en la atención a los clientes, generando un impacto negativo y el consecuente desgaste del prestigio de marca del BCP.
- **Gestión y solución de reclamos**, Un fallo en las comunicaciones entre el local del comercio afiliado con el banco, pueden depreciar la calidad del servicio brindado a los clientes con la respectiva reclamos y malestar. No realizar operaciones que impliquen una salida de efectivo de su caja también es una posible fuente de reclamos por parte de los clientes.

3. Análisis VRIO

Basándonos en Barney y Hesterly (2015), una de las herramientas para completar el análisis interno es conocido como el entorno de trabajo VRIO, en el cual, se responden cuatro preguntas que todo analista debe hacerse para determinar el potencial competitivo de los recursos y capacidades de una empresa. Estas preguntas son:

- **Valor**. ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?
- **Rareza**. ¿Cuentan con ella otros competidores?
- **Inimitabilidad**. ¿Sería costoso para otros imitarla?
- **Organización**. ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?

A partir del análisis VRIO (ver anexo 10), se ha podido identificar que Agente BCP cuenta con una importante ventaja competitiva sostenible que está representada por el valor de marca BCP, que es la marca más valiosa del Perú.

4. Modelo del negocio

«Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor» (Osterwalder y Pigneur 2013). El modelo Agente BCP se basa en la creación de alianzas estratégicas con establecimientos comerciales de zonas rurales o alejadas geográficamente que no estaban siendo atendidas por la banca comercial, estos agentes se ubicarían dentro de establecimientos comerciales y funcionarían como una franquicia del BCP. Los servicios que se brindan son retiros, transferencias, pagos de servicios y consultas de saldos gratuitos. El límite para estas transacciones (solo en soles) es de S/ 700,00. La principal característica de este modelo es que el Agente BCP opera con el flujo de caja del establecimiento comercial. En el anexo 11 se describe el modelo de negocio del Agente BCP utilizando el modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur 2013).

5. Ventaja competitiva

De acuerdo con Navas y Guerras (2001), el concepto de ventaja competitiva de la empresa se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir y además, esta característica le permite obtener un rendimiento superior a la otra en su actuación competitiva.

Luego del diagnóstico de los factores claves de éxito y el análisis de recursos y capacidades del Agente BCP, es posible apreciar que la implicancia estratégica detectada se orienta a la implementación de una estrategia de liderazgo en costos en primer lugar, para luego direccionar a una estrategia de desarrollo de productos con la finalidad de mantener la participación de mercado con un producto costo-eficiente.

6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo con David (2008), el número de factores que se incluyan en la matriz EFI debe estar entre 10 y 20; se asignará a cada factor una ponderación que abarque desde 0,0 (irrelevante) hasta 1,0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Luego, se asigna a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación = 4), estas clasificaciones están basadas en la empresa. Se multiplica la

ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada factor. La puntuación ponderada total puede ir de 1 a 4, con una puntuación promedio de 2,5. Las puntuaciones inferiores a 2,5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas; mientras que las puntuaciones superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas			
Valor de marca.	0,10	4	0,40
Cultura organizacional.	0,07	4	0,28
Conocimiento del negocio.	0,08	4	0,32
Capacidad de coordinación con proveedores.	0,06	3	0,18
Base de datos de comercios con potencial a convertirse en Agentes BCP.	0,07	3	0,21
Gestión de red de ejecutivos de ventas.	0,10	4	0,40
Gestión de campañas de marketing para identificar comercios como posibles socios.	0,06	3	0,18
Capacidad de dar soporte tecnológico a las operaciones del Agente BCP.	0,06	4	0,24
Gestión de innovaciones tecnológicas (equipos, software, Internet y otro).	0,08	4	0,32
Debilidades			
Gestión del riesgo.	0,07	1	0,07
Inculcar cultura organizacional.	0,06	2	0,12
Gestión y solución de reclamos.	0,06	2	0,12
Cierre de Agentes BCP.	0,07	1	0,07
Disponibilidad de comunicaciones (Internet).	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		3,03

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

Concluido el análisis de la matriz EFI, el resultado de la evaluación presenta una puntuación ponderada total de 3,03, es decir, superior al promedio, ante lo cual se puede asegurar que el Agente BCP es internamente fuerte (David 2008).

7. Conclusiones

Al terminar el análisis interno, se hallaron importantes factores claves de éxito para el Agente BCP. Luego de revisar la cadena de valor y el resultado del análisis de recursos y capacidades se puede apreciar que se cuenta con ventaja competitiva sostenible (valor de marca). A través del modelo de negocio existen interesantes factores que permiten proporcionar valor agregado al cliente. Este análisis dará sustento para el momento de la creación de las estrategias que permitan potenciar las fortalezas detectadas y mitigar las debilidades con la finalidad de asegurar la sostenibilidad del negocio.

Capítulo IV. Estudio de mercado

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), la investigación de mercado se define como el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una situación de marketing específica que enfrenta una empresa.

1. Objetivos

Evaluar las condiciones que sustentan las reales posibilidades de crecimiento dentro de la industria de los cajeros corresponsales en el Perú.

2. Objetivos específicos

- Analizar los índices de profundidad bancaria para determinar el futuro despliegue de Agentes BCP y determinar la brecha de puntos geográficos (distritos) sin atención bancaria hacia donde expandirse
- Evaluar la densidad de agentes corresponsales en base al factor de área geográfica y por población.
- Conocer los factores que hacen atractivo este canal de atención a los usuarios de los Agentes BCP (ver anexo 12).

3. Metodología

La metodología utilizada consistió en el uso de fuentes de información secundarias, las cuales estaban disponibles para poder determinar los aspectos importantes del sector, como son las perspectivas de crecimiento económico del país, los niveles de bancarización alcanzados, los índices de atención de servicios bancarios disponibles a la población, los indicadores de inclusión financiera y los valores de densidad geográfica y por población.

4. Justificación para el uso de fuentes secundarias de datos

El periodo de estudio del presente trabajo es del año 2014 al año 2017, este es el motivo por el que se utilizó fuentes de información secundaria. Los datos actuales recolectados no se aplicaron debido al período de la muestra.

5. Fuentes secundarias de información

En concordancia con Aaker *et al.* (2012), los datos secundarios son aquellos que fueron recolectados por personas o agencias respondiendo a un propósito diferente al de la solución del problema presente. Son una de las formas más baratas y fáciles de acceder a la información.

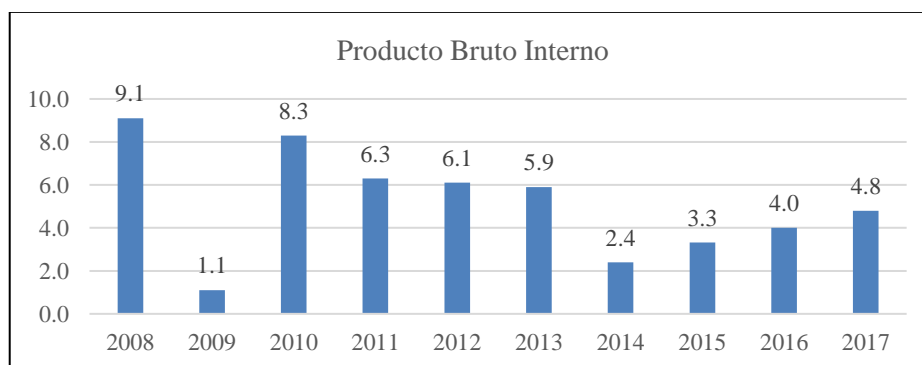
Los datos secundarios pueden proporcionar suficiente información para resolver el problema que está siendo investigado, pueden ser una fuente valiosa de nuevas ideas para una posterior investigación primaria. El beneficio más significativo que los datos secundarios ofrecen al investigador es el ahorro en costos y tiempo, es posible emplearlos ampliamente en varios problemas de investigación de mercado. Entre sus posibles usos se puede mencionar la estimación de la demanda, monitoreo del entorno, segmentación y objetivos y desarrollo de un sistema de inteligencia de negocios.

5.1 Crecimiento económico e inclusión financiera

De acuerdo con Choy (2013), el crecimiento económico es un factor importante en la mejora significativa de los indicadores de inclusión. Este crecimiento de la actividad económica se ha visto acompañado por una expansión del sistema financiero, la cual no solo ha evolucionado en tamaño, sino que ahora también es más inclusiva al tener un mayor porcentaje de la población utilizando los servicios financieros.

El Producto Bruto Interno (PBI) es uno de los indicadores más importantes que permite apreciar el crecimiento económico de un país.

Gráfico 4. Evolución del PBI peruano (2008–2017)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f.a; BCRP, 2015.
Elaboración: Propia, 2018.

5.2 Índice de profundidad financiera

La SBS (2013) muestra la posición relativa del Perú respecto a sus vecinos más cercanos, donde se puede apreciar que existe una brecha importante que cubrir con respecto a Colombia y Chile.

Tabla 9. Profundidad bancaria (comparación internacional)

	Créditos ODCs* / PBI	Créditos Banca comercial / PBI (%)	Depósitos ODCs*/ PBI	Depósitos Banca comercial/ PBI (%)
Argentina	17,90	17,24	19,59	19,48
Bolivia	37,57	29,64	46,83	38,69
Brasil	56,62	42,42	52,90	45,97
Chile	76,74	75,75	37,08	36,59
Colombia	37,91	34,76	38,31	33,65
México	17,79	17,29	21,45	20,76
Guatemala	32,23	30,68	36,85	35,45
Uruguay	24,19	24,17	36,47	36,44
Perú ^{1/}	32,86	26,49	34,13	25,95

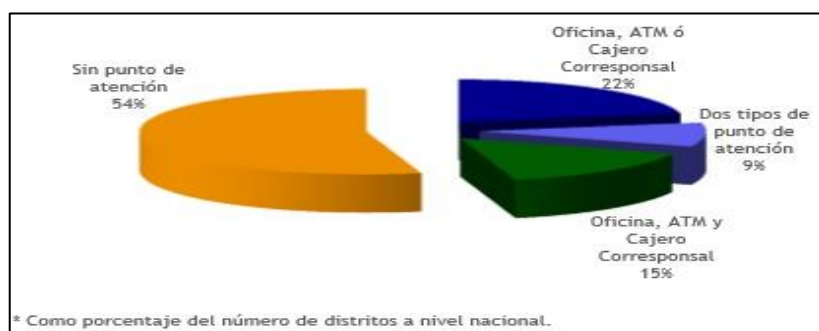
Fuente: SBS, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

5.3 Distritos del Perú con puntos de atención bancaria

Según la SBS (2013), los distritos que no cuentan con algún tipo de punto de atención son el 54% del total de distritos del Perú.

Gráfico 5. Alcance de los servicios bancarios a nivel distritos del Perú



Fuente: SBS, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

5.4 Densidad geográfica

De acuerdo con el Programa de Tecnologías para la Inclusión Financiera (Tec-In), Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), y Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (2013).

desde la perspectiva de densidad geográfica (ver anexo13), la presencia de los cajeros corresponsales se ha traducido en un avance notable, sobre todo en algunos de los países evaluados, como también, se puede apreciar un interesante despliegue a nivel de población (ver anexo 14). Perú debe mejorar en ambos ratios estudiados.

6. Conclusiones

En base al análisis realizado se aprecia que existe un importante porcentaje (54%) de distritos del país que no tienen un punto de atención bancario, lo cual debe impulsar al Banco de Crédito del Perú en la ampliación de su red de Agentes BCP.

A nivel de Latinoamérica, los niveles de densidad geográfica y población indican que existe una brecha importante que cubrir. Aún hay espacio para desplegar más agentes.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Propuesta de visión, misión y valores

1.1 Visión

De acuerdo con Kotter (2007), la visión desempeña un papel crucial en la producción de un cambio útil pues ayuda a dirigir, alinear e inspirar las acciones de un gran número de personas. Sin una visión adecuada el esfuerzo de transformación puede disolverse fácilmente y convertirse en una lista de proyectos confusos, incompatibles y lentos que van en la dirección equivocada.

De la misma manera, Thompson *et al.* (2012) indican que las opiniones y conclusiones de la alta gerencia sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente, tecnología que parezca óptima, constituyen la visión estratégica de la empresa, y definen las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos”. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

En base a estas definiciones se propone la siguiente visión para el Agente BCP: “Convertirnos en la más efectiva alternativa tecnológica para acercar los servicios bancarios a la población que así lo requiera, de manera ágil y eficiente”.

1.2 Misión

Conforme a Thompson *et al.* (2012), una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: «[...] quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí». Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje muy específico para revelar la identidad propia de la empresa. Lo ideal es que la declaración de misión sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de una empresa.
- Especificar las necesidades del cliente que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar el enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la empresa identidad propia.

Basados en el análisis realizado, a continuación, la propuesta de misión para el Agente BCP es: “La misión del Agente BCP es acercar los servicios financieros a nuestros clientes y potenciales clientes con la finalidad de satisfacerlos de manera ágil y cercana, con lo cual contribuimos a elevar su nivel de vida. La inclusión financiera y social es otra de nuestras metas”.

1.3 Valores

De acuerdo con Gimbert (2010), los valores definen cómo la organización quiere actuar, comportarse, qué caminos quiere seguir y cuáles no. Precisan cómo son las relaciones entre los integrantes de la compañía y cómo ésta se relaciona con sus clientes, proveedores y comunidad. Se basan en las creencias sobre lo que es deseable, valioso, justificable. Los valores deben movilizar y amplificar las energías de una organización y, por ello, deben ser comprendidos y compartidos.

Complementando, Thompson *et al.* (2012) indican que los valores son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó con el fin de guiar el cumplimiento de su visión y misión.

A continuación, se listan los valores propuestos para los Agentes BCP:

- “Lo que nos guía es la satisfacción del cliente.
- Ser imaginativos e innovadores en los productos brindados a los clientes.
- Trabajar en equipo es la mejor manera de avanzar para encontrar soluciones.
- Establecer excelentes relaciones con nuestros socios estratégicos.
- Crear valor en cada una de nuestras acciones diarias.
- Buscar la eficiencia en cada uno de nuestros procesos.
- Apoyar la inclusión financiera y social del Perú”.

2. Objetivo general

El objetivo principal es demostrar que el negocio de los Agentes BCP es sustentable en el futuro cercano, teniendo en cuenta todos los factores que lo rodean. Las estrategias tomarán ventaja de las oportunidades y mitigarán las amenazas.

2.1 Objetivos estratégicos

«Establecer los objetivos es convertir a la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución» (Thompson *et al.* 2012).

Los objetivos estratégicos que se presentan a continuación están basados en los resultados de las matrices EFE, MPC, EFI y la cadena de valor, de donde se obtuvieron importantes conclusiones respecto a las fortalezas que se deben de consolidar y las debilidades que deben ser revertidas. Estos objetivos estarán basados en los criterios de crecimiento y rentabilidad.

Tabla 10. Objetivos eestratégicos

Criterio	Código	Objetivos estratégicos	2014	2015	2016	2017
Crecimiento	OEC1	Incrementar el número de nuevos Agentes BCP con respecto al año anterior.	4%	5%	6%	6%
	OEC2	Aumentar la cantidad de productos y servicios disponibles.	3	4	5	5
Rentabilidad	OER1	Reducir el costo operativo de las transacciones.	4%	5%	6%	6%
	OER2	Reducir el costo de implementación de los Agentes BCP.	4%	5%	5%	6%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VI. Formulación de estrategias

«La esencia de la formulación de estrategias consiste en evaluar si una organización está haciendo las cosas de la manera correcta y cómo puede ser más eficaz en lo que hace. Cada organización debe tener cuidado de no caer prisionera de su propia estrategia, porque incluso las mejores estrategias, tarde o temprano, se vuelven obsoletas. Una evaluación continua de la estrategia ayuda a que la gerencia no caiga en la autocomplacencia. Se deben desarrollar y coordinar objetivos y estrategias de forma consciente y no esperar a que simplemente surjan de las decisiones que se toman durante las operaciones cotidianas» (David 2008).

En el presente capítulo se busca definir la estrategia que garantice el crecimiento y sostenibilidad del Agente BCP. Las herramientas que ayudarán en este análisis son la matriz FODA, la matriz de la gran estrategia, la matriz Peyea, las estrategias genéricas y las estrategias de crecimiento o intensivas.

1. Matriz FODA cruzada

De acuerdo con David (2008), la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (FODA) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los estrategas a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio, y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas. Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

El detalle del análisis FODA se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Matriz FODA cruzada

<p align="center">FODA CRUZADO AGENTE BCP</p>	<p>Fortalezas F1 Valor de marca. F2 Cultura organizacional. F3 Conocimiento del negocio. F4 Capacidad de coordinación con proveedores. F5 Base de datos de comercios con potencial a convertirse en Agentes BCP. F6 Gestión de red de ejecutivos de ventas. F7 Gestión de campañas de marketing para identificar comercios como posibles socios. F8 Capacidad de dar soporte tecnológico a las operaciones del Agente BCP. F9 Gestión de innovaciones tecnológicas.</p>	<p>Debilidades D1 Gestión del riesgo. D2 Inculcar cultura organizacional. D3 Gestión y solución de reclamos D4 Cierre de Agentes BCP. D5 Disponibilidad de comunicaciones.</p>
<p>Oportunidades O1 A pesar de los anuncios de llevar a cabo la “gran transformación”, no se realizaron cambios en la política económica instaurada en la década de 1990. O2 Para los años 2014 y 2015 se ha revisado las proyecciones de crecimiento del PBI de 6,2% a 6,0%, y de 6,7% a 6,5%, respectivamente. O3 La proyección de inflación para el periodo 2014-2015 se ubica alrededor de 2,0%, dentro del rango determinado por el Banco Central de Reserva del Perú. O4 De los 1.837 distritos del Perú, solo 847 tienen cobertura del Sistema financiero lo que representa el 46,11%. Aún falta cubrir el 53,9% de distritos. O5 La red dorsal nacional de fibra óptica tendrá una extensión aproximada de 13.500 km de fibra óptica e interconectará a 180 capitales de provincia, brindando servicio de Internet de banda ancha. O6 Agencias, cajeros automáticos o agentes corresponsales disponibles por cada 100.000 habitantes, en el 2008 se contaban con 14.337, llegando a los 45.956 en el 2013. O7 En el 2008, a través de la resolución SBS N°775-2008 se introdujo la regulación de estos cajeros corresponsales, dictando sus requisitos de apertura y operación (SBS 2008b).</p>	<p>Estrategias FO E1 Impulsar el crecimiento de la red de Agentes BCP a nivel nacional (F1, F3, F5, O1, O2, O6, O8). E2 Ampliar los servicios ofrecidos a los clientes (F1, F3, F8, F9, O4, O6). E3 Aumentar visitas a comercios que potencialmente se convertirán en Agentes BCP (F1, F5, F6, F8, O4, O6, O8). E4 Estimular a los socios la utilización de protocolos de atención según lo dicta el BCP (F1, F2, F6, O6, O8). E5 Asegurar la rentabilidad operativa del canal (F3, F4, F6, F9, O2, O3, O6). E6 Robustecer campañas de marketing con el fin de captar más socios (F7, F5, F1, O4, O6).</p>	<p>Estrategias DO E7 Implementar protocolos de contingencia en caso de fallos en la comunicación (D3, O6). E8 Analizar cierre de Agentes BCP cuando aún existen posibilidades de crecimiento (D4, O4, O7).</p>
<p>Amenazas A1 El gobierno de turno fue afectado por escándalos políticos que ocasionaron que su imagen quedara desgastada. A2 Creció la percepción de inseguridad ciudadana, lo cual generó alarma en la sociedad. A3 Se ha incrementado el monto de dinero que ilegalmente se introduce en el circuito económico formal A4 Un problema que limita la profundización y mayor uso del sistema financiero formal es la elevada informalidad existente en la economía que favorece el uso del efectivo. A5 La conciencia de la importancia de desarrollar estrategias de seguridad cibernética está aumentando entre los países de la región de América Latina y del Caribe.</p>	<p>Estrategias FA E9 Preservar la información de los clientes en cada transacción (F8, A5). E10 Detectar y controlar cualquier acción ilícita que se realice a través de los Agentes BCP (F1, F2, A3). E11 Contribuir con la efectiva inclusión financiera haciendo uso de la tecnología (F1, F3, F8, A4).</p>	<p>Estrategias DA E12 Ofrecer a los dueños de comercios afiliados seguros integrales (D2, A2). E13 Impulsar la bancarización en reemplazo del uso del efectivo (D1, A4).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Matriz de la gran estrategia (GE)

De acuerdo con David (2008), la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de esta matriz, así como las divisiones de la empresa. Las organizaciones que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente; aquellas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Las situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Gráfico 6. Matriz de la gran estrategia (GE)

	Crecimiento rápido del mercado		
Posición competitiva débil	Cuadrante II	Cuadrante I	Posición competitiva fuerte
	<ol style="list-style-type: none"> 1.Desarrollo de mercado. 2.Penetración de mercado. 3.Desarrollo de productos. 4.Integración horizontal. 5.Desinversión. 6.Liquidación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Desarrollo de mercado. 2.Penetración de mercado. 3.Desarrollo de productos. 4.Integración directa. 5.Integración hacia atrás. 6.Integración horizontal. 7.Diversificación relacionada. 	
Posición competitiva débil	Cuadrante III	Cuadrante IV	Posición competitiva fuerte
	<ol style="list-style-type: none"> 1.Reducción. 2.Diversificación relacionada. 3.Diversificación no relacionada. 4.Desinversión. 5.Liquidación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Diversificación relacionada. 2.Diversificación no relacionada. 3.Empresas conjuntas. 	
	Crecimiento lento del mercado		

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

De acuerdo con lo desarrollado en los capítulos anteriores, es posible afirmar que el Agente BCP se encuentra en una posición competitiva fuerte y se desenvuelve en un mercado de rápido crecimiento. La estrategia de penetración de mercado es la recomendada para consolidar su posición dominante en el sector y el desarrollo de nuevos servicios deben ser el norte para mantener su ventaja competitiva. Por la excelente posición estratégica que posee, el Agente BCP puede aprovechar las oportunidades externas y evadir las amenazas presentes de manera eficiente (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Ubicación del Agente BCP en la matriz de la gran estrategia

	Crecimiento rápido del mercado		
Posición competitiva débil	Cuadrante II	Agente BCP Cuadrante I	Posición competitiva fuerte
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	Crecimiento lento del mercado		

Fuente: David, 2008.
Elaboración: Propia, 2018.

3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)

Según Rowe *et al.* (1994) citado por David (2008), la matriz Peyea se utiliza para determinar la adecuada posición estratégica para una empresa y de cada uno de sus negocios individuales. Esta matriz es otra importante herramienta de análisis que emplea un esquema de cuatro cuadrantes que indican si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización (ver gráfico 8).

Gráfico 8. La matriz Peyea

CONSERVADOR							FF	AGRESIVO						
Penetración y el desarrollo de mercado. Desarrollo de productos. Diversificación concéntrica.							6	Penetración y el desarrollo de mercado. Desarrollo de productos. Integración hacia atrás, directa y horizontal. Diversificación de conglomerados, concéntrica.						
							5							
							4							
							3							
							2							
							1							
VC	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	FI
DEFENSIVO							-1	COMPETITIVO						
Reducción, desinversión, liquidación. Diversificación concéntrica.							-2	Integración hacia atrás, directa y horizontal. Penetración y el desarrollo de mercado. Desarrollo de productos. Empresas conjuntas.						
							-3							
							-4							
							-5							
							-6							
							EA							

Fuente: David, 2008:225.
Elaboración: Propia, 2018.

Según Rowe, los pasos requeridos para desarrollar una matriz Peyea son los siguientes (David 2008):

- Seleccionar una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
- Asignar a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asignar a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC se debe hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA se debe comparar con otras industrias.
- Calcular una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Tabla 12. Variables de la matriz Peyea

Posición estratégica interna (versus competidores)		Posición estratégica externa (versus otras industrias)	
Fortaleza financiera (FF)	Calificación	Fortaleza de la industria (FI)	Calificación
Respaldo financiero del BCP	5	Crecimiento económico	5
EBITDA	4	Estabilidad financiera	4
		Innovación de plataformas tecnológicas	6
		Regulación adecuada	5
		Cobertura de Internet	4
	4,5		4,8
Ventaja competitiva (VC)		Estabilidad del ambiente (EA)	
Valor de marca	-1	Estabilidad política	-2
Conocimiento del negocio	-3	Gestión del riesgo	-1
Gerencia canal Agente BCP	-3	Control de la inflación	-3
Soporte tecnológico	-3	Barreras de ingreso al mercado	-2
	-2,2		-2,0

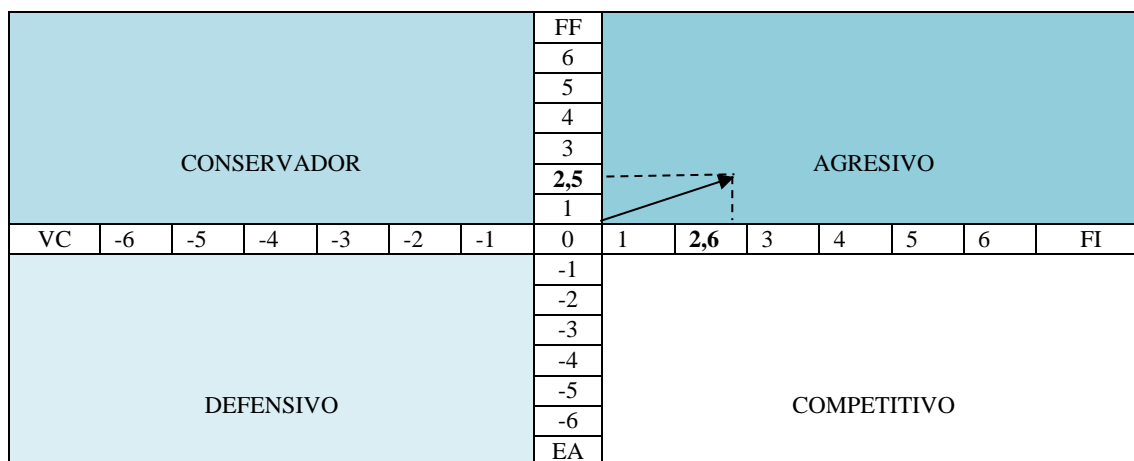
Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Trazar las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz Peyea.
- Sumar las dos puntuaciones en el eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones en el eje y y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz Peyea a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Aplicando los promedios obtenidos en los ejes X y, se obtuvieron los siguientes resultados:

- En el eje X, se tendrá la suma algebraica de las variables $FI + VC = 2,6$.
- En el eje Y, se tendrá la suma algebraica de las variables $FF + EA = 2,5$.

Gráfico 9. Resultado del análisis de la matriz Peyea



Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo con David (2008), cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz Peyea, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas; superar las debilidades internas, o evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado; el desarrollo de productos; la integración hacia atrás, directa y horizontal; la diversificación de conglomerados; la diversificación concéntrica; la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores, son estrategias viables.

Luego del análisis respectivo, se concluye que el Agente BCP se encuentra en el cuadrante agresivo, lo cual indica que está preparado para implementar estrategias de penetración de mercado con el fin de mantener su posición competitiva; asimismo, se encuentra en una excelente posición para llevar a cabo estrategias de desarrollo de productos.

4. Estrategias genéricas

Según David (2008), las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva desde tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Porter, citado por David, llama a estas tres bases estrategias genéricas. El tipo 1 es una estrategia de bajo costo que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 2 es la estrategia de mejor valor que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. La estrategia

genérica del tipo 3 de Porter es la diferenciación cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios. El tipo 4 es la estrategia de enfoque de bajo costo que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 5 es una estrategia de enfoque de mejor valor que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado (ver tabla 13).

Tabla 13. Las cinco estrategias genéricas de Porter

		ESTRATEGIAS GENÈRICAS		
		Liderazgo en costo	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	-
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

De acuerdo con el análisis interno (capítulo III, sección 5), se considera utilizar la estrategia de liderazgo en costos del tipo 2, que es la estrategia de mejor valor que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado, lo cual se ajusta al segmento del mercado que se busca satisfacer con servicios bancarios de fácil acceso y de costo reducidos.

5. Estrategias de crecimiento

Como resultado del análisis realizado a través de las matrices de la gran estrategia (GE) y de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea), se concluye que las estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos son las indicadas para ser implementadas con el fin de mantener la ventaja competitiva dentro del sector de cajeros corresponsales.

5.1 Penetración de mercado

De acuerdo con Navas y Guerras (2001), mediante la penetración de mercado, la empresa trata de conseguir mayores ventas a base de incrementar el volumen de las mismas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus actuales productos. Esta estrategia es fácil de desarrollar cuando el mercado está en fase de crecimiento.

El seguimiento de esta estrategia es especialmente adecuado cuando se presentan las siguientes principales circunstancias:

- El sector está en fase de emergente o de rápido crecimiento, siendo importantes las expectativas de crecimiento futuro.
- Aun siendo un sector maduro, los mercados actuales no están saturados con los productos ofrecidos.
- El incremento de la cuota de mercado genera importantes economías de escala de la que derivan ventajas competitivas (por ejemplo, liderazgo en costos).

La obtención de una mayor participación en el mercado puede conseguirse con variables comerciales (campañas publicitarias, promociones, reducciones de precios) o mediante la obtención de una ventaja competitiva. Esta segunda alternativa es la más consistente y permite un mayor crecimiento a largo plazo.

5.2 Desarrollo de producto

Según Navas y Guerras (2001), con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la cual sirven mediante, por ejemplo, innovaciones tecnológicas. La estrategia de desarrollo de productos permite a la empresa ofrecer al mercado una imagen de innovación a la vez que posibilita generar sinergias al compartir los distintos productos, las mismas estructuras comerciales y de distribución y, al menos en parte, las de producción.

Una estrategia de este tipo puede ser adecuada bajo las siguientes condiciones:

- La empresa compite en un sector que está muy especializado tecnológicamente.
- La empresa tiene una fuerte capacidad de investigación y desarrollo de nuevos productos.

Con la finalidad de llegar a los niveles socioeconómicos (NSE) C y D se propone implementar la estrategia de penetración de mercado con los servicios disponibles actualmente. Posteriormente se implementará la estrategia de desarrollo de productos, donde se aumentarán los productos y servicios ofertados a la población. Con estas estrategias se espera consolidar la participación de mercado, contener el avance de la competencia y preservar la ventaja competitiva del Agente BCP.

6. Matriz de decisión estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2012), la matriz de decisión estratégica permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. Se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición.

En el anexo 15, se muestra la evaluación realizada y la selección de las iniciativas estratégicas que serán posteriormente contrastadas con los objetivos estratégicos del Agente BCP.

7. Estrategias y objetivos estratégicos

En el anexo 16 se analiza cómo las estrategias alternativas seleccionadas contribuyen a los objetivos estratégicos, permitiendo identificar las estrategias a priorizar.

8. Conclusiones

Como resultado del análisis de las estrategias mencionadas se concluye que, con la finalidad de mantener su participación de mercado y la ventaja competitiva actual, las estrategias que ayudaran con estos objetivos es la estrategia genérica de liderazgo en costos-mejor valor y las estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de productos.

Terminada esta fase se desarrollarán los planes funcionales, los cuales se enfocarán en el uso adecuado de los recursos y habilidades de cada área funcional con el fin de orientarlos a conseguir y consolidar la participación de mercado, mantener la ventaja competitiva y acercar los servicios financieros a la población un pos de una mayor inclusión financiera.

Capítulo VII. Plan funcional de marketing

De acuerdo con Naveros y Cabrerizo (2009) citado por Fermini (2013), el plan de marketing debe integrar, de manera coherente, las conclusiones obtenidas en el plan estratégico y en el análisis de mercado. En él se planteará un conjunto de objetivos alineados con la estrategia de la empresa y orientados a que los productos o servicios lleguen al cliente final con la calidad y condiciones ofrecidas.

1. Objetivos funcionales

Las acciones planteadas están enfocadas en implementar las estrategias funcionales que permitan alcanzar los objetivos mencionado en la tabla 14:

Tabla 14. Objetivos funcionales de marketing

Objetivos	Horizonte temporal			Indicador
	Corto	Mediano	Largo	
Incrementar el número de agentes BCP	4%	5%	6%	% de nuevo agentes habilitados.
Ventas Netas	\$27.354.600	\$36.036.000	\$40.131.000	Volumen de ventas netas.
Mantener posicionamiento y reforzar imagen de marca.	80%	84%	94%	% de satisfacción entre socios.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Estrategias funcionales

2.1 Estrategias de segmentación

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), la segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. Las principales variables de segmentación son geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento.

El objetivo es determinar los comercios o cadenas de comercios que cumplen con los requerimientos de flujo de caja diario y conexión a Internet con la finalidad de explicarle las ventajas que obtendrá al asociarse al Banco de Crédito del Perú (BCP) como un Agente BCP. También se determinará el perfil de sus clientes que se verán beneficiados de contar con servicios bancarios cerca de sus hogares evitando trasladarse hasta una agencia bancaria (ver tabla 15).

Tabla 15. Estrategias de segmentación

Tipo	Descripción	
	Comercios	Clientes
Geográfica	Orientado a captar a los comercios o cadenas de comercios a nivel nacional y que cuente con las condiciones tecnológicas adecuadas.	Cubrir las necesidades de servicios bancarios de los clientes y no clientes del BCP a nivel nacional en localidades que cuente con las condiciones tecnológicas adecuadas.
Demográfica	Pequeños, medianos y grandes Con ingresos diarios requeridos para ser considerado como afiliado. Con conexión a Internet.	Edad: A partir de los 17 años, sin límite superior. Ocupación: Dependientes, independientes, amas de casa, estudiantes. Género: Hombres y Mujeres.
Psicográfica	Comerciantes emprendedores e innovadores.	Personas: Nivel socioeconómico: C y D.
Conductual	Actitud positiva frente a la marca BCP. Comportamiento abierto y sin temores a este nuevo modelo de alianza estratégica. Beneficios buscados: Comisiones, aumento de clientela, hacer conocido el negocio, generar mayores ventas, diferenciación y prestigio, seguros contra robos.	Actitud positiva frente a la marca BCP. Encuentran servicios que se adaptan a sus necesidades. Beneficios buscados: Mayor horario de atención, conveniencia por tener puntos de atención, atención amigable, montos flexibles.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2 Estrategia de posicionamiento

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado transmite la esencia de la marca y los beneficios para los consumidores con el producto o servicio.

La estrategia de posicionamiento planteada tiene como objetivo llevar la marca Agente BCP de manera clara y contundente a los comercios que serán potenciales asociados, así como a sus clientes. Los factores que se han considerado son:

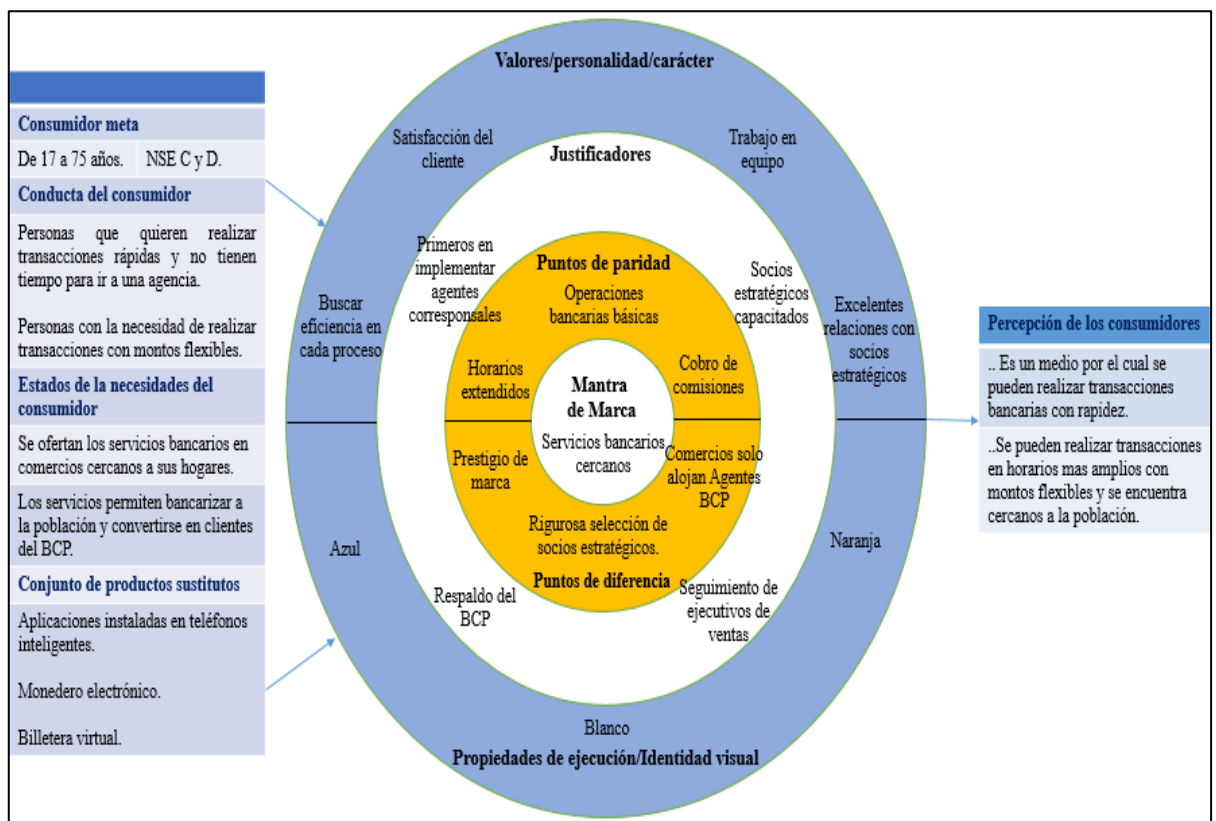
- El mejor posicionamiento es aquel que no es imitable, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo se pierde la oportunidad de diferenciación.
- Es importante posibilitar la integración de la estrategia de posicionamiento dentro de la comunicación de la compañía.
- El posicionamiento de la marca debe entenderse como un proceso de perfeccionamiento de la misma, incremento de su valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas.

Las estrategias de posicionamiento se fundamentan en los siguientes ítems:

- **Atributo.** En este caso, el valor de marca el BCP, así como su trayectoria en el mercado bancario nacional.
- **Beneficios.** Destaca el beneficio de un producto que ha sido probado como un canal que brinda ventajas interesantes, tanto al socio afiliado como al banco.

En el gráfico 10 se muestra la vista panorámica del posicionamiento de marca, esta es la imagen que Agente BCP busca proyectar en sus socios estratégicos, clientes y colaboradores.

Gráfico 10. Panorámica del posicionamiento



Fuente: Kotler y Keller, 2012

Elaboración propia, 2018

En la tabla 16 se detalla la vista panorámica del posicionamiento de marca del Agente BCP.

Tabla 16. Detalle de la panorámica del posicionamiento

Elementos	Descripción
Mantra o Propuesta de marca	<p>Servicios bancarios: El posicionamiento esperado se sustenta en las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acercar los servicios bancarios a clientes y no clientes. • Incrementar los servicios disponibles. • Ofrecer flexibilidad en los montos transados.
Puntos de paridad	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones bancarias básicas: retiros, depósitos, pago de servicios y otros. • Atención de acuerdo al horario del establecimiento comercial. • Cobro de comisión por el pago de servicios públicos.
Puntos de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio de marca que avala todas las operaciones realizadas. • Exclusividad de los comercios afiliados, pues solo alojan Agentes BCP. • Rigurosidad en la selección de los comercios afiliados.
Justificadores	<ul style="list-style-type: none"> • Precusores en la implementación de cajeros corresponsales desde el año 2005. • Socios estratégicos capacitados a quienes se inculca la cultura organizacional del BCP. • Soporte oportuno y constante por parte los ejecutivos de ventas. • Confianza de contar con el respaldo del banco comercial más importante del Perú.
Valores, personalidad y carácter	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente. • Trabajo en equipo. • Establecer excelentes relaciones con los socios estratégicos. • Crear valor en cada una de las acciones diarias. • Buscar la eficiencia en cada uno de nuestros procesos.
Propiedades e identidad visual	<ul style="list-style-type: none"> • Por ser una canal de atención a los clientes y no clientes, se apoya en el logotipo institucional del BCP, en el cual predominan el azul, blanco y naranja.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

2.3 Estrategias competitiva

Tal como señalan Kotler y Keller (2012), un mercado está compartido por empresas que cuentan con diversa participación en él. Dependiendo de su porcentaje de participación, es posible definir las estrategias que adoptarán hacia la competencia:

- **Estrategia de líder de mercado.** El líder es aquel que cuenta con la mayor cuota o participación en el mercado de una categoría de producto específica.
- **Estrategia de retador de mercado.** Es aquella que ataca al líder y a otros competidores de forma agresiva para incrementar su participación en el mercado.
- **Estrategia de seguidor de mercado.** Es aquella que busca mantener su participación de mercado sin aspirar a nada más; puede desempeñar el papel de falsificador, clonador, imitador o adaptador.
- **Estrategia de nicho de mercado.** Son empresas que atienden mercados pequeños que han sido descuidados por las grandes organizaciones. La clave de esta estrategia es la especialización.

Para que el Agente BCP mantenga su liderazgo en el mercado de cajeros corresponsales, la estrategia competitiva indicada es la de líder de mercado. Esta estrategia implica actuar en tres frentes: incrementar la demanda total del mercado, proteger su participación de mercado actual con acciones defensivas y ofensivas, e incrementar su participación de mercado.

2.4 Estrategia de la mezcla de marketing

A continuación, se desarrollarán las estrategias de las 7P de marketing: producto, precio, plaza, promoción, personal, personas, procesos y presentación:

2.4.1 Producto (servicio)

- El Agente BCP es un servicio que permite realizar operaciones bancarias tales como pago de servicios, transferencias, pago de tarjetas, depósitos, retiros y otros.
- Innovador y eficiente canal de atención para los clientes y no clientes de BCP.
- Dirigido y diseñado para personas del NSE C y D, pero puede ser utilizado por todos.

2.4.2 Precio

- Se requiere establecer el precio de la comisión a cobrar por algunas transacciones realizadas a través del Agente BCP con la finalidad de asegurar la rentabilidad de este canal de atención, para lo cual, se propone que la comisión a cobrar a través de este canal se sitúe en el rango de S/. 1,00 a S/. 2,50 por el pago de servicios domésticos y por el consumo de telefonía celular.

2.4.3 Plaza

- Los Agentes BCP son implementados dentro de bodegas, ferreterías, farmacias, librerías, locutorios.
- El ámbito geográfico del despliegue de los Agentes BCP se prevé a nivel nacional, siempre que las condiciones tecnológicas lo permitan.
- Lo ideal es instalar un Agente BCP en lugares con poca presencia de otros puntos de atención del BCP, con el fin de acercar los servicios bancarios a no clientes para captarlos y luego fidelizarlos.

2.4.4 Promoción

- Fomentar la mayor aceptación de los programas de publicidad en el mercado nacional a través de campañas publicitarias en Tv, radio, diarios y revistas para atraer a nuevos socios y clientes.

- Implementación de campañas de marketing digital para hacer llegar la propuesta a los comercios y personas.
- Equipar los comercios asociados con señalética y folletos informativos con las principales ventajas que ofrece el Agente BCP.

2.4.5 Personal

- Se cuenta con cuadros de ejecutivos de ventas capacitados que mantienen una relación cercana con los dueños de comercios afiliados brindando apoyo y capacitación continua.
- Los ejecutivos de ventas son los encargados de llevar a cabo las sesiones de capacitación e inducción a los socios, con el fin de transmitirles la cultura organizacional del BCP.
- Lograr que los socios adopten los protocolos de atención a los clientes diseñados por el BCP.

2.4.6 Procesos

- Implementar el proceso de cierre de contrato de manera práctica, clara y corto en tiempos.
- Implementar el proceso postventa que deberá ser lo más didáctico, preciso, eficiente y de gran utilidad para el socio.
- Implementar procesos de capacitación en el uso de equipo de operaciones, charlas de seguridad y consejos en el trato a los clientes que acuden al Agente BCP.

2.4.7 Presentación

- Relacionado con la publicidad y afiches instalados en cada negocio afiliado. Se pone especial énfasis en los colores institucionales del BCP para que las personas asocien rápidamente el negocio afiliado y el respaldo, prestigio y solidez del BCP.

3. Plan de Comunicaciones

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), para desarrollar comunicaciones eficaces, se deben implementar los pasos sugeridos en la tabla 17.

Tabla 17. Detalle del plan de comunicaciones

Elementos	Comercios	Clientes
Identificación de público meta	- Gozar de buena calificación crediticia. - Estar legalmente constituido. - Contar con flujo diario de \$US800.	- Que busquen conveniencia en el uso de servicios bancarios cercanos, ágiles y de bajo costo. - Montos flexibles en las operaciones.
Determinación de los objetivos	Necesidad de categoría: Alianza estrategia como Agente BCP. Conciencia de marca: Conocer la marca BCP como una de las mas valiosas. Actitud hacia la marca: Respaldo y seguridad. Intención de compra de marca: Elegir al BCP para constituir alianza estratégica.	Necesidad de categoría: Servicios bancarios cercanos y ágiles. Conciencia de marca: Prestigio de marca. Actitud hacia la marca: Confianza. Intención de compra de marca: Elegir a un Agente BCP para realizar transacciones de rutina.
Diseño de las comunicaciones	Estrategia del mensaje: Conlleva un alto contenido del valor de marca. Solidez. Estrategia creativa: Lograr mayor notoriedad y mas clientela. Fuente del mensaje: Comerciales de TV.	Estrategia del mensaje: Satisface la demanda de servicios bancarios cercanos a la población. Estrategia creativa: Ir al banco sin ir al banco. Fuente del mensaje: Anuncios en TV y revistas.
Elección de los canales	Canales de comunicación personal: Ejecutivos de ventas persuaden a los dueños de comercios para que se conviertan en socios estratégicos, comunicandoles de las ventajas a obtener.(mayor tráfico de personas, ventas cruzada, comisiones)	Canales de comunicación masivos: Difusión de anuncios en diarios, revistas, TV, redes sociales y otros. Se muestran la conveniencia de utilizar este canal de atención.
Establecimiento del presupuesto	Se aplica un monto fijo para este rubro, el cual se ajusta a “El método alcanzable” del establecer un presupuesto.	Se aplica un monto fijo para este rubro, el cual se ajusta a “El método alcanzable” del establecer un presupuesto.
Decisión de la mezcla de medios	Publicidad, promoción de ventas, marketing directo, ventas personales.	Publicidad, promoción de ventas, marketing boca a boca.
Medición de resultados	El 96% de los negocios encuestados expresan su intención de recomendar(convicción) la alianza estratégica con el BCP (ver anexo 17).	De acuerdo a nuestras proyecciones, se estiman que las transacciones y los montos operados continuarán con tendencia positiva, lo que demuestra la buena acogida que experimenta el Agente BCP por parte de la población.
Gestionar las comunicaciones	Comunicación Integrada de Marketing(CIM): Publicidad, Promoción de ventas, Relaciones públicas, Ventas directas.	Comunicación Integrada de Marketing(CIM): Publicidad, Promoción de ventas, Ventas directas, Marketing directo.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

4. Presupuesto

El presupuesto de marketing cubre básicamente las acciones requeridas para continuar con el impulso de crecimiento, desarrollar mejoras en la cartera de servicios, conservar la ventaja competitiva y la participación en el mercado de los agentes corresponsales.

De acuerdo con Almandoz (2007), el monto asignado para el presupuesto de marketing se encuentra entre US\$ 300.000 y US\$ 350.000 anuales. Se iniciará el periodo de estudio con un aumento de 25% de los US\$ 300.000 mencionados y que irá incrementando en un 7% anual hasta el fin de periodo de estudio. Se hará énfasis en campañas publicitarias masivas (televisión, radio, diarios, revistas y redes sociales) con la finalidad de impactar en la mayor cantidad de comercios y potenciales clientes.

Tabla 18. Presupuesto de marketing

US\$	Años			
	2014	2015	2016	2017
Total de ingresos	27.354.600	32.104.800	36.036.000	40.131.000
Presupuesto de marketing	375.000	401.250	429.338	459.391

Detalle

Campañas televisión, radio, revistas y diarios	56%	210.000	224.700	240.429	257.259
Página web	13%	48.750	52.163	55.814	59.721
Afiches y carteles	11%	41.250	44.138	47.227	50.533
Encuestas (diseño, análisis y resultados)	6%	22.500	24.075	25.760	27.563
Visitas de fuerza de venta a comercios	14%	52.500	56.175	60.107	64.315
Total	100	375.000	401.250	429.338	459.391

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones

De acuerdo con Fermini (2013), para elaborar un buen plan operativo, se concretarán claramente los objetivos de producción, de acuerdo con lo establecido en el plan de marketing; además, se precisarán métodos, procesos, fases y estándares destinados a vender un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes y genere beneficios a la empresa.

En concordancia con lo expresado por Franco (2013), las principales alternativas estratégicas con respecto al proceso productivo son las de costos, calidad, flexibilidad y tiempo de entrega. Si la estrategia genérica elegida fuera la de liderazgo de costos, entonces la opción estratégica destinada a los procesos será la de costos. Si se opta por la calidad, se necesitará tomar medidas preventivas y correctivas para garantizar la calidad del producto o servicio. Por su parte, una estrategia caracterizada por la flexibilidad en las operaciones es el reflejo de una empresa capaz de adaptarse a los cambios del entorno. Si se elige la estrategia de entrega tiempo, se recortará la duración de los procesos por medio de la tecnología para así llegar más rápido al cliente.

1. Objetivos funcionales

La estrategia de operaciones está enfocada en proporcionar el soporte necesario para la implementación física y tecnológica de nuevos socios, asegurarse de la operatividad de la plataforma tecnológica del Agente BCP, impulsar avances tecnológicos e innovar los procesos con la finalidad de asegurar la participación de mercado, y proporcionar el mejor servicio posible a los clientes, en concordancia con la estrategia genérica de liderazgo en costos.

Tabla 19. Objetivos funcionales del plan de operaciones

Objetivos	Horizonte temporal			Indicador
	Corto	Mediano	Largo	
Habilitación de plataforma física y tecnología de la información (TI) de los nuevos Agentes BCP.	10 días	8 días	6 días	Número de días utilizados para implementar física y tecnológicamente un nuevo Agente BCP.
Implementar nuevos servicios.	>3	>5	>8	Número de nuevos servicios.
Optimizar costos operativos ² .	US\$ 0,16	US\$ 0,15	US\$ 0,14	Disminución de los costos operativos por transacción.
Mejora continua en procesos, seguridad y calidad de servicio ³ .	96%	98%	99%	% de satisfacción de los socios.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

² De acuerdo con Johnson (2011), el costo de la transacción a través del Agente BCP es de US\$ 0,16 versus US\$ 0,80 en oficinas.

³ De acuerdo con Troncos (2017) un 96% de socios agentes recomendarían a otros comercios afiliarse al BCP.

2. Estrategias y actividades

Tabla 20. Estrategias y actividades

Estrategias	Actividades	Tiempo
Implementar nuevos servicios.	Ampliar consistentemente la cartera de servicios que los clientes pueden realizar a través del Agente BCP.	Corto plazo
Habilitar los componentes físicos, de TI e Internet para el funcionamiento del Agente.	Coordinaciones con los proveedores de tecnología para dejar a punto los equipos y las conexiones con la base de datos de BCP.	Corto plazo, largo plazo.
Capacitar en el uso del equipo de operaciones y charlas de seguridad.	Diseñar plan de capacitaciones a los responsables de realizar las transacciones bancarias y control de pagos de servicios.	Largo plazo.
Proporcionar seguimiento y brindar soporte tecnológico.	Implementar protocolos de atención ante incidentes con los datos, infraestructura y otros. Aseguramiento y respaldo de las operaciones realizadas.	Corto, mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

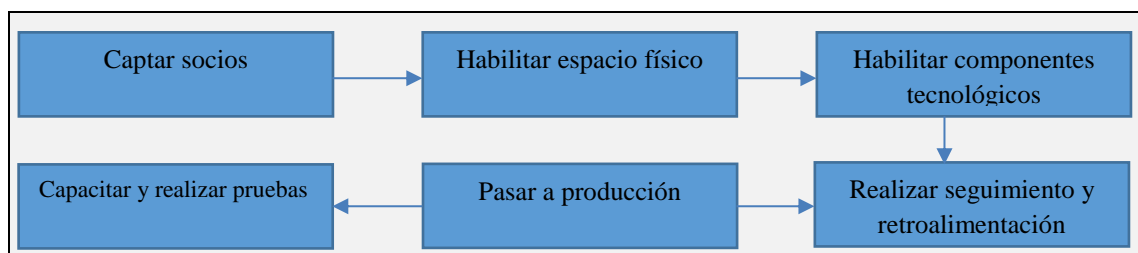
3. Descripción del producto o servicio

El Agente BCP es un nuevo producto creado pensando en satisfacer las necesidades de segmentos de menores ingresos, con la finalidad de proporcionarle cobertura nacional. Este modelo funciona mediante la creación de alianzas estratégicas con establecimientos comerciales situados en zonas rurales o desatendidas por la banca comercial por su lejanía geográfica. El Agente BCP funciona dentro del establecimiento comercial como una franquicia del BCP operando su propio flujo de caja para brindar los servicios a nombre del banco. Al socio no se le cobra por ser un Agente BCP. Los servicios que brinda este canal son depósitos, retiros, transferencias, pagos de servicios y consultas de saldos sin costo. El límite de las operaciones a realizar no puede exceder los S/ 500,00 o US\$ 170,00.

4. Diseño de procesos

A través del siguiente gráfico, se describen los procesos necesarios para afiliar a un comercio como socio estratégico del BCP.

Gráfico 11. Mapa de procesos para implementar un Agente BCP



Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.1 Descripción de procesos

Los procesos más importantes son los siguientes:

- Afiliación de nuevo socio.
- Transacciones realizadas por los clientes a través del Agente BCP.

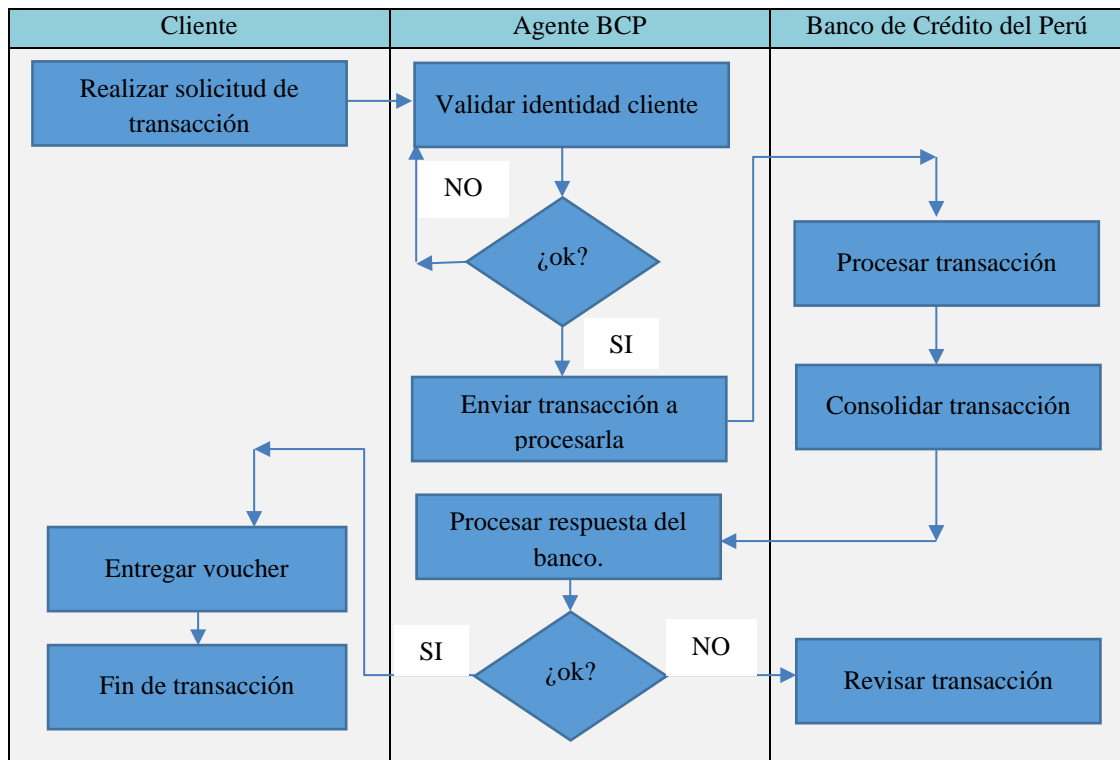
Tabla 21. Mapa de procesos para implementar un Agente BCP

	Proceso	Descripción
P1	Habilitar espacio físico	-Preparar ambiente para atención a clientes y de instalación de equipos de comunicación. -Ambientar el local con anuncios publicitarios e instalación de carteles.
P2	Habilitar componentes tecnológicos	-Instalación de hardware y software para la interconexión con el banco. -Instalación de Internet. -Verificación de comunicación, ancho de banda y velocidad de transmisión de datos.
P3	Capacitar y realizar pruebas	-Capacitar al personal del establecimiento comercial en el uso del equipo. -Instruir al personal en la atención de clientes con las políticas del BCP. -Simular situaciones anómalas y aplicar acciones correctivas.
P4	Pasar a producción	-Iniciar funcionamiento del Agente BCP con transacciones reales.
P5	Realizar seguimiento y retroalimentación	-Acompañamiento al socio durante los primeros días de funcionamiento. -Análisis de métricas importantes para sustentar el correcto funcionamiento de la plataforma instalada. -Recomendar las mejores prácticas en el uso de la plataforma instalada.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.2 Flujoograma de atención al cliente

Gráfico 12. Flujoograma de transacciones en un Agente BCP



Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Presupuesto

De acuerdo con Almandoz (2007), implementar un Agente BCP demanda una inversión comprendida entre US\$ 1.500 a US\$ 2.500. Para el inicio del periodo se ha tomado como supuesto el monto de US\$ 1.500, el cual se incrementará en 5% anual hasta el final del periodo de estudio.

Para hallar el presupuesto anual de operaciones se multiplicó la cantidad de Agentes BCP proyectados por el monto de implementar un Agente BCP, que es de US\$ 1.500, inicialmente.

Tabla 22. Presupuesto de implementación de nuevos Agentes BCP

Año	2014	2015	2016	2017
Nuevos agentes	1.339	1.074	823	906
Costo de implementación x agente	1.500	1.575	1.654	1.736

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 23. Presupuesto para operaciones

US\$	Años			
	2014	2015	2016	2017
Total ingresos	27.354.600	32.104.800	36.036.000	40.131.000
Presupuesto de operaciones	2.007.900	1.691.219	1.361.431	1.572.453

Detalles

Instalar nuevo hardware y mejor versión software de operaciones.	63%	1.264.977	1.065.468	857.702	990.646
Comprobar conexión a la red y su funcionamiento	13%	261.027	219.859	176.986	204.419
Instalar los componentes de marketing (afiches y carteles)	10%	200.790	169.122	136.143	157.245
Capacitación en el uso del equipo de operaciones.	10%	200.790	169.122	136.143	157.245
Seguimiento y visitas a los socios	4%	80.316	67.649	54.457	62.898
TOTALES	100%	2.007.900	1.691.219	1.361.431	1.572.453

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo IX. Plan funcional de gestión de personas

De acuerdo con Franco (2013), los recursos humanos, los colaboradores de una empresa, representan el activo más valioso que tiene una organización. El área de gestión de personas en una empresa debe proporcionar todas condiciones necesarias que permitan a los colaboradores desarrollarse no solo como trabajadores, sino también, como personas.

1. Objetivos funcionales

Los ejecutivos comerciales deberán ser constantemente capacitados en potenciar las técnicas de afiliación de más socios, que pueden ser comercios individuales que cumplan con los requisitos o cadenas de establecimientos. El acompañamiento de los afiliados (nuevos y antiguos) es también parte importante de sus funciones para asegurar la fidelidad de los mismos, aprender de las experiencias para enriquecer el proceso de afiliación e inculcar la cultura organizacional BCP.

Tabla 24. Objetivos funcionales de gestión de personas

Objetivos	Horizonte temporal			Indicador
	Corto	Mediano	Largo	
Fortalecer el desarrollo integral de los ejecutivos de ventas con capacitaciones anuales.	32 horas	40 horas	48 horas	Número de horas dictadas/horas programadas.
Incrementar satisfacción de los trabajadores.	80 %	85 %	90 %	Porcentaje de satisfacción según encuestas internas.
Asegurar niveles manejables de rotación de personal.	12 %	10 %	10 %	Porcentaje de rotación del personal.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Estrategias

Tabla 25. Estrategias y actividades

	Estrategias	Actividades
Selección	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer y reclutar a los mejores profesionales, reforzando y fomentando el fuerte valor de marca. -Continuar manejando políticas salariales atractivas para el mercado. -Continuar proceso de contratación manteniendo su rigurosidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estudio y definición de los perfiles necesarios a cubrir. -Exámenes y entrevistas de trabajo basados para exhibir sus capacidades y potencialidades. -Potenciar alianzas con universidades del medio para captar a los alumnos más hábiles para realizar prácticas.
Retención y motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer un excelente ambiente laboral. - Ofrecer a los ejecutivos comerciales programas para su crecimiento personal y profesional. - Incentivar su creatividad y talento con retos innovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Continuar innovando para generar un excelente ambiente de trabajo y ofreciendo una política de confianza, colaboración y ambiente de trabajo creativo. -Trabajar con los ejecutivos de mando medio y alto en el fortalecimiento de sus habilidades blandas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 26. Estrategias y actividades (continúa de la página anterior)

Estrategias		Actividades
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir la información relevante. - Motivar la generación del conocimiento y documentarlo. - Evitar duplicidad de funciones o rehacer lo ya existente. -Motivar la generación de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr la transmisión de conocimiento generado a través de la creación de respaldos de trabajo. -Mantener servidores internos donde se comparten las lecciones aprendidas y así fomentar la transferencia de conocimientos a través del aprendizaje grupal.
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> -Encuestas a los socios para conocer su nivel de satisfacción con respecto a la atención proporcionado por los ejecutivos, así como para atender sus opiniones y sugerencias. - Reuniones trimestrales con los ejecutivos para revisar sus indicadores de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar los resultados obtenidos en las a fin de realizar la retroalimentación a los colaboradores. -- Es importante medir el desempeño del personal con el fin de medir, anticipar y corregir.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Presupuesto de gestión de personas

Tomando como referencia los estados consolidados de resultados publicados en las memorias anuales del BCP, se asumirá que la gerencia del canal Agente BCP destinará el 10% de las ganancias totales para atender remuneraciones y beneficios sociales.

Tabla 27. Presupuesto de gestión de personas

US\$		Años			
		2014	2015	2016	2017
Total ingresos		27.354.600	32.104.800	36.036.000	40.131.000
Presupuesto de gestión de personas	10%	2.735.460	3.210.480	3.603.600	4.013.100
Detalle					
Selección	35%	957.411	1.123.668	1.261.260	1.404.585
Retención y motivación	25%	683.865	802.620	900.900	1.003.275
Gestión del conocimiento	30%	820.638	963.144	1.081.080	1.203.930
Retroalimentación	10%	273.546	321.048	360.360	401.310
Total	100%	2.735.460	3.210.480	3.603.600	4.013.100

El 10% es supuesto colocado por el autor.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo X. Plan funcional de responsabilidad social corporativa (RSC)

Las acciones de RSC se alinean con los objetivos estratégicos y son la base de las actividades a lo largo de toda la cadena de valor para mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado y la creación de valor para los diferentes grupos de interés.

1. Objetivos funcionales

El Banco de Crédito del Perú sostiene que la RSC es indispensable para garantizar su sostenibilidad, asegurando el cumplimiento de los principios éticos, leyes y normas, respeto a las personas, a la comunidad y medio ambiente. Para ello, es necesario promover el compromiso de los grupos de interés internos, desde el nivel de la más alta dirección hasta los demás colaboradores de la empresa.

Tabla 28. Objetivos de RSC

Objetivos	Horizonte temporal			Indicador
	Corto	Mediano	Largo	
Impulsar el programa de capacitación financiera a los socios.	50	70	120	Número de socios capacitados.
Implementar campañas de educación financiera a escolares a partir de tercero de secundaria	500	800	1.000	Número de alumnos de secundaria capacitados.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Mapeo de grupos de interés

La empresa tiene recursos limitados para atender las demandas provenientes de sus distintos grupos de interés. Por ello, es necesario priorizarlas. Según Mitchell *et al.* (1997), las distintas clases de grupos de interés pueden identificarse en los atributos siguientes: el poder suficiente para influir en la empresa; la legitimidad necesaria para mantener la relación entre ellos y la empresa; y la urgencia de la pretensión concreta del grupo de interés.

Tabla 29. Clasificación de los grupos de interés por atributo

Grupos de Interés	Poder	Legitimidad	Urgencia	Clase de grupo de interés
Colaboradores	x	x	x	Definitivo
Establecimientos comerciales		x	x	Expectante
Entes reguladores	x	x		Expectante
Comunidad		x	x	Expectante
Clientes	x	x	x	Definitivo
Proveedores		x	x	Expectante
Accionistas	x	x	x	Definitivo

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Actividades y grupos de interés

Tabla 30. Actividades y grupos de interés

Desafíos en sostenibilidad	Grupo de interés	Retos y metas 2014-2017	Programas y actividades
Agradable lugar de trabajo y plan de carrera.	Ejecutivos de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Clima laboral. - Formación y capacitación. - Desarrollo de colaboradores. 	<p>Medir el clima el laboral a través de encuestas. Implementar programas de capacitación y formación de nuevos cuadros. Implementación del sistema de gestión del desempeño, feedback y coaching.</p>
Planes de emprendimiento y empoderamiento	Comunidad	-Brindar charlas de asesoría en planes de emprendimiento, potenciar el negocio, educación financiera y absorber las políticas de atención al cliente del BCP.	Fomentar escuelas de emprendimiento, capacitar en gestión y elaboración de ideas de negocio con la participación de colaboradores. Uso de herramientas financieras.
Afiliación, capacitación y asesorías productivas	Establecimientos comerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Afiliar a comercios o cadenas de comercios para un justo contrato. - Diseñar planes de seguimiento y capacitaciones. 	<p>Implementar planes de marketing que muestren realmente los beneficios de acoger un Agente BCP en su establecimiento. Llevar a cabo planes de seguimiento para asegurar que se vean beneficiados con ventas cruzadas y comisiones justas.</p>
Cumplimiento de la legislación vigente.	Entes reguladores	- Ajustarse a los cambios en la legislación pertinente.	Implementar los protocolos que sustenten la operación de los Agentes BCP en la legislación.
Confianza y respaldo.	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar la confianza de que sus operaciones son seguras. - Consolidar el prestigio de la marca BCP. - Mecanismos para presentar reclamos 	<p>Implementar protocolos de control y calidad para las operaciones realizadas. Respaldo de las operaciones para responder a posibles reclamos.</p>
Ética en los negocios.	Proveedores	- Respetar los estándares de integridad y comportamiento ético de proteger los derechos humanos de sus empleados y tratarlos con dignidad y respeto.	Establecer códigos de conducta para terceros, exigir el cumplimiento del respeto de los derechos laborales de sus trabajadores, cumplir con el salario mínimo, los beneficios y otros requeridos por la ley.
Rentabilidad.	Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir los costos por cada operación realizada en los Agentes BCP. - Ampliar la cartera de servicios rentables. - Incidir en la recepción depósitos en vez de gestionar solo retiros de dinero. 	<p>Estudiar la manera de quitar factores que no aporten valor a las transacciones. Diseñar planes para que los clientes lleven a cabo la mayor cantidad de depósitos.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Presupuesto de RSC

De acuerdo con las políticas internas del BCP, se asigna el 1% de los ingresos netos para atender el tema de responsabilidad social corporativa. Se propone aumentar este porcentaje a 1,5% para apoyar el esfuerzo de impulsar la educación financiera.

Tabla 31. Presupuesto de RSC

US\$		Años			
		2014	2015	2016	2017
Ingresos netos.		3.538.248	4.931.536	6.236.742	7.125.759
Presupuesto de RSC.	1,5%	53.074	73.973	93.551	106.886

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo XI. Plan funcional de finanzas

De acuerdo con Fermini (2013), el plan financiero integra los planes presentados en los capítulos previos (presupuestos de marketing, operaciones y recursos humanos) y muestra cada una de las decisiones tomadas para la ejecución del proyecto.

1. Objetivos financieros

Con el plan de finanzas se busca demostrar la viabilidad del producto Agente BCP en base a los supuestos de crecimiento de la producción nacional, al crecimiento del número de Agentes BCP implementados a nivel nacional y a los montos transados. Las proyecciones que son insumos para este plan se pueden encontrar en el anexo 18.

Tabla 32. Objetivos funcionales de finanzas

Objetivos	Horizonte temporal			Indicador
	Corto	Mediano	Largo	
Margen de utilidad neta	12%	15%	18%	% de utilidad neta.
EBITDA	18%	23%	25%	% de EBITDA obtenido.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Proyecciones financieras con estrategia

El sustento correspondiente se encuentra en el anexo 19.

2.1 Estado de ganancias y pérdidas (con estrategia)

El estado de ganancias y pérdidas es un informe financiero que muestra la rentabilidad de la empresa durante un período determinado. En la tabla 30 se muestran los resultados obtenidos en los años de estudio, donde se aprecia que la utilidad neta obtenida es positiva.

Tabla 33. Estado de ganancias y pérdidas proyectado (con estrategia)

	2014	2015	2016	2017
Ingresos financieros	27.354.600	32.104.800	36.036.000	40.131.000
Gastos financieros	0	0	0	0
Margen financiero bruto	27.354.600	32.104.800	36.036.000	40.131.000
Margen financiero neto	27.354.600	32.104.800	36.036.000	40.131.000
Ingresos por servicios financieros	0	0	0	0
Gastos por servicios financieros	0	0	0	0
Margen operacional	27.354.600	32.104.800	36.036.000	40.131.000
Gastos administrativos	22.299.960	25.059.749	27.126.369	29.951.345
Margen operacional neto	5.054.640	7.045.051	8.909.631	10.179.655
Provisiones, depreciación y amortización	0	0	0	0
Otros ingresos y gastos	0	0	0	0
Utilidad antes de participación e impuesto a la renta	5.054.640	7.045.051	8.909.631	10.179.655
Impuesto a la renta	1.516.392	2.113.515	2.672.889	3.053.897
Utilidad (pérdida) neta	3.538.248	4.931.536	6.236.742	7.125.759
Margen neto	13%	15%	17%	18%

Nota: Todos los montos están expresados en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2 Flujo de caja (con estrategia)

El flujo de caja libre es una de las variables que miden de mejor forma la capacidad financiera de una empresa. Consiste en la cantidad de dinero disponible para cubrir deuda o repartir dividendos, una vez se hayan deducido el pago a proveedores y las compras del activo fijo.

Tabla 34. Flujo de caja proyectado (con estrategia)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos financieros		27.354.600	32.104.800	36.036.000	40.131.000
Gastos financieros		0	0	0	0
Margen financiero bruto		27.354.600	32.104.800	36.036.000	40.131.000
Margen financiero neto		27.354.600	32.104.800	36.036.000	40.131.000
Ingresos por servicios financieros		0	0	0	0
Gastos por servicios financieros		0	0	0	0
Margen operacional		27.354.600	32.104.800	36.036.000	40.131.000
Gastos administrativos		22.299.960	25.059.749	27.126.369	29.951.345
Margen operacional neto		5.054.640	7.045.051	8.909.631	10.179.655
Provisiones, depreciación y amortización		0	0	0	0
Otros ingresos y gastos		0	0	0	0
Utilidad antes de participaciones e impuesto a la renta		5.054.640	7.045.051	8.909.631	10.179.655
Impuesto a la renta		1.516.392	2.113.515	2.672.889	3.053.897
Depreciación y amortización		0	0	0	0
Flujo de caja operativo		3.538.248	4.931.536	6.236.742	7.125.759
Inversiones	2.007.900	1.691.219	1.361.431	1.572.453	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	-2.007.900	1.847.029	3.570.104	4.664.288	7.125.759

Nota: Todos los montos están expresados en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Proyecciones financieras sin estrategia

El sustento correspondiente se encuentra en el anexo 20.

3.1 Estado de ganancias y pérdidas (sin estrategia)

El estado de ganancias y pérdidas del escenario sin estrategia, a pesar de no obtener los resultados obtenidos en el estado de ganancias y pérdidas con estrategia, se aprecia que los resultados aún son buenos.

Tabla 35. Estado de ganancias y pérdidas proyectado (sin estrategia)

	2014	2015	2016	2017
Ingresos financieros	22.604.400	24.078.600	25.061.400	27.027.000
Gastos financieros	0	0	0	0
Margen financiero bruto	22.604.400	24.078.600	25.061.400	27.027.000
Margen financiero neto	22.604.400	24.078.600	25.061.400	27.027.000
Ingresos por servicios financieros	0	0	0	0
Gastos por servicios financieros	0	0	0	0
Margen operacional	22.604.400	24.078.600	25.061.400	27.027.000
Gastos administrativos	19.368.600	19.886.186	20.391.515	21.591.962
Margen operacional neto	3.235.800	4.192.414	4.669.885	5.435.038
Provisiones, depreciación y amortización	0	0	0	0
Otros ingresos y gastos	0	0	0	0
Utilidad antes de participación e impuesto a la renta	3.235.800	4.192.414	4.669.885	5.435.038
Impuesto a la renta	970.740	1.257.724	1.400.966	1.630.511
Utilidad (pérdida) neta	2.265.060	2.934.690	3.268.920	3.804.526
Margen neto	10%	12%	13%	14%

Nota: Todos los montos están expresados en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2 Flujo de caja (sin estrategia)

El análisis del flujo de caja sin estrategia que se aprecia en la tabla 33 permite afirmar que aun en este escenario los resultados obtenidos son menores, pero aún son prometedores.

Tabla 36. Flujo de caja proyectado (sin estrategia)

	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos financieros		22.604.400	24.078.600	25.061.400	27.027.000
Gastos financieros		0	0	0	0
Margen financiero bruto		22.604.400	24.078.600	25.061.400	27.027.000
Margen financiero neto		22.604.400	24.078.600	25.061.400	27.027.000
Ingresos por servicios financieros		0	0	0	0
Gastos por servicios financieros		0	0	0	0
Margen operacional		22.604.400	24.078.600	25.061.400	27.027.000
Gastos administrativos		19.368.600	19.886.186	20.391.515	21.591.962
Margen operacional neto		3.235.800	4.192.414	4.669.885	5.435.038
Provisiones, depreciación y amortización		0	0	0	0
Otros ingresos y gastos		0	0	0	0
Utilidad antes de participaciones e impuesto a la renta		3.235.800	4.192.414	4.669.885	5.435.038
Impuesto a la renta		970.740	1.257.724	1.400.966	1.630.511
Depreciación y amortización		0	0	0	0
Flujo de caja operativo		2.265.060	2.934.690	3.268.920	3.804.526
Inversiones	2.141.760	1.769.606	1.397.399	1.583.253	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	-2.141.760	495.454	1.537.291	1.685.667	3.804.526

Nota: Todos los montos están expresados en dólares americanos.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3 Viabilidad financiera del proyecto

En esta fase se requiere evaluar la viabilidad y la rentabilidad económica de la propuesta planteada. A continuación, se presentan los cálculos correspondientes para obtener el COK y VAN. En base al análisis realizado a los estados de resultados del Banco de Crédito del Perú, se ha determinado el ratio D/E, el cual es un insumo para hallar el COK y WACC. En el anexo 21 se aprecia el análisis realizado.

Tabla 37. Determinando el costo de capital (COK)

Datos para determinar COK	Valores	Fuentes
Beta desapalancado de una empresa bancaria en Estados Unidos	0,41	Damodaran, 2017a.
Ratio D/E del BCP	10,12	Análisis de los estados de resultados (2008-2013): Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), s.f.a, s.f.b, s.f.c, s.f.d, s.f.e, s.f.f (ver anexo 19).
Beta apalancado empresa bancaria en Perú	3,32	$0,41 * (1 + (10,12 * (1 - 30\%)))$
Prima de riesgo de mercado	4,62%	Damodaran, 2017b.
Tasa libre de riesgo	2,26%	Investing.com, s.f.
Tasa de impuesto a la renta	30%	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat), s.f.
Riesgo país 2014	1,59%	Ámbito.com, s.f.
Costo de oportunidad (COK)	19,17%	$2,26 + (3,32 * 4,62\%) + 1,59\%$

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), s.f.a, s.f.b, s.f.c, s.f.d, s.f.e, s.f.f; Damodaran, 2017a, 2017b; Investing.com, s.f.; Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat), s.f.; Ámbito.com, s.f. Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 38. Determinando el WACC

Datos de entrada	Valores	Sustento
We	8,99%	E/D+E (Basado en ratio D/E = 10,21) (ver anexo 19)
Wd	91,01%	D/D+E
Rd	5,52%	Costo de deudas activas en moneda extranjera
Re	19,17%	Cok
t	30%	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat), s.f.
WACC	5,24%	$8,99\% * 19,17\% + 91,01\% * 5,52\% * (1 - 30\%)$

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Contraste del resultado de escenarios

Para el cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR), se toman los resultados del flujo de caja libre (con estrategia y sin estrategia) y la WACC, cuyos resultados se muestran en la tabla 36 y tabla 37, respectivamente.

Tabla 39. Determinando la VAN y TIR (con estrategia)

	2013	2014	2015	2016	2017
FLUJO DE CAJA LIBRE	-2.007.900	1.847.029	3.570.104	4.664.288	7.125.759
WACC	5,24%				
VAN	12.781.465,81 US\$				
TIR	136%				
COK	19,17%				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 40. Determinando la VAN y TIR (sin estrategia)

	2013	2014	2015	2016	2017
FLUJO DE CAJA LIBRE	-2.141.760	495.454	1.537.291	1.685.667	3.804.526
WACC	5,24%				
VAN	4.264.826,43 US\$				
TIR	53%				
COK	19,17%				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los resultados de la TIR obtenidos que es mayor a la tasa requerida por los accionistas (COK) en ambos escenarios permite afirmar que las estrategias y planes funcionales a implementar serán positivos para el periodo de implementación de este proyecto.

De igual forma, los valores obtenidos del VAN, arrojan valores que confirman la viabilidad del proyecto bajo estudio y que rinde dividendos al final del periodo de implementación.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Culminado el análisis del Agente BCP, las estrategias planteadas determinan que:

1. Los resultados de las estrategias planteadas permiten afirmar la viabilidad técnica y financiera del producto Agente BCP, el cual destaca como una solución costo-eficiente que permite acercar los servicios financieros a los clientes y no clientes del Banco de Crédito del Perú (BCP), sosteniendo el crecimiento de la red de Agentes BCP a nivel nacional.
2. El valor de la marca Banco de Crédito del Perú (BCP) es una ventaja competitiva en la cual se apoya el producto Agente BCP, permitiéndole consolidar la participación de mercado y ampliarlo en base al conocimiento del negocio, equipo de ejecutivos de ventas que han logrado convertir al Agente BCP en el más exitoso caso de emprendimiento en el entorno de inclusión financiera, acercando los servicios bancarios a los clientes y no clientes de los NSE C y D.
3. El avance de la cobertura del Internet, la creciente y buena salud del desempeño económico del Perú son alicientes que permiten afirmar que el producto Agente BCP tiene posibilidades reales de ampliar su extensa red de socios estratégicos en el futuro, contribuyendo de esta manera a la inclusión financiera y social de cada vez mayor parte de la población.
4. Las alianzas estratégicas realizadas con comercios de barrio, cadenas de farmacias, ferreterías y otros, consolidan al Agente BCP con un innovador medio de bancarización en lugares en los cuales la presencia del banco es reducida o nula. La sinergia entre el BCP y los socios estratégicos contribuye a construir una solución rentable para el banco y muy útil para la población.

2. Recomendaciones

El análisis del caso Agente BCP permite mencionar las siguientes recomendaciones:

1. En aras de la transparencia de la información y en concordancia con el Gobierno Corporativo del BCP, se recomienda hacer mención de la información contable asociada al Agente BCP en los estados financieros auditados, con la finalidad que todos los actores involucrados tengan una visión certera y veraz del funcionamiento de este canal de atención.

2. Los equipos de ejecutivos de ventas deberán cumplir con mayor celo su labor de capacitación, control y seguimiento para evitar casos documentados en los que se manifiesta que por diversos motivos, algunos reales y otros ficticios, los socios rechazan realizar operaciones que impacten negativamente con su flujo de caja diario. En casos como estos, el BCP podría habilitar una línea de crédito que solvete esta situación. Es importante recordar que es el prestigio del BCP el que se encuentra en riesgo de desgaste.
3. El autor de la presente investigación considera que se debe continuar con las iniciativas de responsabilidad social que están dirigidas a brindar educación financiera a los estudiantes de secundaria. Los próximos profesionales contarán con los conocimientos financieros mínimos que le permitan afrontar su vida económica-financiera con mayor seguridad y beneficiándose de las ventajas que le brinda el sistema financiero. Asimismo, se recomienda impulsar la flexibilización del requisito solicitado por la legislación actual, en la cual un comercio debe realizar un cambio de licencia de funcionamiento para poder operar como Agente BCP, ello permitiría potenciar el número de agentes corresponsales a nivel nacional.
4. Con la intención de incrementar el número de clientes se debería implementar la capacidad de captar a personas no clientes en cada Agente BCP creando una cuenta de ahorro básica. Para realizar esta acción, un ejecutivo de ventas podría estar presente uno o dos días a la semana en puntos con alta concurrencia para brindar su apoyo.
5. Analizar con especial interés los casos de cierre de Agente BCP que se están presentando consistentemente desde el año 2010; al parecer, existen razones por las que los comercios asociados están dejando de serlo, sería importante determinar cuáles son los motivos que impulsan esta decisión por parte de ellos.

Bibliografía

Aaker, D.; Kumar, V., y Day, G. (2012). *Investigación de Mercados*. Cuarta edición. México: Limusa Wiley.

Aetecno. (2015). “Descubra cuánto crecerá la penetración de equipos LTE 4G en Perú”. En: *tecno.americaeconomia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/10/2017. Disponible en: <<https://tecno.americaeconomia.com/articulos/descubra-cuanto-crecera-la-penetracion-de-equipos-lte-4g-en-peru>>.

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). (s.f.). “Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica”. [En línea]. Fecha de consulta: 23/09/2017. Disponible en: <<http://www.proinversion.gob.pe/MODULOS/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=13&tit=red-dorsal-de-fibra-optica>>.

Almandoz, L. (2007). “Los Agentes del BCP”. En: *Empresas Peruanas*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/12/2017. Disponible en: <<http://nuevaspymes.blogspot.pe/2007/10/los-agentes-del-bcp.html>>.

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. 2, 83-96, 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 15/10/2017. Disponible en: <http://www.palermo.edu/economicas/mba/business_review_ed2.html>.

Ámbito.com. (s.f.). “Perú - Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)”. En: *ambito.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/11/2017. Disponible en: <<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=13>>.

Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). (s.f.). “Cajeros corresponsales”. En: *asbanc.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/11/2017. Disponible en: <http://www.asbanc.com.pe/ConsolidadosSistemaFinanciero/Cajeros_Corresponsales_20140529122636963.xls>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2013b). *Reporte de Inflación. Diciembre 2013. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015*. Lima: BCRP. [PDF]. Fecha de consulta: 23/09/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2013.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2014). “Actividad productiva y empleo”. En: *Memoria Anual 2013*. Lima: BCRP. [PDF]. Fecha de consulta: 04/11/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013-1.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015). *Reporte de Inflación. Diciembre 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Lima: BCRP. [PDF]. Fecha de consulta: 13/12/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>>.

Banco de Crédito del Perú (BCP). (2014). *Desarrollo sin límites. Reporte de Sostenibilidad 2014*. Lima: BCP. [PDF]. Fecha de consulta: 09/10/2017. Disponible en: <http://www.responsabilidadsocialbcp.com/files/memoria_2014.pdf>.

Banco de Crédito del Perú (BCP). (2014). *Reporte anual 2014*. Lima: BCP. [PDF]. Fecha de consulta: 09/10/2017. Disponible en: <http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20Anual/Memoria_Anual_2014.pdf>.

Banco de la Nación (BN). (2016). “Plan Nacional de Educación Financiera. Perú. Setiembre de 2016”. En: *bn.com.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 12/12/2017. Disponible en: <<http://www.bn.com.pe/inclusion-financiera/archivos/ENIF/plan-nacional-educacion-financiera-peru-30Sept16.pdf>>.

Banco Mundial. (2016). “Inclusión financiera”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2017. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview#1>>.

Barney, J., y Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantages: Concepts y Cases*. Quinta edición. Boston: Pearson.

BBVA Continental. (s.f.). *Informe de Banca Responsable 2014*. Lima: BBVA Continental. [PDF]. Fecha de consulta: 25/09/2017. Disponible en: <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2014/pdf/BBVA_Continental_IBR%202014_FINANCIAL.pdf>.

Choy, M. (2013). “Avances de la Inclusión Financiera en el Perú”. En: *Revista Moneda*. N°155, septiembre de 2013. [PDF]. Fecha de consulta: 04/11/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-155/moneda-155-05.pdf>>.

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. (2015). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Lima: BCRP. [PDF]. Fecha de consulta: 25/09/2017. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/inclusion_financiera/documentos/ENIF_Estrategia_Nacional_Inclusion_Financiera082016.pdf>.

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. (2015). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. Perú*. Lima: Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. [En línea]. Fecha de consulta: 19/09/2017. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/contenidos/inclusion_financiera/documentos/ENIF_Estrategia_Nacional_Inclusion_Financiera082016.pdf>>.

Congreso de la República. (2007). “Ley N°28976, Ley Marco de Licencias de Funcionamiento”. En: *indecopi.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 05/11/2017. Disponible en: <<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/ley28976.pdf>>.

Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). (s.f.). “Aprenda más sobre microfinanzas”. En: *microfinancegateway.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2017. Disponible en: <<https://www.microfinancegateway.org/es/what-is-microfinance>>.

Credicorp. (s.f.). “About Credicorp”. En: *credicorp.gcs-web.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/09/2017. Disponible en: <<https://credicorp.gcs-web.com/about>>.

Cruz, J. (2016). “¿Fue Ollanta Humala un líder de izquierda en Perú?”. En: *rpp.pe*. [En línea]. 02 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 10/11/2017. Disponible en: <<http://rpp.pe/politica/gobierno/analisis-fue-ollanta-humala-un-lider-de-la-izquierda-en-peru-noticia-953247>>.

D’Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Segunda edición. México-Lima: Pearson.

Damodaran, A. (2017a). “Betas by Sector (US)”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [Excel]. Enero de 2017. Fecha de consulta: 14/11/2017. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>.

Damodaran, A. (2017b). “Prima de riesgo de mercado”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [Excel]. Enero de 2017. Fecha de consulta: 14/11/2017. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>>.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Prentice Hall.

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2014). “Banco de Crédito del Perú”. En: *equilibrium.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/10/2017. Disponible en: <<http://www.equilibrium.com.pe/Bcpdic13.pdf>>.

Fermini, L. (2013). *Cómo elaborar un Plan de Negocio*. Lima: ESAN Ediciones.

Franco, P. (2013). *Planes de negocios: una metodología alternativa*. Tercera edición. Lima: Universidad del Pacífico.

Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Planeta.

Grant, R. (2014). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Octava edición. Navarra: Civitas.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.a). “Perú: Producto Bruto Interno según actividad económica (nivel 54), 2007-2016. Valores a precios constantes de 2007 (millones de soles)”. En: *inei.gob.pe*. [Tabla en Excel]. Fecha de consulta: 12/01/2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n54_kte_2007-2016.xlsx>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.b). “Perú: Producto Bruto Interno Total y por Habitante, 1994-2016. Valores a precios corrientes”. En: *inei.gob.pe*. [Tabla en Excel]. Fecha de consulta: 23/09/2017. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_cte_1994-2016_1.xlsx>.

Interbank. (2015). *Interbank. Memoria anual 2014*. Lima: Interbank. [En línea]. Fecha de consulta: 25/09/2017. Disponible en: <https://www.interbank.com.pe/documents/10180/10322138/MEMORIA-IBK2014-completo_24032015.PDF/7e1bf577-c568-401d-94f2-93fc6888064f>.

Investing.com. (s.f.). “Bonos del Estado”. En: *es.investing.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/11/2017. Disponible en: <<https://es.investing.com/rates-bonds/world-government-bonds>>.

Johnson, A. (2011). “Canal Corresponsal Agente BCP”. En: *docplayer.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 19/01/2018. Disponible en: <<http://docplayer.es/55693009-Canal-corresponsal-arturo-johnson-pastor.html>>.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Pearson Education.

Kotter, J. (2007). *Al frente del cambio: La hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio*. Barcelona: Urano.

Leguía, G.; Rodríguez, M.; y Del Castillo, E. (2015). “Caso UP0009. Caso Banco de Crédito del Perú. Agente BCP ¿Canalización de la estrategia o segmentación del canal?”. Lima: Universidad del Pacífico y Cladea Balas. Team FME. (2013). “PESTLE Analysis, Strategic Skills”. En: *free-management-ebooks.com*. [En

línea]. Fecha de consulta: 09/01/2018. Disponible en: <<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>>.

Mas, I. y Siedek, H. (2008). “Servicios bancarios a través de redes de establecimientos minoristas”. En: *Enfoque*. N°47, mayo de 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 04/11/2017. Disponible en: <<https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Banking-Through-Networks-of-Retail-Agents-May-2008-Spanish.pdf>>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2012). “Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú 2011-2016”. En: *itu.int*. [Presentación en Power Point]. Abril 2012. Fecha de consulta: 20/01/2018. Disponible en: <https://www.itu.int/ITU-D/tech/events/2012/RDF_AMS_Mexico_April12/Session2/5_PatriciaCarreno.pdf>

Ministerio del Ambiente (Minam). (2009). “Decreto Supremo N°009-2009-MINAM, Medidas de ecoeficiencia para el sector público”. En: *minam.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 21/10/2017. Disponible en: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/ds_009-2009-minam.pdf>.

Navas, L. y Guerras, M. (2001). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Segunda edición. Madrid: Civitas.

Observatorio de la Ciberseguridad en América Latina y el Caribe. (2016). *Ciberseguridad. ¿Estamos preparados en América Latina y el Caribe? Informe Ciberseguridad 2016*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). [En línea]. Fecha de consulta: 27/09/2017. Disponible en: <<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7449/Ciberseguridad-Estamos-preparados-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf?sequence=7&isAllowed=y>>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2013). *Generación de Modelos de Negocios*. Octava edición. Barcelona: Egedsa.

Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.

Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Continental.

Presidencia de la República. (2012). “Decreto Legislativo N°1106, Decreto Legislativo de lucha eficaz contra el lavado de activos y otros delitos relacionados a la minería ilegal y crimen organizado”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 19 de abril de 2012. Fecha de consulta: 07/10/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-de-lucha-eficaz-contra-el-lavado-activos-decreto-legislativo-n-1106-778570-3/>>.

Programa de Tecnologías para la Inclusión Financiera (Tec-In), Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), y Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2013). *Banca Corresponsal e Inclusión Financiera: Modelos de negocios en América Latina*. Washington D.C.: Tec-In, Fomin, CAF. [PDF]. Fecha de consulta: 11/11/2017. Disponible en: <<https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-banca-corresponsal-e-inclusion-financiera-modelos-de-negocio-en-america-latina-9-2013.pdf>>.

Redacción Gestión. (2014). “Morgan Stanley: Perú debería impulsar el acceso al crédito de las mypes a través del factoring”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/10/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/mercados/morgan-stanley-peru-deberia-impulsar-acceso-al-credito-mypes-traves-factoring-2110209>>.

Redacción Perú 21. (2014). “Delito de lavado de activos aumenta por minería ilegal”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 19 de abril de 2014. Fecha de consulta: 07/10/2017. Disponible en: <<https://peru21.pe/lima/delito-lavado-activos-aumenta-mineria-ilegal-154262>>.

Scotiabank. (s.f.). *Scotiabank. Memoria 2014. Lo que significa ser el Banco más internacional de Canadá*. Toronto: Scotiabank. [PDF]. Fecha de consulta: 25/09/2017. Disponible en: <http://media.scotiabank.com/AR/2014/files/4814/2247/8404/Scotiabank_Spanish_Annual_Report_Jan28.pdf>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2005). “Circular N°B-2147-2005”. Documento interno.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2008b). “Resolución SBS N°775-2008”. Documento interno.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2013). “Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones. Diciembre 2013”. En: *sbs.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 24/09/2017. Disponible en: <<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/CIIF-0001-di2013.PDF>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2017). “Inclusión financiera”. En: *Portal de inclusión financiera*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2017. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Inclusion-Financiera>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.a). “Estado de Ganancias y Pérdidas por Empresa Bancaria (Al 31 de diciembre de 2008)”. En: *sbs.gob.pe*. [Estadísticas]. Fecha de consulta: 10/01/2018. Disponible en: <<http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2012/Diciembre/B-2201-di2008.XLS>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.b). “Estado de Ganancias y Pérdidas por Empresa Bancaria (Al 31 de diciembre de 2009)”. En: *sbs.gob.pe*. [Estadísticas]. Fecha de consulta: 10/01/2018. Disponible en: <<http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2012/Diciembre/B-2201-di2009.XLS>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.c). “Estado de Ganancias y Pérdidas por Empresa Bancaria (Al 31 de diciembre de 2010)”. En: *sbs.gob.pe*. [Estadísticas]. Fecha de consulta: 10/01/2018. Disponible en: <<http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2012/Diciembre/B-2201-di2010.XLS>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.d). “Estado de Ganancias y Pérdidas por Empresa Bancaria (Al 31 de diciembre de 2011)”. En: *sbs.gob.pe*. [Estadísticas]. Fecha de consulta: 10/01/2018. Disponible en: <<http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2012/Diciembre/B-2201-di2011.XLS>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.e). “Estado de Ganancias y Pérdidas por Empresa Bancaria (Al 31 de diciembre de 2012)”. En: *sbs.gob.pe*. [Estadísticas]. Fecha de consulta: 10/01/2018. Disponible en: <<http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2012/Diciembre/B-2201-di2012.XLS>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.f). “Estado de Ganancias y Pérdidas por Empresa Bancaria (Al 31 de diciembre de 2013)”. En: *sbs.gob.pe*. [Estadísticas]. Fecha de consulta: 10/01/2018. Disponible en: <<http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/B-2201-di2013.XLS>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat). (s.f.). “03. Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/12/2017. Disponible en: <<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual.html>>.

Telesur. (2016). “¿Como fueron los 5 años del gobierno de Ollanta Humala?”. En: *telesurtv.net*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/09/2017. Disponible en: <<https://www.telesurtv.net/news/Como-fueron-los-5-anos-del-gobierno-de-Ollanta-Humala-20160329-0019.html>>.

Thompson, A., y Strickland III, A. (2004). *Administración Estratégica*. Décimo tercera edición. México D.F.: McGraw-Hill Ed.

Thompson, A.; Gamble, J.; Peteraf, M.; y Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. Décimo octava edición. México D.F.: McGraw-Hill.

Troncos, K. (2017). “Informe agentes BCP”. Estudio de mercado. Documento interno.

Anexos

Anexo 1. Presencia de cajeros corresponsales en otros países

País	Cantidad de agentes (depósitos/retiros)	Bancos con la red de agentes más amplia	Operadores de telefonía móvil con la red de agentes más amplia	Minoristas que actúan como agentes
Brasil	95.000	Bradesco (Banco Postal), Banco Popular, Lemon Bank, Banco Nossa Caixa, Caixa Econômica Federal, ABN Amro, HSBC	—	Correios (correo), Lotéricas (lotería), Pague Menos (farmacia)
Colombia	185 (+3.251 para retiros únicamente) ^d	AV Villas, Banagrario, Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular, BBVA, BCSC, Citibank, HSBC	—	Baloto (lotería)
Ecuador	63	Produbanco, Citibank, Unibanco, Banco Amazonas, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco Solidario, MM Jaramillo Arteaga	—	Servipagos (pago de facturas)
Filipinas	6.500	—	Globe Telecom, Smart (con Banco de Oro y otros cuatro bancos)	VideoCity, SM Tiendas de departamentos, Jollibee (cadena de comida rápida)
India	460	ICICI, SBI	—	India Post, Zero Mass Foundation, FINO Foundation ^e
Kenya	2.700	Equity Bank	Safaricom	G4S Security Services (correo privado, seguridad, etc.), Nakumatt (supermercado), oficinas de correo
Pakistán	30	Tameer Bank		
Perú	2.303	Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Interbank, Scotiabank	—	Boticas y salud (farmacia), Boticas Felicidad (farmacia)
Sudáfrica	~5.000	Discovery Life, First National Bank, WIZZIT, South African Bank of Athens	MTN (con Standard Bank), Smartcell/Vodacom	Pick'n'Pay (tienda de departamentos), Shoprite (supermercado)

^a Para obtener más información sobre el entorno normativo de Brasil, India, Kenya, Pakistán y Sudáfrica, visite: <http://cgap.org/portal/site/technology/policy/diagnostics/>. Los informes sobre Colombia, Filipinas, México y Rusia se publicarán próximamente.

^b Las autoridades normativas de Bolivia permitieron la conformación de agentes en 2007, pero en febrero de 2008 no había ningún establecimiento que funcionara como agente.

^c Esta columna se refiere a los servicios bancarios o de pagos prestados por operadores de telefonía móvil y no por bancos. Si bien en este trabajo se contempla principalmente el punto de vista de los bancos, las empresas de telecomunicaciones que desean ofrecer servicios de monedero electrónico por telefonía móvil se enfrentan con cuestiones similares.

^d Citibank estableció su red Via en 3.251 tiendas de lotería Baloto, que en la actualidad procesan sólo pagos de facturas de servicios públicos y extracciones de efectivo.

Fuente: Mas y Siedek, 2008.

Anexo 2. Análisis Pestel

Factores	Variable	Tendencia	Calificación	Fuente
Políticos	Estabilidad política	El gobierno de turno fue afectado por escándalos políticos que ocasionaron que su imagen quedara desgastada.	Amenaza	Cruz, 2016.
	Protección y promoción de la inversión.	A pesar de los anuncios de llevar a cabo la “gran transformación”, no se realizaron cambios en la política económica instaurada en la década de 1990.	Oportunidad	Telesur, 2016.
	Seguridad ciudadana	Creció la percepción de inseguridad ciudadana, lo cual generó alarma en la sociedad.	Amenaza	Cruz, 2016.
	Lavado de activos	Se ha incrementado el monto de dinero que ilegalmente se introduce en el circuito económico formal	Amenaza	Redacción Perú 21, 2014.
Económicos	PBI mundial	La economía mundial ha mantenido un ritmo de expansión moderado en lo que va del año y se espera una recuperación más acelerada para los años 2014-2015. Para los años 2016 y 2017, se proyecta un crecimiento de 3,4% y 3,6% respectivamente.	Oportunidad	BCRP, 2013b; BCRP, 2015.
	PBI Perú	Para los años 2014 y 2015 se ha revisado las proyecciones de crecimiento del PBI de 6,2% a 6,0% y de 6,7% a 6,5%, respectivamente. Para los años 2016 y 2017, las cifras proyectadas del PBI son de 4,0% y de 4,8% respectivamente.	Oportunidad	BCRP, 2013b; BCRP, 2015.
	Inflación	La proyección de inflación para el periodo 2014-2015 se ubica alrededor de 2,0%, dentro del rango determinado por el Banco Central de Reserva del Perú. Para los años 2016 y 2017, la inflación proyectada se encontrará en los rangos de 2,5% a 3,0% y de 2,0% a 2,5% respectivamente.	Oportunidad	BCRP, 2013b; BCRP, 2015.
	PBI per cápita	Se percibe un crecimiento sostenido de la capacidad de gasto de la población desde la década de 1990.	Oportunidad	INEI, s.f.b.
Socioculturales	Inclusión financiera	Agencias, cajeros automáticos o agentes corresponsales disponibles por cada 100.000 habitantes, en el 2008 se contaban con 14.337, llegando a los 45.956 en el 2013.	Oportunidad	SBS, 2013.
	Distritos bajo cobertura del sistema financiero	De los 1.837 distritos del Perú, solo 847 tienen cobertura del Sistema financiero lo que representa el 46,11%. Aún falta cubrir el 53,9% de distritos.	Oportunidad	SBS, 2013.
	Bancarización o intermediación financiera	Entre diciembre 2008 y diciembre 2013, el ratio de créditos sobre PBI pasó de 24,01% a 32,92%, mientras que el ratio de depósitos sobre PBI aumentó de 28,96% a 35,17%, observándose en ambos casos un importante incremento.	Oportunidad	SBS, 2013.
	Informalidad	Un problema que limita la profundización y mayor uso del sistema financiero formal es la elevada informalidad existente en la economía que favorece el uso del efectivo.	Amenaza	Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015.
Tecnológicos	Cobertura nacional Internet – banda ancha	La tasa de penetración de banda ancha móvi y fija por departamento representa el 8,8% en Lima y Callao y está por debajo del 5,13% en el resto de departamentos del país. Asimismo, en siete departamentos, la tasa de penetración es menor al 1% (Huánuco, San Martín, Pasco, Amazonas, Huancavelica y Loreto).	Oportunidad	Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2012.
	Ciberseguridad	La conciencia de la importancia de desarrollar estrategias de seguridad cibernética está aumentando entre los países de la región de América Latina y del Caribe.	Amenaza	Observatorio de la Ciberseguridad en América Latina y el Caribe, 2016.
	Red dorsal nacional de fibra óptica	La red dorsal nacional de fibra óptica tendrá una extensión aproximada de 13.500 km de fibra óptica e interconectará a 180 capitales de provincia brindando servicio de Internet de banda ancha.	Oportunidad	Agencia de Promoción de la Inversión Privada, (ProInversión), s.f.
Ecológicos	Ecoeficiencia	Decreto Supremo N°009-2009-MINAM, Medidas de ecoeficiencia para el sector público.	Oportunidad	Minam, 2009.
Legales	Licencia de funcionamiento de comercios	Amparados en la Ley N°28976.	Oportunidad	Congreso de la República, 2007.
	Autorización de funcionamiento y marco regulatorio	En el 2005, por medio la Circular N°B-2147-2005 la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) de Perú autorizó a las empresas bancarias, financieras e instituciones microfinancieras no bancarias a operar a través de cajeros corresponsales. Esta circular fue derogada y, a través de la resolución SBS N°775-2008 se introdujo la regulación de estos cajeros corresponsales, dictando sus requisitos de apertura y operación.	Oportunidad	SBS, 2005; 2008b.

Fuente: Team FME, 2013; Cruz, 2016; Telesur, 2016; Redacción Perú 21, 2014; BCRP, 2013b, 2015; INEI, s.f.b.; Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015; Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2012; Observatorio de la Ciberseguridad en América Latina y el Caribe, 2016; Agencia de Promoción de la Inversión Privada, (ProInversión), s.f.; Minam, 2009; Congreso de la República, 2007; SBS, 2005; 2008b; SBS, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 3. Cajeros corresponsales por regiones del Perú

Regiones	Departamentos	dic-08		dic-09		dic-10		dic-11		dic-12		dic-13		Total regional	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Nor este	Loreto	27	0,6	44	0,8	47	0,6	50	0,5	59	0,4	81	0,4	308	0,5
Nor oeste	Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas y San Martín	712	16,6	931	16,4	1.283	15,0	1.675	15,5	2.114	14,3	3.227	16,6	9.942	15,7
Sur este	Cusco, Puno, Ayacucho, Madre de Dios y Apurímac	184	4,3	269	4,7	418	4,9	546	5,1	646	4,4	890	4,6	2.953	4,7
Sur oeste	Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna	470	10,9	763	13,4	1.257	14,7	1.543	14,3	1.982	13,4	2.735	14,1	8.750	13,8
Centro	Ancash, Ucayali, Junín, Huánuco, Pasco y Huancavelica	360	8,4	426	7,5	665	7,8	1.070	9,9	1.047	7,1	1.579	8,1	5.147	8,1
Lima	Lima y Callao	2547	59,2	3.257	57,2	4.873	57,0	5.916	54,8	8.958	60,5	10.892	56,1	36.443	57,4
Total nivel nacional		4.300	100	5.690	100	8.543	100	10.800	100	14.806	100	19.404	100	63.543	100

Fuente: Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), s.f.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 4. Crecimiento interanual de los cajeros corresponsales

Regiones	Departamentos	Dic-09/ Dic-08	Dic-10/ Dic-09	Dic-11/ Dic-10	Dic-12/ Dic-11	Dic-13/ Dic-12	Promedio
Nor este	Loreto	63,0%	6,8%	6,4%	18,0%	37,3%	26,3%
Nor oeste	Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas y San Martín.	30,8%	37,8%	30,6%	26,2%	52,6%	35,6%
Sur este	Cusco, Puno, Ayacucho, Madre de Dios y Apurímac	46,2%	55,4%	30,6%	18,3%	37,8%	37,7%
Sur oeste	Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna.	62,3%	64,7%	22,8%	28,5%	38,0%	43,3%
Centro	Ancash, Ucayali, Junín, Huánuco, Pasco y Huancavelica	18,3%	56,1%	60,9%	-2,1%	50,8%	36,8%
Lima	Lima y Callao.	27,9%	49,6%	21,4%	51,4%	21,6%	34,4%
Total nivel nacional		32,3%	50,1%	26,4%	37,1%	31,1%	35,4%

Fuente: Asbanc, s.f.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 5. Análisis de la industria de los cajeros corresponsales

Determinantes	Límite inferior	Peso	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Límite superior	Ponderado
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES									
Número de competidores iguales	Muchos	0,30			x			Pocos	0,75
Crecimiento del sector cajeros corresponsales	Lento	0,20				x		Rápido	0,80
Costos fijos	Altos	0,10					x	Bajos	0,25
Diferenciación del producto	Baja	0,20		x				Alta	0,40
Identificación de marca	Baja	0,20				x		Alta	1,20
Calificación final		1,00							3,40
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES									
Economías de escala	Pequeñas	0,10			x			Grandes	0,30
Diferenciación del producto/servicio	Escasa	0,20				x		Importante	0,80
Identificación de marca	Baja	0,20				x		Alta	0,80
Costo de cambio de los clientes	Bajo	0,10		x				Alto	0,20
Requerimientos de capital	Bajos	0,10		x				Altos	0,20
Políticas regulatorias	Altas	0,10		x				Bajas	0,20
Efecto de la experiencia	Sin importancia	0,20					x	Muy importante	1,00
Calificación final		1,00							3,50
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES									
Concentración	Alta	0,30				x		Baja	1,20
Disponibilidad de sustitutos	Baja	0,30		x				Alta	0,60
Diferenciación	Poco	0,20				x		Alto	0,80
Contribución de proveedores a la calidad del servicio	Alta	0,10		x				Baja	0,20
Integración	Baja	0,10			x			Alta	0,30
Calificación final		1,00							3,00
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES									
Concentración	Alta	0,30				x		Baja	1,20
Disponibilidad de sustitutos	Baja	0,30		x				Alta	0,60
Diferenciación	Poco	0,20				x		Alto	0,80
Costos de cambio de servicio	Bajo	0,10			x			Alto	0,30
Integración	Baja	0,10			x			Alta	0,30
Calificación final		1,00							3,20
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS									
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante	0,30				x		Escasas	1,20
Costos de cambio	Bajos	0,10		x				Altos	0,20
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas	0,30			x			Bajas	0,90
Valor/precio de sustitutos	Alto	0,30		x				Bajo	0,60
Calificación final		1,00							2,90

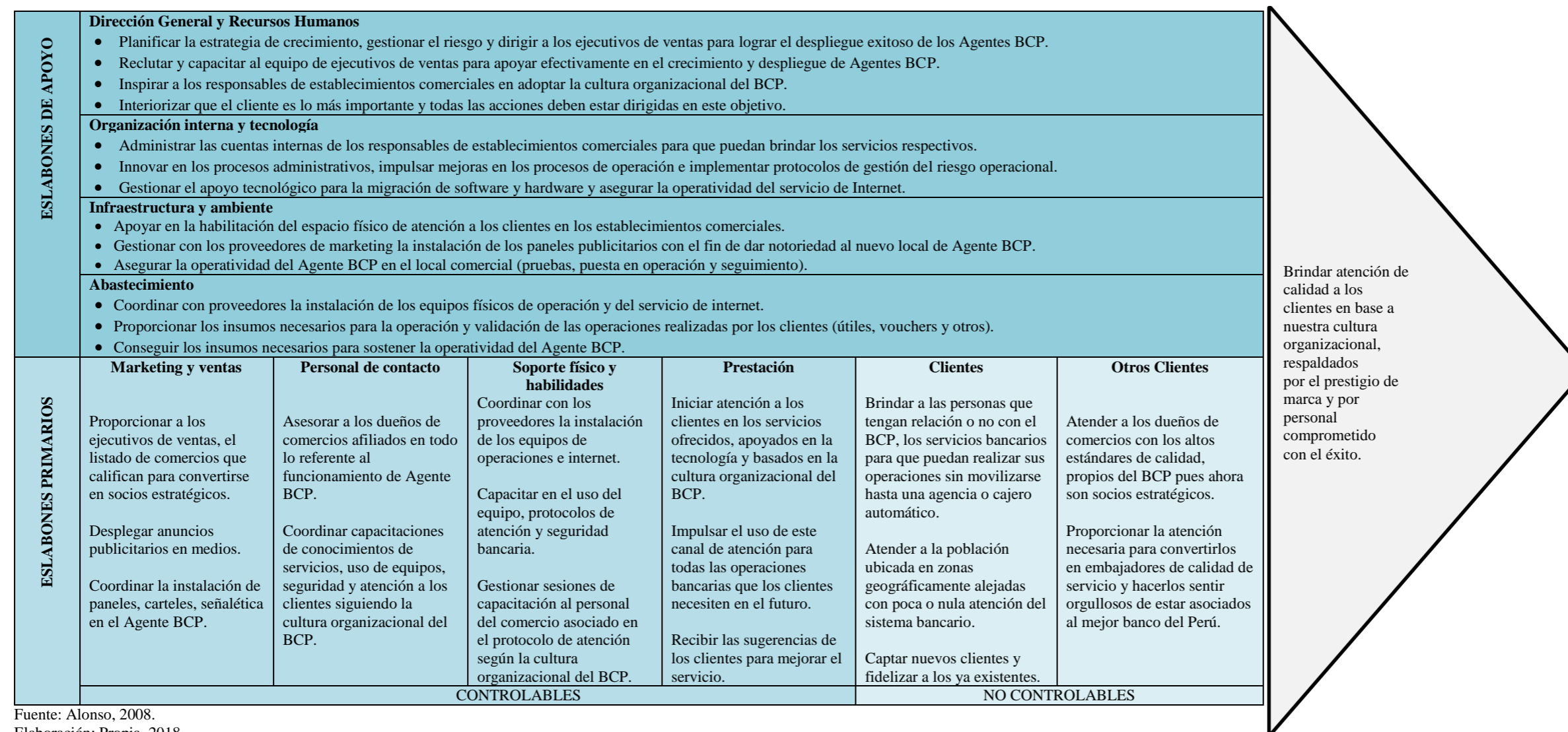
Fuente: Porter, 2005.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 6. Matriz del perfil competitivo

Factores claves de éxito	Ponderación	BCP Agente BCP		Continental Agente Express		Scotiabank Agente Scotiabank		Interbank Interbank agente	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Prestigio de la marca	0,18	4	0,72	3	0,54	3	0,54	3	0,54
Participación de mercado	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Innovación y Tecnología	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Cultura Organizacional	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Rentabilidad	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42	4	0,56
Liquidez	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Puntos de atención	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Total	1,00		3,59		3,14		3,00		2,87

Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad principal.
 Fuente: David, 2008; BCP, 2014b; BBVA Continental, s.f.; Scotiabank, s.f.; Interbank, 2015.
 Elaboración: Propia, 2018

Anexo 7. Cadena de valor



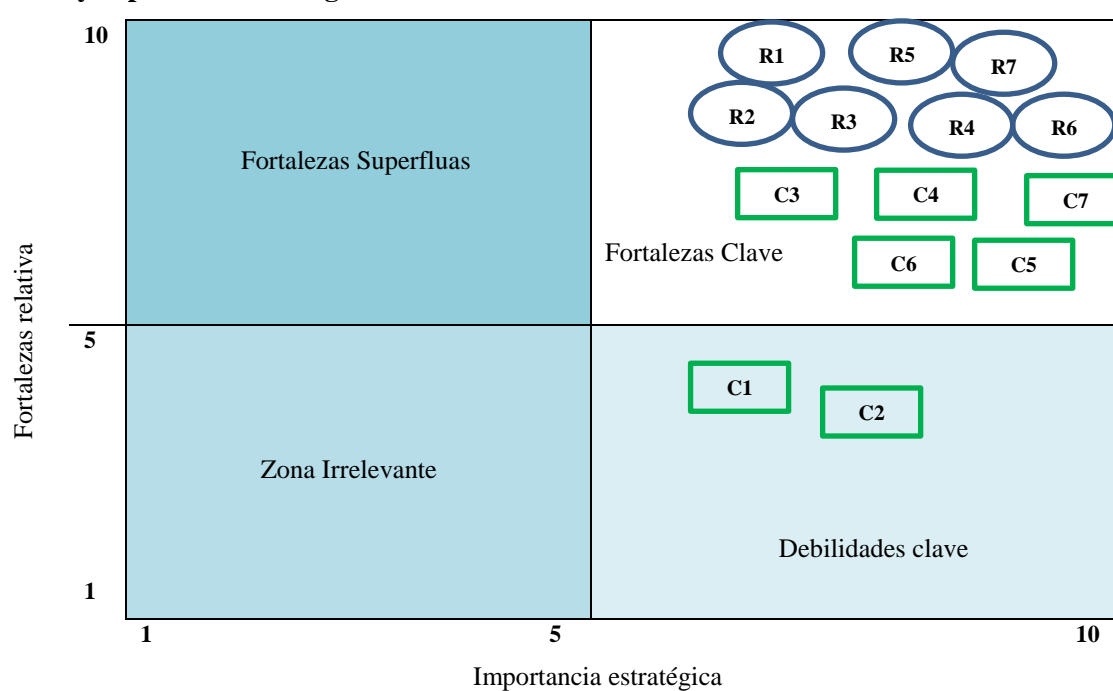
Fuente: Alonso, 2008.
 Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 8. Valoración de recursos y capacidades del Agente BCP

Principales recursos y capacidades del Agente BCP		Importancia estratégica (de 1 a 10)	Fortaleza relativa del Agente BCP (de 1 a 10)
RECURSOS			
R1	Instalaciones.	6	8
R2	Infraestructura tecnológica.	7	8
R3	Valor de marca.	9	9
R4	Cultura organizacional.	8	8
R5	Gerencia del canal Agente BCP.	8	8
R6	Conocimiento del negocio.	8	8
R7	Capacidad de coordinación con proveedores.	7	8
CAPACIDADES			
C1	Gestión del riesgo.	8	4
C2	Inculcar la cultura organizacional del BCP.	5	4
C3	Coordinación de capacitaciones a dueños de comercios.	7	7
C4	Gestión con los proveedores.	6	8
C5	Gestión y solución de reclamos.	7	5
C6	Gestión de campañas de marketing para captar dueños de comercios.	6	7
C7	Capacidad de dar soporte tecnológico a los dueños de comercios asociados.	8	8

Fuente: Grant, 2014.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 9. Evaluación de recursos y capacidades del Agente BCP



Fuente: Grant, 2014
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 10. Análisis VRIO de los recursos y capacidades del Agente BCP

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explotado por la organización	Implicancia competitiva
RECURSOS					
Instalaciones.	SI	NO	NO	SI	PC
Infraestructura tecnológica.	SI	SI	NO	SI	VCT
Valor de marca	SI	SI	SI	SI	VCS
Cultura organizacional.	SI	NO	NO	SI	PC
Gerencia del canal Agente BCP.	SI	NO	SI	SI	VCT
Conocimiento del negocio.	SI	NO	SI	SI	VCT
Capacidad de coordinación con proveedores.	SI	NO	NO	SI	PC
CAPACIDADES					
Gestión del riesgo.	SI	NO	SI	SI	VCT
Transmisión de la cultura organizacional.	SI	NO	NO	SI	VCT
Coordinación de capacitaciones a dueños de comercios.	SI	NO	SI	SI	VCT
Gestión con los proveedores.	SI	NO	NO	SI	PC
Gestión y solución de reclamos.	SI	NO	NO	SI	PC
Gestión de campañas de marketing para captar dueños de comercios.	SI	SI	NO	SI	VCT
Capacidad de dar soporte tecnológico a los dueños de comercios.	SI	SI	NO	SI	VCT

Nota: VCS = Ventaja Competitiva Sostenible, VCT = Ventaja Competitiva Temporal, PC = Paridad Competitiva
DV = Desventaja Competitiva
Fuente: Barney y Hesterly, 2015.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 11. Modelo de negocio (Canvas)

Socios claves	Actividades claves	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos
<p>Cadenas de farmacias, ferreterías, bazares, bodegas de barrio.</p> <p>Proveedores (tecnología, marketing y otros).</p> <p>Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).</p> <p>Banco de la Nación (BN).</p> <p>Gobierno Municipal.</p>	<p>Habilitación física del local comercial.</p> <p>Colocación de afiches y señalética.</p> <p>Instalación de equipos, configuraciones y pruebas.</p> <p>Capacitaciones de operaciones y seguridad.</p> <p>Puesta en producción y seguimiento.</p>	<p>Brindamos seguridad y confianza, pues las operaciones están respaldadas por el prestigio de marca BCP.</p> <p>Proporcionamos el medio para que puedan realizar sus operaciones bancarias de manera ágil, flexible y cordial.</p> <p>Satisfacemos su necesidad de contar con servicios bancarios cerca de su hogar u oficina con atención personalizada.</p> <p>Flexibilidad en días y horarios de atención.</p>	<p>Atención ágil y personalizada.</p> <p>Relación amigable con los clientes.</p> <p>Montos de transacciones flexibles.</p> <p>Atención según el horario del comercio asociado, en domingos y feriados, inclusive.</p>	<p>Clientes o no clientes pertenecientes a los NSE C y D, principalmente de zonas alejadas geográficamente.</p> <p>Mayores de 18 años.</p>
	<p>Recursos Claves</p> <p>Ejecutivos de ventas comprometidos.</p> <p>Soporte tecnológico a las operaciones realizadas.</p> <p>Proveedores tecnología, marketing y otros.</p> <p>Conocimiento del negocio.</p>		<p>Canales</p> <p>Red de comercios asociados como Agente BCP.</p> <p>Paneles y señalética en comercios asociados.</p> <p>Publicidad en televisión, periódicos y revistas.</p> <p>Página web.</p>	
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
<p>Pago de comisiones a los socios.</p> <p>Gastos administrativos de la gerencia de canales alternativos.</p> <p>Pago a proveedores.</p> <p>Pago de impuestos.</p>		<p>Cobro por comisiones.</p> <p>Recaudación por cobro de servicios.</p>		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2013.

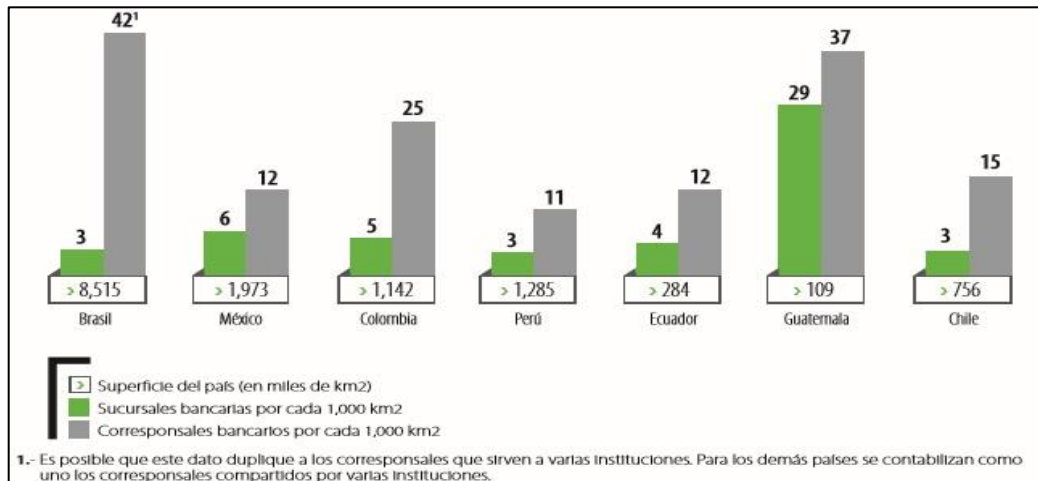
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 12. Factores buscados por los usuarios en el Agente BCP



Elaboración: Propia, 2018.

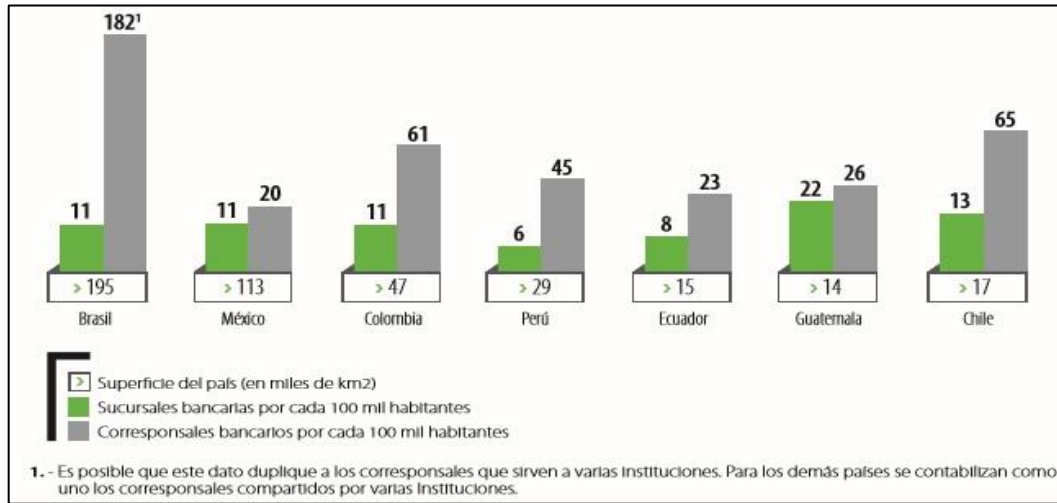
Anexo 13. Densidad de sucursales y cajeros corresponsales cada 1.000 km²



Fuente: Programa de Tecnologías para la Inclusión Financiera (Tec-In), Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), y Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 14. Densidad de sucursales y cajeros corresponsales cada 100.000 habitantes



Fuente: Programa de Tecnologías para la Inclusión Financiera (Tec-In), Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), y Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 15. Alinear estrategias con objetivos estratégicos

Origen	Código	Iniciativas estratégicas	Estrategias			Total
			Foda	Peyea	GE	
FO	E1	Consolidar el crecimiento de la red de Agentes BCP a nivel nacional.	x	x	x	✓
FO	E2	Ampliar los servicios ofrecidos a los clientes.	x	x	x	✓
FO	E3	Aumentar visitas a comercios que potencialmente se convertirán en Agentes BCP.	x	x	x	✓
FO	E4	Estimular a los socios la utilización de protocolos de atención según lo dicta el BCP.	x			
FO	E5	Asegurar la rentabilidad operativa del canal.	x	x	x	✓
FO	E6	Robustecer campañas de marketing con el fin de captar más socios.	x	x	x	✓
DO	E7	Implementar protocolos de contingencia en caso de fallos en la comunicación.	x			
DO	E8	Analizar cierre de Agentes BCP cuando aún existen posibilidades de crecimiento.	x			
FA	E9	Preservar la información de los clientes en cada transacción.	x			
FA	E10	Detectar y controlar cualquier acción ilícita que se realice a través de los Agentes BCP.	x			
FA	E11	Contribuir con la efectiva inclusión financiera haciendo uso de la tecnología.	x			
DA	E12	Ofrecer a los dueños de comercios afiliados seguros integrales.	x	x	x	✓
DA	E13	Impulsar la bancarización en reemplazo del uso del efectivo.	x			

Fuente: D'Alessio, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 16. Estrategias seleccionadas a evaluar

Iniciativas estratégicas (FODA)		Objetivos estratégicos de crecimiento		Objetivos estratégicos de rentabilidad		Total
		OEC1	OEC2	OER1	OER2	
E1	Consolidar el crecimiento de la red de Agentes BCP a nivel nacional.	x	x	x	x	✓
E2	Ampliar los servicios ofrecidos a los clientes.	x	x	x	x	✓
E3	Aumentar visitas a comercios que potencialmente se convertirán en Agentes BCP.					
E5	Asegurar la rentabilidad operativa del canal.	x	x	x	x	✓
E6	Robustecer campañas de marketing con el fin de captar más socios	x	x	x	x	✓
E8	Analizar cierre de Agentes BCP cuando aún existen posibilidades de crecimiento.	x	x			
E12	Ofrecer a los dueños de comercios afiliados seguros integrales.					

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 17. Niveles de recomendación de dueños de comercios



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 18. Proyecciones de nuevos Agentes BCP, transacciones y montos

Año	PBI servicios financieros (miles de millones)	Variación interanual del PBI servicios financieros	# Agentes BCP	Variación interanual de agentes BCP	Nuevos agentes proyectados	Transacciones (millones)	Montos Transados (dólares)	
2007	8.941		1.221			7	384.000.000	
2008	10.235	0,14	1.851	0,52		18	720.000.000	
2009	12.918	0,26	2.801	0,51		42	950.000.000	
2010	14.552	0,13	3.513	0,25		71	1.606.000.000	
2011	16.525	0,14	4.674	0,33		99	2.060.944.000	
2012	18.708	0,13	5.713	0,22		127	2.572.495.000	
2013	21.145	0,13	5.820	0,02		130	2.625.177.000	
2014	24.143	0,14	7.159	0,23	1.339	167	3.284.433.000	Proyectados
2015	26.697	0,11	8.232	0,15	1.074	197	3.812.724.000	Proyectados
2016	29.020	0,09	9.056	0,10	823	220	4.217.928.000	Proyectados
2017	31.635	0,09	9.961	0,10	906	245	4.663.997.000	Proyectados

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 19. Proyecciones con estrategia

-Un comercio con un Agente BCP gana entre **US\$45 y US\$200** además de toda la publicidad y la infraestructura de márketing que recibe por parte del BCP.

Año	Agentes BCP	Monto Transados Agente BCP (dólares)	Transacciones Agente BCP (Total)	Transacciones generan ingreso(21% del total)	Monto generados por trxs validas(Ventas Netas)*0,78	Monto Comision Anual(#Agentes*US \$200*12meses)
2006	550	63.000.000	1.300.000	273.000	212.940	1.320.000
2007	1.100	384.000.000	7.500.000	1.575.000	1.228.500	2.640.000
2008	1.850	720.000.000	18.000.000	3.780.000	2.948.400	4.440.000
2009	2.800	950.000.000	42.000.000	8.820.000	6.879.600	6.720.000
2010	3.600	1.606.000.000	71.000.000	14.910.000	11.629.800	8.640.000
2011	4.600	2.060.000.000	98.000.000	20.580.000	16.052.400	11.040.000
2012	5.713	2.572.000.000	127.000.000	26.670.000	20.802.600	13.711.200
2013	5.820	2.625.000.000	130.000.000	27.300.000	21.294.000	13.968.000
2014	7.159	3.284.000.000	167.000.000	35.070.000	27.354.600	17.181.600
2015	8.232	3.812.000.000	196.000.000	41.160.000	32.104.800	19.756.800
2016	9.055	4.217.000.000	220.000.000	46.200.000	36.036.000	21.732.000
2017	9.961	4.663.000.000	245.000.000	51.450.000	40.131.000	23.906.400

21% de las transacciones generan ingresos al Agente BCP.

US\$ 0,78 Es una cifra que permite generar un margen de rentabilidad.(comprende 1 sol por cobro de pago de servicio + 1,5 a la empresa de servicio por recaudacion), al tipo de cambio, t.c = 3,20 (2,5/3,20 = 0,78). Supuestos del autor.

Proyectado

Fuente: Almandoz, 2007; Johson, 2011.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 20. Proyecciones sin estrategia

-Un comercio con un Agente BCP gana entre **US\$45 y US\$200** además de toda la publicidad y la infraestructura de márketing que recibe por parte del BCP.

Año	Agentes BCP	Monto Transados Agente BCP (dolares)	Transacciones Agente BCP (Total)	Transacciones generan ingreso(21% del total)	Monto generados por trxs validas(Ventas Netas)*0,78	Monto Comision Anual(#Agentes*US\$200*12meses)
2006	550	63.000.000	1.300.000	273.000	212.940	1.320.000
2007	1.100	384.000.000	7.500.000	1.575.000	1.228.500	2.640.000
2008	1.850	720.000.000	18.000.000	3.780.000	2.948.400	4.440.000
2009	2.800	950.000.000	42.000.000	8.820.000	6.879.600	6.720.000
2010	3.600	1.606.000.000	71.000.000	14.910.000	11.629.800	8.640.000
2011	4.600	2.060.000.000	98.000.000	20.580.000	16.052.400	11.040.000
2012	5.713	2.572.000.000	127.000.000	26.670.000	20.802.600	13.711.200
2013	5.820	2.625.000.000	130.000.000	27.300.000	21.294.000	13.968.000
2014	6.111	3.284.000.000	138.000.000	28.980.000	22.604.400	14.666.400
2015	6.417	3.812.000.000	147.000.000	30.870.000	24.078.600	15.399.720
2016	6.737	4.217.000.000	153.000.000	32.130.000	25.061.400	16.169.706
2017	7.074	4.663.000.000	165.000.000	34.650.000	27.027.000	16.978.191

21% de las transacciones generan ingresos al Agente BCP.

US\$ 0,78 Es una cifra que permite generar un margen de rentabilidad.(comprende 1 sol por cobro de pago de servicio + 1,5 a la empresa de servicio por recaudacion), al tipo de cambio, t.c = 3,20 (2,5/3,20 = 0,78). Supuestos Crecimiento de 5% anual de número de agentes.

Fuente: Almandoz, 2007; Johson, 2011.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 21. Ratio deuda/patrimonio

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
Total pasivos	45.353.596	45.241.175	56.064.365	61.162.094	74.563.472	82.800.752	
Total patrimonio	4.113.981	4.827.551	5.546.929	6.306.633	7.144.577	8.196.905	
D/E	11,02	9,37	10,11	9,70	10,44	10,10	10,12

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 22. Ficha de entrevista

Fecha	23 de octubre de 2017
Lugar	Sede central del Banco de Crédito del Perú
Dirección	Av. Centenario 156, La Molina
Entrevistado	Ing. Karin Arenaza. Gerente del canal Agente BCP
Hora	12:00 pm

¿Cuál cree que es la mayor fortaleza del Agente BCP? ¿Anotaría alguna debilidad?

Nuestra fortaleza es la red comercial de ejecutivos de ventas, que son los que visitan a los comercios y persuaden a los dueños en comercios en convertirse en socios agentes.

Dentro de sus funciones destacan la capacitación en las pautas de atención al socio agente, busca de nuevos socios, gestión comercial, supervisa que los elementos de marketing estén colocados en lugares visibles, despliegan la cultura organizacional. El ejecutivo enseña a diseñar la factura para el cobro de las comisiones por transacciones realizadas.

¿El agente BCP ha permitido acercarse a los no clientes o convertirlos en clientes?

Un no cliente puede hacer uso de los servicios ofrecido en el Agente BCP sin problemas.

¿Cuáles son los criterios para la apertura de un Agente BCP en una zona?

Flujo de caja de S/ 3.000, no ser reportado en la central de riesgo y contar con punto de Internet.

¿Cuentan con un plan de contingencia en caso de desastre natural?

Respecto al riesgo operativo, cuenta con la infraestructura instalada en la sede central de La Molina y de Chorrillos. En caso de desastre, se envía toda la información sensible a servidores ubicados en Brasil

¿Cuál es el porcentaje de transacciones fallidas o porcentaje de reclamos?

Es poco, cerca de 1 % del total.

¿El Agente BCP será impactado por el crecimiento de la banca por Internet o por aplicaciones por teléfonos inteligentes?

Son públicos diferentes, hay espacio para el desarrollo para ambos productos. El Agente BCP atiende el mercado C y D

¿Sería positiva una iniciativa para eliminar el uso de papel en el voucher?? ¿Es posible?

No es mucho el ahorro, solicitar el voucher como constancia de una transacción es un tema cultural, aún se requiere el voucher.

¿Sabe el motivo por el cual algunos Agentes BCP cesan de operar?

Es por un tema de estrategia

Estrategia 1. Se buscar descongestionar agencias.

Estrategia 2. Ser eficiente, se cierran los Agentes BCP que no sean rentables, su gestión debe ser sostenible.

Estrategia 3. Cultura organizacional, se persigue que el cliente se sienta satisfecho, que sea rentable y que tenga buen mix transaccional.

Si el Área de seguimiento de fraudes detecta alguna transacción dudosa, se cierre el agente.

Analizando los estados financieros del BCP, ¿cómo puedo identificar los ingresos generados por el Agente BCP? ¿Me podría proporcionar un estimado en porcentajes?

Información solicitada.

¿Cuál es el porcentaje de las ventas totales del Agente BCP que se dedican a los presupuestos de recursos humanos, marketing, operaciones y RSC?

Información solicitada.

¿Cada que tiempo se realiza un monitoreo físico del Agente BCP, y si en ello se aprovecha a reforzar los vínculos con el banco?

Es continuo

¿Existe alguna propuesta para que al Agente BCP no se le afecte con la detracción?

Se tiene que hacer de esta manera, es el mecanismo implementado el cual es explicado a los dueños de comercios antes que se firme el contrato.

¿Se comunica al que va a realizar la apertura del Agente BCP del aspecto tributario que tendrá que manejar en sus operaciones?

Sí se comunica, el socio agente está enterado de las condiciones de esta alianza estratégica.

¿Considera usted que en un Agente BCP debería estar un funcionario del banco para que efectúe mayor cantidad de operaciones y desarrolle la transacción de productos y servicios que ofrece el banco; todo esto debido a que el Agente BCP se está limitando en sus operaciones respecto a la competencia?

Cada ejecutivo de ventas posee un grupo de cuentas a los cuales atiende, asesora y hace seguimiento, de acuerdo con la rentabilidad del Agente BCP, el ejecutivo obtiene puntos.

¿El Agente BCP ha permitido la inclusión financiera, considera que se debe seguir con este producto o debe dar paso a las transacciones en el aspecto tecnológico?

Cada implementación está dirigida a un determinado segmento por lo que no se quitarán clientes, se complementan con la finalidad de llevar inclusión financiera a la mayor cantidad de personas

Los socios agentes tienen a su disposición canales de comunicación, como son:

- Línea agente para consulta de los Agentes BCP con su ejecutivo de ventas.
- WhatsApp línea agentes.

Nota biográfica

Miguel Ángel Gonzales Espinoza

Nació en 1965. Licenciado en Computación con estudios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 20 años de experiencia laborando en la Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como consultor externo.