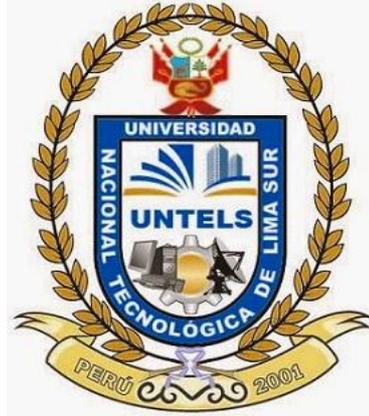


UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



IMPACTO DEL SISTEMA CAJEROS CORRESPONSALES
BANCARIOS EN LAS EMPRESAS CONSTITUIDAS COMO AGENTES
BCP EN EL BANCO DE CREDITO DEL PERU EN LIMA
METROPOLITANA”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

Ccoyllo Enciso, Miguel Angel

Villa El Salvador
2015

**IMPACTO DEL SISTEMA CAJEROS CORRESPONSALES BANCARIOS EN LAS EMPRESAS
CONSTITUIDAS COMO AGENTES BCP EN EL BANCO DE CREDITO DEL PERU EN LIMA
METROPOLITANA**

DEDICATORIA

Mi homenaje a mi esposa Mery Luz Huayta Quispe mi hijo Liam Elias Ccoyllo Huayta, también al apoyo incondicional de mis padres Don Miguel Ccoyllo Cupitay y Doña Maria Enciso Asto, por su devoción puesta a prueba día a día, ya que siempre me alentaron en forma incondicional para que perseverara en el propósito de obtener mi título profesional.

**IMPACTO DEL SISTEMA CAJEROS CORRESPONSALES BANCARIOS EN LAS EMPRESAS
CONSTITUIDAS COMO AGENTES BCP EN EL BANCO DE CREDITO DEL PERU EN LIMA
METROPOLITANA**

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por darnos la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica.

A mi Asesor Profesor Hernán Ochoa

Por brindarme su asesoría.

Al Banco de Crédito del Perú por ofrecer la información requerida para lograr los objetivos trazados en este proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 Descripción de la realidad problemática	
1.2 Justificación de la investigación	
1.3 Delimitación de la investigación	
1.3.1. Espacial	
1.3.2 Temporal	
1.4 Formulación del problema	
1.5 Objetivo	
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes	
2.2 Bases teóricas	
2.3 Marco conceptual	
CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....	30
3.1 Análisis del modelo	
3.2 Construcción del modelo	
3.3 Revisión y consolidación de resultados	
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realizó una investigación, procesamiento y análisis de los sistemas Cajeros Corresponsales Bancarios, en especial sobre los Agentes BCP, y cuál es su nivel de influencia para poder reducir los costos en las operaciones realizadas en las ventanillas de las Agencias Bancarias.

Con esta información donde se busca investigar la operatividad, alcance y beneficios de este sistema Bancario, que permite interconectar a las empresas para que estas últimas se constituyan en lo que se denomina Agentes BCP y realicen por cuenta del Banco de Crédito del Perú (entidad que promueve este canal de atención) operación financieras de corto alcance.

Se busca entender uno de estos canales y su influencia en las empresa que se constituyen como Agentes BCP, además se ha considerado una segunda premisa de análisis; las empresas constituidas como Agentes BCP obtienen beneficios que son observables en: un mayor nivel de operaciones (venta en particular) y sobre todo otros beneficios como acceso a fuentes de financiamiento de corto plazo, publicidad gratuita y compartida con el Banco. Es decir, los beneficios que las empresas obtienen por participar como Agentes BCP son monetarios y no monetarios, pero directamente relacionados con el negocio.

El estudio se ha concentrado en Lima Metropolitana como punto de análisis, se puede extender el hecho que las empresas obtienen beneficios no solo económicos sino también las empresas que se incorporan y constituyen como Agentes BCP obtienen beneficios no monetarios tales como la consolidación de la confianza de los clientes, usuarios y consumidores, además de un mejor posicionamiento.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El Perú es un mercado totalmente saturado de productos financieros con cientos de ofertas que nos muestran que ya llegamos a una etapa donde el demandante cuenta con una alta gama de opciones para poder escoger, también se sabe que frente a una población cada vez más bancarizada las operaciones tanto activas como pasivas van en aumento, dando así mayores funciones a los bancos para poder efectuar las operaciones de sus clientes y usuarios. Además de los inmensos costos que también le genera al Banco poder efectuar las operaciones monetarias que muchas veces son de bajas cuantías y no le genera rentabilidad mayor.

El BCP, una entidad financiera líder en su rubro a nivel nacional, viene presentando el problema de los costos altos que existen en la atención por su ventanilla, para poder entender mejor, tenemos que dividir las actividades que se realizan en las oficinas del BCP.

El BCP es una entidad tanto comercial como operativa, recordemos que comercial, refiere al hecho de vender productos tanto activos como pasivos, y que para eso se cuenta especialmente con las áreas de plataforma, funcionarios de negocios; que son los encargados de atender la banca Pequeña Empresa de su zona, funcionarios de Banca Exclusiva; encargados de la atención a clientes con ingresos mayores a los S/: 4,000 mensuales, jefe

de atención al cliente; encargados de la recepción del público y la derivación según la consulta u operación que deseen realizar. Promotores de servicios; Encargados de realizar todas las operaciones que se efectúan en ventanilla, y Gerente de Agencia; quien es el administrador de la oficina. Todos los colaboradores de una agencia bancaria tienen entre sus funciones la de ofrecer productos bancarios para la rentabilidad del negocio, pero también todos tienen la función de asesorar y servir a los clientes en operaciones que son necesarias para poder dar una buena atención y que no necesariamente pueda generar ingresos al banco. Operaciones tanto como pagos, depósitos, retiros, transferencias, cobro de transferencias nacionales y al exterior, pago de cheques convencionales y de gerencias, recaudación de impuestos, aduanas, entre otros.

En este caso nos vamos a centrar más en la parte operativa que se realiza en la ventanilla, ya que si bien es cierto son parte de las funciones del banco, no necesariamente estas funciones generan una rentabilidad considerable, ya que son operaciones de transacciones monetarias.

Esta área en particular que es llevado a cabo por los promotores de servicios es la que le genera mayor costo al BCP, ya que se realizan una gran cantidad de operaciones a través de sus ventanillas y que sin embargo no le genera rentabilidad mayor son costos para el banco, como el pago de personal, pago de alquiler en las agencias que son locales alquilados, pago de seguridad y servicios, pago de servicios (Agua, luz, teléfono), entre otros. Costos que en el transcurso del año 2014 llegan a ascender hasta los S/. 91,851,432. Según reporte indicado por el BCP como gastos operativos, adicionalmente se le tiene que adicionar los costos indirectos que llegan a asumir los S/. 1,639,504. También reporte indicado por el BCP.

Es por ello que para poder descongestionar las agencias bancarias se acude a diversos canales de atención como: Agentes BCP, Banca Internet, Banca Celular, Cajeros Automáticos.

Así, algunos bancos han planteado su estrategia en forma diferente. Ya es el caso del Banco Continental que para consolidar bien su mercado está centrado en la tercerización de su fuerza de ventas a través del telemarketing, en cambio de forma muy diferente es la estrategia que aplica el Banco Interbank que está más orientado en manejar la fuerza de ventas en tu propia planilla y de tal manera poder mantener un mejor control con respecto a su canal de ventas, en este sentido también se puede diferenciar ambas entidades bancarias con respecto al concepto que se puede manejar con respecto a su estructura dentro de las agencias, en el caso del Banco Continental, maneja una estructura muy convencional, la cual es aplicada de manera general en las entidades bancarias, a diferencia del Interbank, Banco que busca centrar su estrategia de atención en brindar una sensación distinta al cliente al momento de estar en las agencias,, saliendo ya de lo convencional y mostrando sillones, zonas donde uno mismo puede servirse hasta café o leer una revista.

El caso del Banco de Crédito es diferente, porque su principal soporte ha sido los sistemas de información, las transacciones y la confiabilidad de sus operaciones. Ha llegado por ello a ofrecer productos tales como los Agentes BCP, los cuales constituyen una plataforma alternativa de intermediación financiera. La importancia de esta estrategia es que consolida aún más, desde la perspectiva del marketing, la imagen del banco como una institución que se acerca a la población; y desde la perspectiva financiera como una institución que hace más profundo el rol del sistema bancario como garante del sistema de pagos.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Justificación

Se ha observado que las operación realizadas en ventanilla en las oficinas de las agencias bancarias del BCP tienen un costo muy alto en el que tiene que incurrir la empresa para poder cumplir con sus funciones, más aun si estos servicios financieros en el Perú están concentrados principalmente en los segmentos de la población que ya están bancarizados, es decir que tienen acceso al sistema financiero bancario; sin embargo, son muchas transacciones financieras que se realizan fuera del ámbito de los bancos, por ejemplo, el cambio de moneda extranjera (que se hace con cambistas informales), el envío y recepción de remesas del exterior (que se hacen a través de empresas no supervisadas) o el crédito informal.

Por ello que la investigación tienen por justificación el describir si el que la presencia de los Agentes BCP como un canal de atención adicional a los propuestos por el Banco de Crédito, permite el descongestionamiento de las oficinas y el ahorro en costos, además de un acercamiento de otros segmentos de la población al sistema financiero. Otro aspecto que justifica esta investigación es conocer la manera en que el Banco ha logrado una complementariedad con los establecimientos comerciales de manera que ambas entidades obtienen beneficios (sean monetarios como no monetarios).

1.3. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las principales limitaciones en la información se producen en cuanto al acceso a la información del Banco de Crédito, el cual se procurara salvaguardar gracias a los contactos obtenidos dentro de la entidad bancaria.

Otra posible limitación es la falta de información de los establecimientos donde operan los Agentes BCP a no brindar información sobre las operaciones realizadas y sobre los beneficios obtenidos, esta se procurara salvaguardar estableciendo contactos previos con los propietarios del negocio anteriores a la vista de la entrevista, o en su defecto solicitar información indirectamente a partir de diversas encuestas de opinión.

1.3.1. Delimitación de la Investigación

a) Delimitación Espacial

La investigación se desarrollara en la Agencia Huertos del Sur y el costo en el que incurre el BCP a través de su atención en las operaciones realizadas en ventanilla, y compara con respecto a su rentabilidad con relación a los Agentes BCP correspondientes a la oficina seleccionada.

b) Delimitación Temporal

El periodo que comprenderá el estudio abarca los resultados obtenidos en el año 2014 en las empresas constituidas como Agentes BCP

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El propósito de mi investigación es determinar como la falta de eficiencia en los procesos relacionados a operaciones en ventanilla genera altos costos en sus agencias bancarias.

1.2.1. Problema Principal

¿Cuál es el nivel de eficiencia de los Agentes BCP en la reducción de costos en las operaciones de ventanilla de la Agencia Huertos del Sur del Banco de crédito del Perú, en el periodo del 2014?

Problemas Secundarios

- a) ¿De qué manera la Cadena de Valor y Las ventajas Competitivas genera incremento en la atención de clientes atendidos en los agentes BCP?
- b) ¿De qué manera la Cadena de Valor y Las ventajas Competitivas genera incremento en las ventas de los agentes BCP?
- c) ¿Cuáles son los tipos de beneficio adicionales obtenidos para los agentes BCP al aplicar la Cadena de Valor y Las ventajas Competitivas?

1.5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivos Generales

Determinar los niveles de eficiencia de los agentes BCP en la reducción de costos en las operaciones en ventanilla de la Agencia Huertos del Sur del Banco de Crédito del Perú en el periodo 2014.

1.5.2. Objetivos Específicos

- a) Conocer de qué manera la Cadena de Valor y Las ventajas Competitivas genera incremento en la atención de clientes atendidos en los agentes BCP?
- b) Conocer de qué manera la Cadena de Valor y Las ventajas Competitivas genera incremento en las ventas de los agentes BCP?
- c) Describir cuáles son los tipos de beneficio adicionales obtenidos para los agentes BCP al aplicar la Cadena de Valor y Las ventajas Competitivas?

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de los antecedentes de investigación obtenidas para el desarrollo de esta, tenemos:

“EL IMPACTO DEL SISTEMA DE CORRESPONSALÍA BANCARIA DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ EN LAS EMPRESAS CONSTITUIDAS COMO AGENTES BCP EN LIMA METROPOLITANA”

El estudio busca entender uno de estos canales (Corresponsalía Bancaria) y su impacto en las empresas que se constituyen como agentes BCP, y se ha considerado una segunda premisa de análisis: las empresas constituidas como agentes BCP obtienen beneficios que son observables en: un mayor nivel de operaciones y sobre todo otros beneficios que las empresas obtienen por participar como Agentes BCP son monetarios y no monetarios, pero directamente relacionados con el negocio.

Se ha dividido el presente estudio en tres secciones.

La primera sección explica los antecedentes de la investigación, la descripción del problema de investigación, los objetivos, la propuesta de investigación apunta a describir que la implementación de los sistemas de corresponsalía bancaria de las empresas constituidas como agentes BCP del Banco de Crédito del Perú a nivel de Lima Metropolitana impactan favorablemente en la atención de los usuarios, la captación de clientes y los resultados financieros de ambos participantes. Esta hipótesis de investigación concreta los esfuerzos a comprender que las razones que generan esta simbiosis en el binomio banco – Empresas tienen componentes económicos y extraeconómicos.

En la segunda parte del estudio se dedica espacio a la identificación del Marco Teórico, entendido en la recopilación de toda la información, investigación y análisis efectuado en torno al tema de la investigación por otros autores e instituciones; en particular se resaltan los temas de : análisis sobre la historia del sistema financiero, el funcionamiento y operatividad del Banco de Crédito del Perú, y el funcionamiento del Sistema de Pagos en el Perú el cual sirve como instrumento importante de la política monetaria al proveer a las transacciones de los individuos de un soporte monetario, y en que el sistema financiero con sus productos, canales y servicios convierte en más líquido y permite la eficiencia en las transacciones. En esta segunda sección también se incluye las hipótesis de investigación, que apuntan a entender ¿cuál es el impacto que tienen la implementación de los Sistemas de Corresponsalía Bancaria en las empresas no bancarizadas constituidas como Agentes BCP del Banco de Crédito del Perú, en el ámbito de Lima Metropolitana?

La tercera sección muestra los aspectos metodológicos de la investigación efectuada a fin de realizar la tesis.

En la cuarta sección de este estudio se destacan los resultados encontrados en la investigación así como los puntos más importantes acerca de los beneficios económicos y los extraeconómicos que se obtienen de la asociatividad entre Banco y empresas constituidas como Agentes BCP. Se incluye una última sección dedicada a las conclusiones y recomendaciones del estudio.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1 LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Estas estrategias son tres: Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque.

2.1.1.1 **Liderazgo en costos**

“Aquí las compañías trabajan con intensidad para obtener los menores costos de producción y distribución; por tanto, esta es posible de fijar precios más bajos que sus competidores y captar una mayor participación en el mercado. Aquellas compañías que propugnan por esa estrategia deben tener una gran capacidad en ingeniería, compras, fabricación y distribución y requieren de menos conocimiento de la mercadotecnia. El problema con esta estrategia es que, por lo regular, surgirán otras empresas que ofrezcan precios aún más bajos, por ejemplo las de Lejano Oriente, y perjudiquen a la empresa que apuesta todo su futuro a tener costos bajos. La clave para la compañía consiste en lograr los costos más bajos entre aquellos competidores que adoptan una diferenciación similar y objetivo de la estrategia.

2.1.1.3 **Diferenciación**

En este caso el negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo, puede pugnar por ser líderes en servicios, en calidad, en estilo, en tecnología y demás, pero es poco probable que sea líder en todo. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de beneficio. Así, la compañía el liderazgo de calidad debe fabricar o comprar los mejores componentes, mezclados con experiencia, inspeccionarlos con todo cuidado, etc.

2.1.1.3 Enfoque

En este tipo de estrategia el negocio se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, más que pugnar por participar en todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta.

Segur Porter las compañías que practican la misma estrategia, encaminada al mismo mercado, constituyen un grupo estratégico. Aquellas empresas que instrumenten la mejor estrategia tendrán las mayores utilidades, por tanto, la compañía que tenga el costo más bajo, entre las que practican la estrategia que bajo costo, tendrán un mejor desempeño. Porter indica que las empresas que no practican una estrategia definida – las indecisas – son las que peor se desempeñan. Los indecisos tratan de desempeñarse bien en todas las frecuencias inconsistente para organizar la empresa, las compañías terminan por no ser excelentes en nada. El accionar de estas compañías se le conocer también como posicionamiento a la mitad.

Los riesgos al buscar las estrategias genéricas son dos: primero fallar en lograr o mantener la estrategia; segundo, que el valor de la ventaja estratégica por alcanzarse erosione con la evolución del sector industrial”.¹

2.2.2. LA CADENA DE VALOR

Es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen. Este margen se analiza a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presento al mundo en su libro de 1985 Ventajas Competitivas.

¹ Michael E. Porter; Ventajas competitivas; Capitulo 2

Origen del concepto

El concepto de cadena de valor se comienza a popularizar hacia 1985 a partir de la publicación del libro *the competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, del profesor Michael Porter, quien se basó en la idea de los sistemas empresariales, desarrollada por la firma de McKinsey & Co. A comienzos de la misma década.

La propuesta de McKinsey consideraba a la empresa como una serie de funciones, marketing, recursos humanos, producción, etc. Que se deberían analizar en relación a las mismas funciones de las firmas competidora, si lo que se quería era entender su estrategia y conocer su posición en el mercado.

Porter fue más allá de ese concepto de amplios niveles funcionales descomponiéndolos en sus actividades individuales, agregando además que las fuentes de ventajas competitivas, liderazgo en bajo costos y diferenciación, propuestas en *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980), dependían de dichas actividades individuales. Así, mediante esta segregación, la cadena de valor proveía a la firma con las capacidades de entender sus costos y de identificar sus fuentes de diferenciación existente o potencial.

Que es el valor

“La cadena de valor es parte del concepto de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, así que cabe preguntarse de que se trata o a que se refiere ese valor.

Un concepto fundamental de la teoría de Porter es el del margen, este es el valor que los productos y servicios de la compañía tienen desde el punto de vista de los clientes, menos los costos.

Porter indica que desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las

unidades que logra vender. Una empresa es rentable si se valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia genérica es generar a los compradores un valor que supere su costo, el valor, y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva, pues a menudo las empresas aumentan intencionalmente el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación.”²

“Mintzberg lo explica así: el valor de un producto o servicio se mide con base en la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar en otras palabras, un precio. Porter llama cadena de valor a la red de actividades de la empresa, porque esta pretende transformar insumos de bajo costo en productos o servicios con un precio superior a sus costos. El excedente de los precio sobre los costos se llama margen.”³

Que es la cadena de valor

“La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que ser realiza y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”.⁴

“La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por

² Porter, M. E. (1980), estrategia competitiva: Tectinas para el analisis de la empresa y sus competidores, New York, EEUU, Free Press.p.51

³ Mintzberg, H. James, B., (1993), El Proceso Estrategico, Mexico, Naucalpan de Juarez. Production supervision.p 90

⁴ Porter, M.E., (1985), Creacion y sostenibilidad de un rendimiento superior. New York, EEUU, Freed Press Pag. 51

medio de la desagregación ordenada del conjunto de actividades de la empresa.”⁵

“La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costos, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.”⁶

“El concepto de cadena de valor consiste en la fragmentación de las actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de agregación de valor. Estas actividades pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que implican la creación física del producto o servicio y su posterior venta o traspaso al comprador. Las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnologías y recursos humanos. Cada una de las actividades principales está comprendida por categorías genéricas.”⁷

Como está constituida una cadena de valor

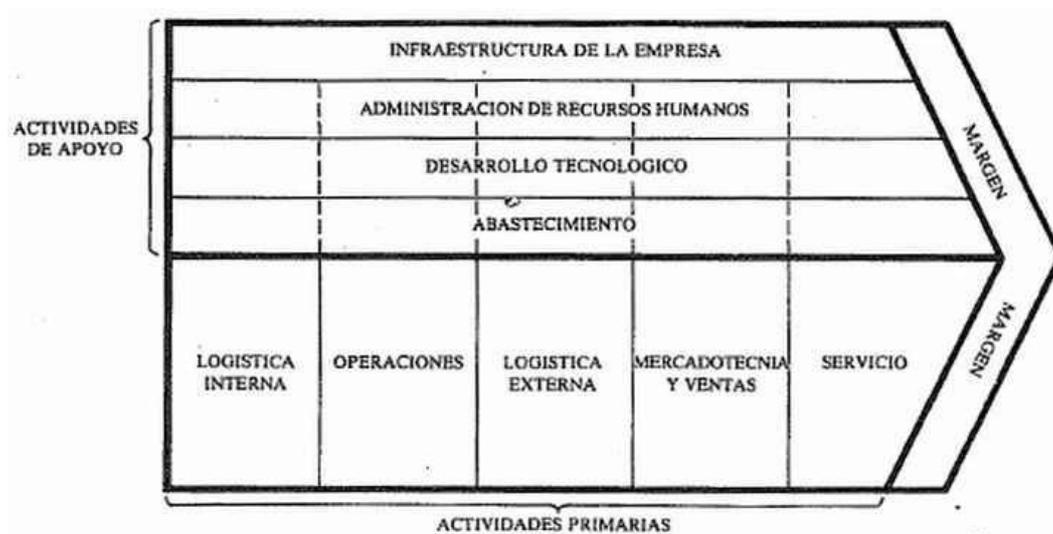
“Una cadena de valor está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en forma características. Con la cadena genérica

⁵ Garralda R.j., (1999), La cadena de valor. Madrid, España, IE Busines Publishing.. P.1

⁶ Quintero, J. Sanchez, J., (2006), La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estrategico, Macaraibo, Venezuela, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chain. P.381

⁷ Troncoso, C. j., (2001), Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad. Venezuela, Caracas, IICA. . p.24

se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo, asimismo, muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre sí y con las de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además como repercuten estos eslabones en al ventaja competitiva.”⁸



Porter divide las bases del fundamento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son lógicas interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios. Estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa, por ejemplo, en razón de un producto de mejor calidad, de costos de producción más bajos, o incluso de servicios posteriores a las ventas, induciendo a los compradores a pagar un precio superior. Las actividades de apoyo incluyen abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. A diferencia de las actividades primarias, las actividades de

⁸ Porter, M.E., (1985), Creacion y sostenibilidad de un rendimiento superior. New York, EEUU, Freed Press. p 52

⁹ Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de porter. Fuente. Porter, M.E., (1985), Creacion y sostenibilidad de un rendimiento superior. New York, EEUU, Freed Press p.55

apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.

Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función. También usa y genera información: datos referentes al cliente (recepción de pedidos), parámetros del desempeño (pruebas) y estadísticas de fracasos de productos. También puede originar activos financieros (como inventario y cuentas por cobrar) o pasivo (como las cuentas por pagar).

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras, que aparecen en la parte inferior de la figura, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. En una firma, pueden dividirse en las cinco categorías genéricas de la figura. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Las líneas punteadas indican que las adquisiciones, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse a ciertas actividades primarias y al mismo tiempo apoyar la cadena entera. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que le brinda soporte.

Así pues, las actividades de valor son las estructuras discretas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan, junto con su economía, determinarán si una firma tiene costos altos o bajos frente a la competencia. Las diferencias que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan las cadenas de valores de los rivales.¹⁰

¹⁰ Porter, M.E., (1985), Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. New York, EEUU, Freed Press. p 56

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Banco de Crédito del Perú

2.3.1.1. Antecedentes

El 9 de Abril del 2014 el Banco más antiguo del Perú cumplió 125 años, motivo por el cual vamos a explicar la historia que este mismo ha tenido.

Es una de las instituciones más antiguas del país, la cual fue fundada tras la guerra de pacifico en Abril de 1889 por emigrantes genoveses los mismo que le pusieron el nombre de banco italiano. En el cual adopto una política crediticia inspirada en los principios que habían de guiar su comportamiento institucional en el futuro.

El 01 de febrero de 1942 en plena segunda guerra mundial el banco decidió cambiar su nombre a “el banco de crédito”

Con el nombre de Banco Italiano cerro su eficiente labor después de haber obtenido los más altos resultados. Siempre con el propósito de poder conseguir mayor respaldo internacional, instalando sucursales en Nassau y en Nueva York, este hecho lo convirtió en el único Banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión desarrollada por esta entidad bancaria generaba la necesidad de una nueva sede para la dirección central, con lo cual se decidió construir un edificio de 30,000 m2 aproximadamente, en el distrito de la molina. Con el objetivo de mejorar su servicio estableció la Red Nacional de Tele Procesos, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima; asimismo, crearon las Cuentas Corrientes y Libreta de Ahorro Nacional, y se instaló una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, se adquirió el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia. Un año más tarde crearon Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente establecieron Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. Durante los 90 la oficina de representación en Santiago de Chile desarrollo una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas.

Los jóvenes tálenos que migraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Estos profesionales que se formaron sólidamente en los centros académicos y empresas de los EEUU y Europa contribuyeron a manejar la imagen de un banco con un espíritu moderno. Al cumplir 125 años el banco ya cuenta con 375 agencias, más de 1,800 cajeros automáticos, más de 5,600 agentes BCP, y más de 15,00 colaboradores, así como bancos corresponsales en todo el mundo.

2.3.2.Productos Financieros

Todo banco ofrece una serie de productos financieros, los cuales describiremos a continuación:

Servicios de recaudación

- a) **Letras de descuento:** El servicio de Letras en Descuento le ofrece la oportunidad de recibir anticipadamente el pago de cada una de las letras aprobadas por su Funcionario de Negocios. El importe abonado de la letra considera el descuento correspondiente a la tasa de interés asignada para este tipo de operaciones.
- b) **Letras en cobranza garantía:** El servicio de Letras en Cobranza Garantía le ofrece a su empresa la posibilidad de que su cartera de letras en cobranza sirva como garantía comercial de una operación financiera.
- c) **Cobranza de letras:** adjuntando la factura correspondiente, solicitar la aceptación o firma del aceptante en las letras entregadas de cualquier plaza del país. Los clientes recibirán un aviso de vencimiento, el cual se envía diez días antes

de la fecha de vencimiento e incluye la información más relevante para realizar el pago.

d) Débito automático: Débito Automático es el servicio de recaudación que permite, a través de cargos automáticos en las cuentas de sus usuarios o clientes, efectuar la recaudación de las obligaciones por servicios prestados o bienes adquiridos de su empresa o institución. Las ventajas que ofrece para la empresa son las siguientes:

Efectividad: es un sistema automático para cobranzas periódicas que optimiza su recaudación.

Eficiencia: elimina el manejo de papeles y documentos.

Ahorro: Reducen el costo de su recaudación.

Información completa: proporciona reportes detallados de la cobranza realizada con los cargos efectuados y no efectuados.

Cobertura: ofrece la posibilidad de realizar los cargos y el abono de la recaudación sobre cualquier cuenta a nivel nacional.

Seguridad: elimina el manejo de efectivo cheques dentro y fuera de su empresa o institución.

Flexibilidad: el sistema permite realizar los cargos en soles o en dólares y sobre cuentas en cualquiera de estas monedas. Su cuenta de abono también puede ser en cualquier moneda. El tipo de cambio utilizado para todas estas operaciones es preferencial.

e) Servicio de recaudación: El Servicio de Recaudación le permite identificar los pagos que los clientes realizan en una cuenta recaudadora, en la que cada depósito recibido se relaciona a un código previamente definido el usuario e indicado por el cliente en el momento de realizar el pago.

Servicios de pago

- f) **Factoring electrónico:** Gestione de forma rápida y eficiente el pago de las facturas emitidas por sus proveedores, ofreciéndole a éstos la ventaja de acceder al cobro adelantado de las mismas.
- g) **Transferencias al exterior:** Realización de transferencias través del Banco de Crédito con las mejores tarifas y reciba automáticamente correos electrónicos con las confirmaciones de sus operaciones.
- h) **Pago de Haberes y CTS:** Para pagar la planilla de sueldos salarios de la empresa, depositándolos en las cuentas individuales de cada uno de los trabajadores a través de medios electrónicos. (USB o Telecrédito)
- i) **Pago de Haberes y CTS:** Para pagar la planilla de sueldos salarios de la empresa, depositándolos en las cuentas individuales de cada uno de los trabajadores a través de medios electrónicos. (USB o Telecrédito)

Comercio exterior

- j) **Comercio Exterior y Pagos Internacionales:** Se ofrece con la máxima rapidez, flexibilidad y experiencia nuestros productos de Carta de Crédito y Cobranzas del Exterior para el trámite de sus importaciones y exportaciones. Además, nuestros clientes se beneficiarán con nuestra amplia red de corresponsales en el exterior y con nuestro sistema automatizado de Comercio Exterior. Aviso, confirmación y negociación de Cartas de Créditos de Exportación en condiciones altamente competitivas gracias a nuestra extensa Red de Corresponsales en el exterior. Además, financiamos sus ventas al exterior a través de líneas de pre y post embarque.
- k) **Financiamientos:** Ponemos a su disposición líneas de financiamiento con recursos del exterior, realizamos los siguientes financiamientos: Financiamiento de Exportaciones, Financiamiento de Importación, Financiamiento de Capital de Trabajo y Bienes de Capital.

- l) Cobranza de Cheques del Exterior:** Ahora puede cobrar sus cheques del exterior (Estados Unidos, Puerto Rico y Las Islas Vírgenes), en el BCP. Este servicio reduce el riesgo de fraude en los cheques y además permite a los clientes manejar sus cobranza en forma más eficiente, además, garantiza las cobranzas de cheques dentro de plazos predeterminados. Ventajas: Rapidez en disponibilidad de los fondos. Reduce costos de procesamiento. Elimina el seguimiento de cada cheque.

Financiamiento

- m) Mediano Plazo:** Se ofrece a través del Área Finanzas Empresariales, financiamientos de mediano y largo plazo, tanto con recursos propios como con líneas de crédito captadas de terceros.
- n) Mediano Plazo:** Se ofrece a través del Área Finanzas Empresariales, financiamientos de mediano y largo plazo, tanto con recursos propios como con líneas de crédito captadas de terceros

Ahorros y depósitos a plazos

- o) Cuenta de Ahorros:** Depósito en soles y dólares, para ganar intereses de manera rápida y segura. Puedes disponer de los fondos en el momento que los requieras, utilizando cualquiera de nuestros canales de atención en todo el Perú.
- p) Certificado Bancario:** Es un título valor emitido que emitimos al portador contra la entrega de dinero en efectivo (dólares).
- q) Depósitos a plazo:** Depósito en soles o dólares que se establece por un plazo determinado y que paga intereses de acuerdo al monto y al tiempo de permanencia.

CAMBIOS

- r) Cobranzas de Cambios:** A través del servicio de cambios te brindamos liquidez en diferentes monedas y a precios competitivos. Se ofrecen las siguientes ventajas: tipo de cambio competitivo, pronta atención a los pedidos, acceso directo al mercado de monedas de Nueva York y Londres, reduce el

riesgo cambiario y permite conocer anticipadamente el costo de financiamiento.

Inversiones

- s) **Fondos Mutuos:** Credifondo, es la Sociedad Administradora de Fondos Mutuos del Banco de Crédito, y ofrece una amplia gama de fondos, permite elegir los que mejor se adapten a las necesidades de inversión.
- t) **Mercado de capitales:** Se ofrecen múltiples servicios que ayudan en la administración de inversiones: administración de patrimonios, custodia de valores, servicio de fideicomiso, registro de acciones
- u) **Agentes de Bolsa:** Eficiencia. Rentabilidad. Seriedad. La perfecta combinación para el éxito de tu inversión.

Otros

- v) **Avales y fianzas: facilidades** de avalar y otorgar cartas fianzas en soles o dólares con la finalidad de respaldar operaciones en el Perú y en el extranjero.
- w) **Finanzas Corporativas:** A través de nuestra área de Finanzas Corporativas, te brindamos como unidad especializada en actividades de banca de inversión y financiamiento a mediano plazo - el respaldo y la asesoría que necesitas para realizar diversas transacciones como emisión de acciones y títulos de deuda, financiamiento de proyectos, reestructuraciones financieras, asesorías, fusiones y adquisiciones

Productos y servicios para personas naturales

- a) **Cuenta Primera Cuenta BCP:** La Primera Cuenta BCP es un plan de ahorros diseñado para aquellos clientes que prefieren usar cajeros, teléfono e Internet y Agentes BCP, no pagas por mantenimiento de la Credimás, no se paga por operaciones en Cajeros automáticos, no se paga por operaciones en Banca por teléfono, Banca por Internet ni módulos de saldos y movimientos.
- b) **Cuenta Premio BCP:** La Cuenta Premio BCP es un plan de ahorros diseñado para aquellos clientes que desean mantener

saldos de ahorros superior a los S/. 1 000, ya que aparte de ganar una tasa de interés mayor, participan en el sorteo de un millón que se da cada 6 meses, así mismo también participan en un sorteo de S/. 20 000 semanales.

- c) **Cuenta Activa BCP:** La cuenta Activa BCP es un plan de ahorros diseñado para aquellos clientes que van más a ventanilla, no pagas por mantenimiento de la Credimás, no se paga por operaciones en Cajeros automáticos, no se paga por operaciones en Banca por teléfono, Banca por Internet ni módulos de saldos y movimientos.
- d) **Cuenta Corriente:** La cuenta corriente da la alternativa de realizar depósitos en soles y dólares que permiten ordenar el manejo de tu dinero y realizar múltiples transacciones de pago. Gira de manera segura los cheques más aceptados en el mercado peruano, Paga tus servicios (luz, agua, teléfono fijo y celular, clubes, cable, etc.) con el Débito Automático. Éste realiza el cargo automático mensual en tu cuenta y sin costo alguno.

Créditos

- e) **Crédito Efectivo:** Préstamos en soles y dólares desde US\$ 800 ó SI. 2,500. Con S/. 750 de ingresos brutos individuales o conyugales pueden acceder a los Créditos Personales en Efectivo, no necesita aval, pre-pagos en cualquier momento, por cualquier monto, sin ninguna penalidad y descontando los intereses respectivos, seguro de desgravamen que protege a los familiares cancelando la deuda pendiente en caso de fallecimiento o invalidez del titular del crédito. Paga 12 ó 14 cuotas al año.
- f) **Crédito vehicular:** Financia la compra de vehículos nuevos con las mejores condiciones del mercado: Préstamos desde US\$ 5,000 y hasta por el 80% del valor del vehículo para Bex y 70% para Consumo, pre-pagos en cualquier momento, por cualquier monto, sin ninguna penalidad y descontando los intereses respectivos, seguro de Desgravamen que cancela la deuda pendiente en caso de fallecimiento del titular del crédito.

- g) Crédito Hipotecario:** Crédito Hipotecario en dólares y soles, Prestamos desde US\$ 10,000 o S/. 34,000 hasta por el 80% del valor del inmueble. En el caso de créditos en soles por montos superiores a US\$25,000 financiamos hasta el 90% del valor de inmueble, el plazo más largo del mercado: Hasta 25 años para pagar los créditos tanto en dólares como en soles, se puede elegir diferentes esquemas de tasas según la preferencia: puedes fijar la tasa por un máximo de 10 años y luego atarla al índice Limador; seguro de desgravamen que cancela la deuda pendiente en caso de fallecimiento del titular del crédito (o fallecimiento del cónyuge, si eliges el Seguro de Desgravamen Mancomunado). Además, Seguro de Inmueble que protege contra cualquier daño imprevisto como incendios, sismos o roturas de tuberías; entre pagar 12 o 14 cuotas al año, y opta por solicitar el periodo de gracia que más te convenga (de 1 a 6 meses), se trate de bienes futuros o bienes terminados; la propiedad hipotecada puede ser vendida en cualquier momento, incluso tienes la posibilidad de transferir la deuda siempre que la capacidad de pago del comprador sea calificada positivamente por el Banco.
- h) Crédito Mi Vivienda:** Crédito impulsado por el fondo Mivivienda con el fin de permitir el acceso a las familias peruanas a la vivienda propia, especialmente en los sectores C y D, promoviendo así el acceso de la población a la propiedad privada; Asimismo, el programa Mivivienda, dentro del que se encuentra el crédito Mivivienda, busca promover la participación del sector privado de construcción así como ampliar el mercado de créditos hipotecarios, Crédito Mivivienda en dólares y soles, posibilidad de fijar la tasa por 5 ó 10 años; tasa fija por 5 años 12.9% y luego Limabor + 7%; tasa fija por 10 años: 13.5% y luego Limabor + 7.5%; préstamos desde US\$ 7,500 (o su equivalente en moneda nacional) hasta el 90% con un tope de 35 UIT's (aprox. US\$ 35,000 ó su equivalente en soles); hasta 20 años para pagar; periodo de gracia de hasta 6 meses (si se trata de un bien futuro). Opción de pagar 12 ó 14 cuotas anuales

Tarjetas de crédito y debito

- i) **Tarjeta de Crédito VISA y AMERICAN EXPRESS:** Cero costo de afiliación, cero costo mensual si no hay deuda, facturación de consumos en soles y dólares. recibes la facturación de tus consumos en el Perú en soles y de consumos en el extranjero en dólares, (a excepción de los consumos en los establecimientos en el Perú que facturan en dólares, como líneas aéreas, agencias de viajes, tiendas de Duty Free, etc.), compras al contado, o al crédito o en cuotas desde 2 hasta 36 meses. Efectivo preferente, el 100% de la línea de crédito en efectivo. Disposición de efectivo en cajeros automáticos y ventanillas del Banco de Crédito y en el extranjero en la red mundial de cajeros Visa Plus o en cualquiera de las oficinas de los bancos afiliados. Aceptada en todos los establecimientos afiliados a Visa tanto en el Perú como en el resto del mundo, en las ventanillas del BCP, Cajeros Automáticos VíaBCP, red mundial de cajeros Visa Plus y bancos afiliados.
- j) **Tarjetas de Débito:** Es el servicio que le ofrece el BCP, donde el banco se encarga de efectuar todos los pagos de forma gratuita, con cargo a una cuenta corriente o de ahorros. Proporcionada a través de VISA.

2.3.3. Canales de Atención del Banco de Crédito

El Banco de Crédito del Perú - BCP cuenta con varios canales de atención entre los que se encuentran:

- **Asesores de Negocios Especializados:** para algunas operaciones de alto nivel de cuantía, el banco ofrece sectorizas especializados en atención. Este servicio es dedicado y con el consiguiente costo para el cliente.
- **Ventanilla:** donde se realizan múltiples transacciones que van desde la caja recibidor-pagador, transferencias, cobro de cheques, pago de

tributos, etc. La atención se realiza en prioridad al orden de llegada y al tipo de cliente: BXXX (Banca V1P) CXXX (Clientes) y SXXX (Clientes Potenciales o no clientes)

- Banca por teléfono ViaBCP: Se permiten realizar consultas, transferencias, pagos, etc. con sólo una llamada al 311-9898
- Banca por Internet ViaBCP: Aquí se pueden realizar operaciones bancarias a través de la Red, con un acceso dedicado y con protección segura
- Cajeros Automáticos VíaBCP: Donde se puede además de los retiros de efectivo, realizar otras operaciones tales como pago de recibos de servicios, transfiere dinero y más, en cualquiera de los más de 500 cajeros con que cuenta el Banco.
- Módulo de Saldos ViaBCP: Consulta tus saldos, débitos automáticos efectuados y pendientes, millas Travel y otros servicios. Algunos clientes se acercan a las ventanillas y/o a los cajeros para solicitar información de sus saldos, con un costo adicional al cliente, el cual es eliminado con la atención de estos módulos especializados.
- Banca Celular ViaBCP: Es un nuevo servicio que se ofrece y que consiste en la posibilidad de afiliación y recepción de información sobre saldos, movimientos, línea de crédito y mucho más a través de mensajes de texto a través del celular.
- Agente BCP: Que es el móvil de nuestra investigación el cual lleva además desarrollo e innovación a las zonas más alejadas del país y reforzando la red de Canales de atención BCP, se crea un nuevo canal de atención

A nivel de Lima Metropolitana la distribución es como sigue:

Cuadro N° 2.7 Distribución de los Agentes BCP (Lima Metropolitana)

2.3.4. Los Agentes BCP

Un Agente BCP es la denominación que emplea el Banco de Crédito para definir a las empresas que sin ser parte del sistema financiero ni pertenecer al Grupo Crédito, realizan transacciones financieras a pequeña escala.

Los Agentes BCP son negocios afiliados, como bodegas, farmacias, ferreterías, librerías, entre otros; a través de los cuales puedes realizar operaciones bancarias con total comodidad. Contamos con más de 5,500 puntos a nivel nacional. En estos agentes, se puede realizar las siguientes operaciones:

- Retiros
- Depósitos
- Pago de servicios
- Consultas
- Pago de tarjeta de crédito
- Giros
- Pago de Prestamos
- Transferencia
- Cambio de Clave
- Adelanto Sueldo

Los Agentes BCP están difundidos en Lima Metropolitana y en las principales provincias del Perú, por la forma de nuestro estudio nos centraremos solo en los que hay en Lima, que son más de 12,445.

Como se ve hay un fuerte sesgo hacia Lima Metropolitana y se plantea que es por la disponibilidad de las capacidades tecnológicas (ej. línea telefónica), la fortaleza y/o solvencia de las empresas que se insertan en esta red, y por último la necesidad de atender servicios financieros de mediana y pequeña envergadura en Lima Metropolitana aliviando la carga excesiva de los demás canales (Cajeros Automáticos, Ventanilla e Internet).

Algunas características importantes son las siguientes:

- El monto máximo por operación es de S/. 1000
- Las operaciones están sujetas a la disponibilidad de caja de cada local
- El horario de atención depende del establecimiento
- En algunos establecimientos solo se reciben y entregan soles

IMPACTO DEL SISTEMA CAJEROS CORRESPONSALES BANCARIOS EN LAS EMPRESAS
CONSTITUIDAS COMO AGENTES BCP EN EL BANCO DE CREDITO DEL PERU EN LIMA
METROPOLITANA

DISTRITO	N°	DISTRITO	N°	DISTRITO	N°
Ancón	1	Ate	47	Barranco	10
Bellavista	4	Breña	16	Callao	72
Carabayllo	7	Carmen Legua	1	Lima	119
Chaclacayo	8	Chorrillos	52	Cieneguilla	1
Comas	20	El Agustino	9	Independencia	43
Jesus Maria	31	La Molina	56	La Perla	8
La Victoria	55	Lince	16	Los Olivos	41
Lurigancho	17	Lurín	18	Magdalena	30
Miraflores	92	Pachacamac	1	Pueblo Libre	25
Puente Piedra	11	Rímac	13	San Bartolo	1
San Borja	58	San Isidro	105	S. J. M.	72
S.J.L	27	San Luis	9	San Martin	30
San Miguel	44	Santa Anita	31	Surco	118
Surquillo	25	Ventanilla	11	V. E. S.	20
V. M. Triunfo	13	Pucusana	1	Punta Negra	4

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Análisis del Modelo

Los bancos tienen que transformarse para seguir siendo rentables y relevantes en la cadena de valor de los servicios financieros, para ellos es que analizaremos que tan rentable esta llegando hacer el uso de los Cajeros Corresponsables para el ahorro de costos en el Banco de Crédito del Perú.

El modelo se basa en la teoría de la Cadena de Valor de Michael Porter, Porter indica que esta es una herramienta utilizada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventajas competitivas, dichas fuentes debe generar un valor al consumidor.

Al hacer referencia a la Cadena de Valor de Michael Porter, se puede indicar que este es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y su interpretación. Permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada de los conjuntos de actividades de la empresa.

El Banco de Crédito del Perú (BCP) esta dedicado a brindar el servicio de colocaciones y captaciones de fondos monetarios, permite de esta manera fomentar y permitir el desarrollo de metas de sus clientes, a

través de los diferentes medios de financiamiento que el Banco puede contar, y también inculcando a sus clientes la cultura del ahorro permitiéndoles poder confiar en un Banco líder a nivel nacional.

Construcción del modelo

Porter indica en su teoría el de poder separar las actividades primarias y las de apoyo, que es lo que se realizara.

En esta oportunidad identificaremos las subactividades para cada actividad principal, considerando los tres tipos de subactividades: actividades directas, actividades indirectas y actividades de aseguramiento de la calidad.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **LOGÍSTICA INTERNA.-** Se apoya en los factores de soporte para
 - **OPERACIONES.-** El BCP cuenta con varias áreas y divisiones para brindar servicios de tercerización operativa y administrativa, aplicando conceptos integrales de gestión y mejora continua, para asegurar una operación eficiente en tiempo, costo y calidad de servicio.
 - **LOGÍSTICA EXTERNA.-** El BCP contrata los servicios de la empresa Olva Curier que brinda servicios de mensajería por zonas, mensajes corporativos, asistencia de servicios a bancos, que entregan promociones, publicidad, estado de cuentas a todos los clientes.
 - **MARKETING.-** El BCP para poder informar o comunicar las promociones a sus clientes lo realiza a través de publicidades muy creativas y llamativas, tienen el servicio de

agencia CIRCUS de publicidad y marketing como la campaña de 7 veces tu sueldo o el cuy mágico.

- SERVICIOS.- los servicios que brinda el BCP son en diversos canales de atención, como Banca por Teléfono, Banca por Internet, Agentes BCP, Oficinas, y Cajeros Automáticos.

ACTIVIDADES DE APOYO

- Infraestructura forma parte importante y fundamental en el funcionamiento del banco, las actividades primordiales prevalecen en la planeación a largo plazo, tomando como base principal de todo el banco, el planeamiento de lo que quiere ser la empresa y como puede llegar a hacerlo utilizando estrategias de crecimiento, eficiencia y gestión de riesgo para llegar al éxito de la organización.
- Dirección de Recursos humanos es el pilar principal de la cadena de valor del Banco de Crédito, ya que el banco busca contar con personal altamente capacitado y motivado.
- El Área de investigación y desarrollo tecnológico también es importante para el Banco de Crédito por que le permite reestructurar y mejorar los sistemas que se necesitan día a día en el banco y también permite reducir costos que sean innecesarios o sistemas fuera de actualización, permite agilizar las operaciones y acortar procesos de gestión toda para servir y darle la satisfacción al cliente.
- La administración descentralizada se encarga de brindar al BCP servicios especializados a través de terceros que lo vena directamente, tales como edificios (Administración de inmuebles), Archivo central, Helpdesk, etc.

Revisión y consolidación de resultados

Este proyecto consiste en poder identificar los niveles de eficiencia que tienen los Agentes BCP en relación a la reducción de costos de las operaciones en ventanilla al periodo 2014. El tipo de investigación realizada reúne las condiciones necesarias para ser denominado como investigación aplicada. La investigación se sustenta sobre literatura teórica ya establecida, como es el caso de la Cadena de Valor y las Ventajas Competitivas; o el marco legal establecido. La finalidad de la investigación aplicada es poner en práctica los conocimientos previamente formulados.

Frente a esto se buscó identificar cuáles son las variables que intervendría de forma directa como indirecta dentro de la investigación, así mismo conocer los requisitos, parámetros, características, cualidades y beneficios a los que conllevaría a estos Agentes a mejorar su rentabilidad dentro del mercado.

a) COSTOS POR OPERACIÓN EN VENTANILLA

A continuación se mostrara un cuadro donde se podrá visualizar los costos incurridos por en la oficina Huertos del Sur entre el periodo 2013 y 2014, los cuales nos muestra una reducción de los mismos frente a la aplicación de la teoría de la Cadena de Valor.

	2013	2014
E.1. Total de Gastos Operativos	-91,851	89,825
E. 1.1. Canal Ventanilla	-37,373	48,749
E.1.1.2. Depreciación y Amortización	-2,092	-9,663
E.1.1.3. Gastos de Personal	-780	-684
E.1.1.4. Impuestos y Contribución	-7	-4
E.1.1.5. Gastos Varios	-2,275	-508
E.1.2. Unidades de Apoyo (ex gastos staff directos)	-54,478	41,075
E.1.2.1. División Comercial (Agencias)	-41,528	28,093
E.1.2.3. Ingeniería y Desarrollo de TI - Transaccional	-4,535	-4,098
E.1.2.4. Infraestructura Y Operaciones De Ti - Transaccional	-3,078	-3,188
E.1.2.5. Gestión de Infraestructura de Telecomunicaciones - Transaccional	-1,092	-885
E.1.2.6. Canales Alternativos	-1,589	-2,242
E.1.2.7. Canales de Autoservicio y Ventas	-302	-177
E.1.2.8. Inteligencia de Canales	-220	-205
E.1.2.9. Gestión De Efectivo	-2,134	-2,188

Como se puede observar en el periodo 2013 los costos totales en los que se incurrió fueron de S/. 91,851 a diferencia del periodo 2014 S/. 89,825.

Esto indica que la aplicación de la cadena de valor para poder efectuar la reducción de los costos de operaciones en ventanilla fue favorable.

Como se puede observar el canal de ventanilla representa el 40.69% de los gastos totales en el 2013 frente a un 54.27% correspondiente al 2014, adicionándose ahí mismo los gastos correspondientes a la unidad de apoyo que representa un 59.49% del total de los gastos para el periodo 2013 versus un 45.73% para el 2014. Esto nos permite deducir que se incurría en gastos muy altos, en unidades de apoyo para el 2013, y que permitió con la aplicación del modelo no solo reducir los costos en la unidad de ventanilla sino también reducir los costos en sus unidades de apoyo directo.

b) INCREMENTO EN LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES ATENDIDOS EN LOS AGENTES BCP

Para poder cuantificar los resultados obtenidos después de la aplicación de la metodología se realizó una encuesta tanto a clientes que frecuentan a la Oficina Huertos del Sur y a los Agentes BCP correspondientes a la zona, para que de esta manera se pueda medir los resultados obtenidos, tomando como muestra un número de 50 clientes encuestados.

Obteniendo como respuesta a las preguntas realizadas la siguiente información:

¿Cómo se enteró de la existencia de los Agentes BCP?

Alternativas	N°	%
Bancos	5	10%
Publicidad	9	18%
En el mismo establecimiento	25	50%
Otros	1	2%
No responde	10	20%
Total	50	100%

Interpretación

Los encuestados que tomaron conocimiento de los agentes BCP son fundamentalmente a través de los propios establecimientos y en segundo lugar la información proporcionada en los bancos y en los medios de comunicación masiva. Como se observa cerca del 50% de los encuestados ha tomado conocimiento por medio del propio establecimiento (a través de los encartes, carteles, rótulos, volantes, etc.), y en segundo lugar a través de la publicidad en televisión y/o prensa (18%)

Este dato es importante para comprender dos aspectos: en primer lugar la promoción dentro del mismo banco (a través de su comunicación directa con el cliente, como correo, mensajería, etc.) es un factor adicional en la percepción de los Agentes como necesarios y útiles y que complementan la que el banco considera amplia red de canales de atención.

Sin embargo, la percepción y conocimiento del Agente parte principalmente por la comunicación informal del establecimiento con el cliente, lo cual refuerza la cercanía de éste con los usuarios y por tanto podría significar la permanencia en el largo plazo.

Número de clientes atendidos en el 2013 por los Agentes BCP

Número de clientes atendidos en el 2014 por los Agentes BCP

IMPACTO DEL SISTEMA CAJEROS CORRESPONSALES BANCARIOS EN LAS EMPRESAS
CONSTITUIDAS COMO AGENTES BCP EN EL BANCO DE CREDITO DEL PERU EN LIMA
METROPOLITANA

	2013	2014	%
MANCHAY 1	180	240	25%
MANCHAY 2	110	140	21%
PLAZA	450	680	34%
PACHACAMAC			
HUERTOS 1	220	320	31%
HUERTOS 2	290	380	24%

Interpretación

El impacto en el número de clientes atendidos por los Agentes BCP entre el año 2013 y 2014 es considerablemente favorable ya que según las agencias encuestadas se verifica que se incremente entre ambos años en un 27% en promedio.

a) INCREMENTO DE VENTA EN LOS AGENTES BCP

Frente a la aplicación de la cadena de valor a las ventanillas del BCP se pudo observar que la reducción de costos también generó incremento en las ventas de los Agentes BCP cercanos a la zona, como se podrá observar en el cuadro siguiente.

Rubros del PyG - Agente	2013	2014
A. Margen Activo	7,009	6,241
B. Margen Pasivo	-	-
I. Margen por Intermediación	7,009	6,241
C. Provisión para Colocaciones	(1,276)	(163)
II. Margen Financiero	5,733	6,077
D. Total de Ingresos No Financieros	87,364	96,254

IMPACTO DEL SISTEMA CAJEROS CORRESPONSALES BANCARIOS EN LAS EMPRESAS
CONSTITUIDAS COMO AGENTES BCP EN EL BANCO DE CREDITO DEL PERU EN LIMA
METROPOLITANA

D.1. Comisión por Servicios Bancarios	84,627	93,507
D.2. Ganancia por Operaciones de Cambio	2,738	2,748
D.3. Otros Ingresos		
E.1. Gastos Directos	(78,936)	(74,820)
E.2. Costos Indirectos	(861)	(921)
III. Resultado antes de ahorro transaccional	13,301	26,590

Las ventas adquiridas entre el 2013 y 2014 para los agentes BCP se observa que incremento en un 50% de sus ventas.

¿Qué beneficios adicionales ha percibido Ud. De su incorporación como Agente BCP?

Alternativas	N°	%
Publicidad Gratis	5	45%
Más Clientes	3	27%
Otros Servicios	2	18%
Ninguno	1	9%
Total	11	100%

Interpretación

Beneficios Adicionales: Los beneficios adicionales obtenidos por los Agentes BCP son principalmente los beneficios de la publicidad conjunta. De esta manera el pertenecer a la red de Agentes BCP es a la vez una muestra de la solidez y confianza de la empresa constituida.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- a. La aplicación de Cadena de Valor y Las ventajas Competitivas permitió incrementar la atención de nuevos clientes en los Agentes BCP obteniendo en promedio un incremento de un 20% al año.
- b. La aplicación de Cadena de Valor y Las ventajas Competitivas en el Sistema de Cajeros Corresponsales realmente permitió el apoyo en el incremento de las ventas de los Agentes BCP, pudiendo subir sus ventas de en total de S/. 13,301 hasta S/. 26.590.
- c. El beneficio adicional obtenido por los Agentes BCP fue el hecho de poder incrementar su publicidad, y que de esta manera incrementen también las ventas de sus locales y sus propios productos.

RECOMENDACIONES

- a. Es posible poder aplicar este mismo esquema en las demás oficinas, para que de esta manera permita poder incrementar la atención de más usuarios en los Agentes BCP y permita descongestionar las oficinas.
- b. Es posible extender la aplicación de este sistema, al hecho de poder darle mayor autonomía a los Agentes BCP para que puedan tener mayor cantidad de operaciones.
- c. Los beneficios adquiridos por los Agentes BCP permite medir la buena relación que se lleva con estos Cajeros Corresponsales, se recomienda brindarle la opción de aviso de campañas y que si la venta se llega a concretar, se proceda a pagar una comisión por la alerta brindada.

BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. E., (1980), *estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, New York, EEUU, Free Press.
- Porter, M.E., (1985), *Creacion y sostenibilidad de un rendimiento superior*. New York, EEUU, Freed Press
- Mintzberg, H. James, B., (1993), *El Proceso Estrategico*, México, Naucalpan de Juarez. Production supervisión.
- Garralda, R.j., (1999), *La cadena de valor*. Madrid, España, IE Busines Publishing.
- Quintero, J. Sanchez, J., (2006), *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*, Macaraibo, Venezuela, Universidad Privada Dr. Rafael Bellosos Chain.
- Troncoso, C. j., (2001), *Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad*. Venezuela, Caracas, IICA.