

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**



**Plan de Marketing Aplicado al Producto Crédito Estudiantil del Banco  
de Crédito del Perú S. A. para Lima Norte**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN  
OTORGADO POR LA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**

**PRESENTADO POR**

**Diaz Sanchez, Sheyla Michell**

**Novoa Piérola, Rolando**

**Rivera Valle, Omar Alejandro**

**Torres Gonzales, Mónica Patricia**

**Asesores**

**Juan Carlos Saldaña Salmón**

**William Amadeo Muñoz Marticorena**

**Lima, septiembre de 2016**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestra casa de estudios “Universidad Católica Sedes Sapientiae”, a nuestros profesores por brindarnos sus conocimientos, a nuestros padres y a todas aquellas personas que formaron parte de este proyecto y de toda nuestra formación académica.

## Dedicatoria

A Dios por darnos el regalo más hermoso de la vida, y a nuestros padres por inculcarnos sólidos valores que nos han acompañado en toda nuestra formación académica, los cuales nos han impulsado a seguir perseverantes para conseguir nuestros objetivos.

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se realizó con el objetivo fundamental de formular una propuesta de plan de marketing para el Banco de Crédito del Perú (BCP), que le sirva como una herramienta de gestión. Este se dirigirá a estudiantes de posgrado de Lima Norte, con la finalidad de obtener información para entender la situación actual del nivel de conocimiento que tienen del Crédito Estudiantil del BCP. A la vez, se buscó medir la atractividad del producto y conocer la intención de adquirir el mismo.

El BCP es una empresa peruana, líder en el mercado financiero peruano, que forma parte del conglomerado financiero local Credicorp. Se encuentra desde hace 125 años comprometido con el desarrollo del país, promoviendo la bancarización y la educación, el arte, la cultura y el apoyo social a los sectores menos favorecidos. El BCP ofrece diferentes productos y servicios bancarios para personas, pymes y empresas, como también para entidades gubernamentales, microfinancieras y organismos internacionales.

Al comenzar el estudio, se procedió a evaluar el entorno actual según las variables PEST (variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas). Luego, se aplicó las cinco fuerzas de Michael Porter (1980) y la metodología FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). El fin es analizar la situación competitiva y la cadena de valor, que permitirá brindar detalles de las operaciones de la empresa.

La característica del mercado al cual se dirige el producto Crédito Estudiantil del BCP es un nicho de mercado que está relacionado con el sector de educación en la zona de Lima Norte. Por lo tanto, las estrategias de marketing se enfocarán en este sector. En tal sentido, lo que se intenta con el plan de marketing es que el BCP consiga los siguientes beneficios: (a) mejorar el actual nivel de conocimiento del Crédito Estudiantil del BCP, (b) medir la atractividad del producto, (c) conocer la intención de adquirir el producto y (d) mejorar el posicionamiento del producto. Por tal motivo, se formó propuestas para abarcar el sector de educación en esta parte de Lima Metropolitana, porque se considera un interesante sector con el cual se puede generar alianzas estratégicas y así lograr los objetivos del banco.

Finalmente, se concluye que el BCP debe mejorar su calidad de servicio y del producto para lograr mayor presencia en el mercado del sector de educación. Esto lo conseguirá por medio de la diferenciación, calidad e innovación para fortalecer su liderazgo en el sector financiero del país.

## Tabla de Contenidos

### Contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo II: Análisis del Macroentorno .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Factores Políticos .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Factores Sociales.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Factores Económicos .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Factores Legales.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5 Factores Tecnológicos .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Características de la Industria .....</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo III: Análisis del Sector.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Fuerzas Competitiva .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.1 Rivalidad entre los competidores.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2 Poder de negociación de los clientes .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2.3 Poder de negociación de los proveedores .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.5 Barreras de entrada y de salida .....</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo IV: Análisis Interno de la Empresa.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Descripción de la Empresa .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Visión y Misión de la Empresa.....</b>	<b>33</b>
<b>4.3 Valores de la empresa .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Definiendo los Objetivos .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4.1 Objetivo general.....</b>	<b>34</b>
<b>4.4.2 Objetivos estratégicos a largo plazo .....</b>	<b>35</b>
<b>4.5 Estrategia Genérica de la Empresa .....</b>	<b>38</b>
<b>4.6 Organización y Funciones.....</b>	<b>39</b>
<b>4.7 Organigrama General BCP .....</b>	<b>40</b>
<b>4.7.1 Organigrama: Gerencia de división de canales de atención.....</b>	<b>42</b>
<b>4.8 Indicadores Financieros Importantes.....</b>	<b>46</b>

<b>4.9</b>	<b> Cartera de Productos</b> .....	<b>50</b>
4.9.1	Negocios .....	51
4.9.2	Tarjeta de crédito .....	51
4.9.3	Consumo .....	52
4.9.4	Pyme.....	53
4.9.5	Hipotecario.....	54
<b>4.10</b>	<b> Cadena de Valor</b> .....	<b>54</b>
<b>4.11</b>	<b> Logística</b> .....	<b>59</b>
	<b>Capítulo V: Investigación de Mercado</b> .....	<b>66</b>
<b>5.1</b>	<b> Identificar y Clarificar Necesidades de Información</b> .....	<b>66</b>
<b>5.2</b>	<b> Objetivos del Estudio del Mercado</b> .....	<b>66</b>
5.2.1	Objetivo general.....	66
5.2.2	Objetivos específicos .....	67
<b>5.3</b>	<b> Metodología</b> .....	<b>67</b>
5.3.1	Investigación exploratoria.....	67
5.3.2	Investigación descriptiva .....	67
5.3.3	Fuente de datos .....	67
<b>5.4</b>	<b> Diseño de Muestreo y Tamaño de Muestra</b> .....	<b>68</b>
5.4.1	Elemento .....	68
5.4.2	Universo o población .....	68
<b>5.5</b>	<b> Cuestionario y Tabulación de Resultados</b> .....	<b>69</b>
5.5.1	Cuestionario.....	69
5.5.2	Tabulación de resultados.....	69
	<b>Capítulo VI: Plan de Marketing</b> .....	<b>82</b>
<b>6. 1</b>	<b> Análisis del Mercado</b> .....	<b>82</b>
6.1.1	Segmento de mercado .....	83
6.1.2	Mercado potencial .....	84
6.1.3	Mercado disponible .....	84
6.1.4	Mercado objetivo .....	84
<b>6.2</b>	<b> Tendencia del Mercado</b> .....	<b>85</b>
<b>6.3</b>	<b> Objetivos del Plan de Marketing-Crédito Estudiantil</b> .....	<b>85</b>

<b>6.4 Matriz Estratégica .....</b>	<b>86</b>
6.4.1 Posicionamiento .....	86
6.4.2 Estrategia competitiva.....	86
<b>6.5 Estrategia Comercial.....</b>	<b>86</b>
6.5.1 Producto.....	86
6.5.2 Precio.....	87
6.5.3 Publicidad .....	88
6.5.4 Plaza .....	88
6.5.5 Personas .....	89
<b>6.6 Actividades del Plan de Marketing .....</b>	<b>89</b>
<b>Capítulo VII: Análisis Financiero.....</b>	<b>91</b>
<b>7.1. Supuestos y consideraciones generales.....</b>	<b>92</b>
7.1.1. Estimación de la tasa de Crecimiento .....	92
7.1.2. Presupuesto de marketing .....	92
7.1.3. Presupuesto de ventas .....	93
<b>7.2. Evaluación financiera del plan de marketing .....</b>	<b>94</b>
7.2.1. Estados financieros proyectados .....	94
7.2.2. Cálculo del valor actual neto (VAN) .....	94
<b>Capítulo VIII: Plan de Control y Contingencia.....</b>	<b>94</b>
<b>8.1 Plan de Control.....</b>	<b>94</b>
8.1.1.	
Objetivo.....	94
8.1.2. Estrategias.....	94
8.1.2.1. Control de presupuesto.....	94
8.1.2.2. Control de calidad de servicio.....	94
8.1.2.3. Reuniones de avances y control.....	94
<b>8.2 Plan de contingencia.....</b>	<b>95</b>
8.2.1.	
Objetivo.....	95
8.2.2. Estrategias.....	95
<b>Capítulo IX: Conclusiones.....</b>	<b>96</b>
<b>Capítulo X: Recomendaciones.....</b>	<b>98</b>

<b>Capítulo XI: Anexos</b> .....	99
<b>Capítulo XII: Bibliografía</b> .....	110

### **Lista de Tablas**

Tabla 1: <i>Rivalidad entre los Competidores</i> .....	29
Tabla 2: <i>Clientes en el Sector Financiero</i> .....	30
Tabla 3: <i>Proveedores en el Sector Financiero</i> .....	31
Tabla 4: <i>Productos Sustitutos en el Sector Financiero</i> .....	32
Tabla 5: <i>Potenciales Competidores en el Sector financiero</i> .....	33
Tabla 6: <i>Cadena de Valor del BCP</i> .....	58
Tabla 7: <i>Matriz FODA del Sector Financiero</i> .....	64
Tabla 8: <i>Actividades del Plan de Marketing</i> .....	93

## Lista de Figuras

<i>Figura 1. Producto bruto interno.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 2. Exportación e importación del 2015.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 3. Inflación.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 4. Cinco fuerzas de Michael E. Porter.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 5. Línea de tiempo.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 6. Cajeros automáticos .....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 7. Agentes.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 8. Oficinas .....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 9. Composición de banca mayorista.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 10. Composición de banca minorista .....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 11. Estructura orgánica BCP.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 12. Organigrama DCA. BCP.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 13. Ventas anuales Banco de Crédito del Perú .....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 14. Rentabilidad financiera .....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 15. Solvencia.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 16. Liquidez.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 17. Cartera de banca minorista.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 18. Negocios .....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 19. Tarjetas de crédito .....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 20. Consumo .....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 21. Pyme.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 22. Hipotecario .....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 23. Participación de mercado. BCP.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 24. Pregunta “¿Es estudiante universitario?” .....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 25. Pregunta “¿En qué ciclo de universidad se encuentra?”.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 26. Pregunta “¿Graduado universitario?”.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 27. Pregunta “¿Tiene el grado de maestría?”.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 28. Pregunta “Actualmente, ¿qué actividades realiza?” .....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 29. Pregunta “¿Qué tan probable es que realice una maestría?” .....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 30. Pregunta “¿Dónde piensa realizar su maestría?” .....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 31. Pregunta “¿En qué universidad piensa hacer su maestría?”.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 32. Pregunta “Aproximadamente, ¿sabe cuál es el costo de la maestría?”.....</i>	<i>76</i>

Figura 33. Pregunta “¿Cuenta con recursos propios para la maestría?”.....	77
Figura 34. Pregunta “¿Cómo piensa costear la maestría?”.....	77
Figura 35. Pregunta “¿Sabe si actualmente existen créditos para costear estudios de maestría?”.....	78
Figura 36. Pregunta “¿Qué entidades ofrecen este tipo de créditos?”.....	78
Figura 37. Pregunta “¿Interés en solicitar un crédito de Estudio?”.....	79
Figura 38. Pregunta “¿En cuál de las entidades financieras solicitaría un crédito?”.....	79
Figura 39. Pregunta “¿Por qué eligió el BCP?”.....	80
Figura 40. Pregunta “¿Por qué no eligió el BCP?”.....	80
Figura 41. Pregunta “¿Cómo calificaría el concepto a nivel general? “.....	81
Figura 42. Pregunta “¿Cuál sería su disposición a solicitar el crédito con una tasa de interés anual de 11.5%?”.....	81
Figura 43. Pregunta “¿Con qué banco trabaja actualmente?”.....	82
Figura 44. Pregunta “¿En qué sector trabaja?”.....	82
Figura 45. Pregunta “¿A qué universidad pertenece?”.....	83
Figura 46. Pregunta “Actualmente, ¿se encuentra pagando algún crédito?”.....	83
Figura 47. Pregunta “¿Tiene gastos familiares?”.....	84
Figura 48. Datos estadísticos universitarios, Censo Nacional Universitario.....	85
Figura 49. Población estudiantil de pregrado, datos estadísticos universitarios, censo nacional universitario.....	85
Figura 50. Estadística poblacional 2014.....	86
Figura 51. Universidades de Lima Norte.....	86
Figura 52. Mercado analizado.....	88

## Capítulo I: Introducción

En el presente trabajo se realizará un plan de marketing para el Banco de Crédito del Perú S. A., el banco más importante y líder del país pese al complejo contexto macroeconómico y la alta volatilidad en los mercados financieros internacionales. Por ello, el BCP ha optado por estar mejor preparado ante el ambiente tenaz que se le presenta día con día. Asimismo, siempre se encuentra presto a desarrollar planes estratégicos, operativos o de marketing que le permitan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Este plan de marketing estará orientado, principalmente, al producto Crédito de Estudios, y generará direccionamiento dentro de la organización, mantendrá la motivación de los colaboradores, impulsará la creatividad empresarial, y lo más importante, generará cohesión y compromiso dentro de la organización. Con ello se mejorará el clima laboral asegurando el logro de su visión: “Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos” (“Misión, visión y principios BCP,” s.f.). Este estudio también permitirá conocer la percepción que tienen consumidores respecto al banco, para de este modo tomar conocimiento de sus fortalezas y debilidades.

El crédito de estudios o crédito estudiantil del Banco de Crédito del Perú es un crédito personal en moneda nacional o extranjera, orientado a financiar únicamente estudios de posgrado en instituciones nacionales e internacionales. Este tiene un periodo de gracia de hasta 30 meses. Además, posee convenios con importantes universidades que le permiten al cliente obtener descuentos y tasas preferenciales.

El objetivo principal del estudio es proporcionar información que permita al grupo Credicorp entender la situación actual del nivel de conocimiento del Crédito Estudiantil del BCP, medir la atractividad del producto y conocer la intención de adquirir el producto. El propósito es diseñar un plan de marketing para impulsar su crecimiento a través de estrategias que propicien el aumento de la demanda y la participación de mercado del producto crédito estudiantil.

Entre los objetivos específicos de la investigación se tienen Indagar por el nivel de interés de realizar estudios de maestría, los costos y las instituciones de preferencia por parte de los encuestados. También, se contempla conocer el nivel de potenciales demandantes que no desean financiar sus estudios de maestría con el BCP y saber las principales razones para no hacerlo.

En la actualidad, los factores más importantes que limitan el crecimiento del producto son dos. Estos son los que siguen: (a) la percepción que se tiene del BCP sobre la mala atención al cliente que brinda (56 % de los encuestados) y (b) el desconocimiento del producto (45 % de los encuestados). Por ello, el banco debe trabajar en estas debilidades a fin de convertirlas en fortalezas dentro de la organización, garantizando así el logro de sus objetivos estratégicos.

También, las principales estrategias que se plantea en el plan de marketing son seis. Estas son las que siguen: (a) buscar la diferenciación del producto mediante altos estándares de calidad en la atención, con la finalidad de cambiar la percepción que se tiene respecto a la atención del banco; (b) posicionar el producto Crédito de Estudios con base en su calidad; (c) ofrecer precios competitivos en el mercado financiero de Lima Norte; (d) aplicar una estrategia de empuje, con la finalidad de reducir los gastos en publicidad; (e) realizar publicidad de producto a través de comerciales, publicidad en internet, redes sociales, entre otros, y (f) aumentar y desarrollar los canales de venta del crédito estudiantil en Lima Norte. Se destaca que el banco debe impulsar con urgencia una cultura organizacional con enfoque al cliente, para que sea capaz de revertir la mala imagen que se tiene de la institución sobre la calidad de su atención.

## Capítulo II: Análisis del Macroentorno

En el presente capítulo, se analizarán todas aquellas variables que afectan directa e indirectamente a la empresa, teniendo en cuenta que estas variables no solo influyen en la organización, sino en toda la sociedad en su conjunto, debido a que están fuera del control de la empresa y de la sociedad. En tal sentido, las variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas y legales impactan de manera positiva o negativa en las actividades cotidianas de la sociedad y de la organización. A continuación, se desarrollará cada una de ellas.

### 2.1 Factores Políticos

En este apartado, se analizará la coyuntura política peruana. En estos últimos tres lustros, el Perú ha gozado de un periodo de estabilidad democrática con altibajos. Además, el país vive un clima de inestabilidad y desconfianza para el presente año 2016, ya que se realizarán las elecciones presidenciales y congresales. Dicha situación, en gran medida, afecta las decisiones de inversión y, en general, la economía del país.

Así, se atraviesa por una coyuntura económica compleja, donde el Perú viene creciendo por debajo de las expectativas y pronósticos. En tal sentido, es de vital importancia que el gobierno cree políticas de estabilidad económica y política, así como es relevante que el gobierno entrante se enfoque en dar gobernabilidad al país durante estos cinco años, para poder llegar al bicentenario con el periodo de gobernabilidad democrática más larga desde nuestra independencia.

La consolidación democrática constituye otro desafío total y cualitativamente distinto al de su “mantenimiento”. [...] La política peruana parece tener un límite histórico de 12 años: cualquier arreglo político no ha ido más allá de ese lapso. [...] Pero esto no significa que la democracia se encuentre – consolidada-. Ella todavía tiene un largo trecho que recorrer. (Murakami, 2012, párr. 23)

Ante esta situación, el Perú se encuentra en un año decisivo, por lo que conviene dar gobernabilidad. La razón es que la política es muy importante en una sociedad democrática y esto se puede constatar en las elecciones del 5 de junio

pasado, aunque algunos lo quieran desconocer. El presidente electo deberá manejar su frente interno con una bancada disminuida y con mayoría opositora: el partido Fuerza Popular tendrá 71 legisladores; en segundo lugar, se ubica el Frente Amplio, con 22 parlamentarios, mientras que Peruanos Por el Kambio tiene 18. Le siguen, Alianza Para el Progreso, que figura con 11 congresistas, y Acción Popular y la Alianza Popular con cinco parlamentarios cada uno (“Elecciones 2016,” 2016).

El presidente electo Pedro Pablo Kuczynski fue elegido por una mínima diferencia. De acuerdo con la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) el candidato de peruanos por el Kambio (PPK) obtuvo el 50.120 % de los votos válidos (8'596,937); mientras que Fuerza Popular consiguió el 49.880 %, que representa 8'555,880 votos. La diferencia final entre ambos fue de 41,057, el 0.240 % (ONPE, 2016).

En estos momentos, el Perú espera de su clase política tres acciones significativas: (a) grandes y acertados gestos, (b) la superación de sus propias limitaciones y (c) la renuncia a intereses personales o partidarios. El problema de la corrupción debe ser una prioridad al momento de acabar con los inconvenientes que más afectan al país, pues se encuentra en casi todas las instituciones de Estado (policía, poder judicial, fiscalía, entre otros). Otro gran problema es la criminalidad y la violencia extrema, que ha acabado con la tranquilidad de la ciudadanía, y cuya solución es demanda con insistencia a las autoridades. “La paciencia social ha llegado a niveles de estoicismo, pero es urgente restituir confianza del pueblo en sus autoridades” (Mestanza, 2016, párr. 8).

Finalmente, el presidente entrante debe realizar con urgencia acciones concretas. Una de ellas es destrabar las inversiones y retomar el camino del crecimiento. Asimismo, debe efectuar las siguientes acciones: (a) desarrollar un plan de seguridad ciudadana, (b) contar con un manejo adecuado de los conflictos sociales, (c) incrementar la confianza de los inversionistas, entre otros temas.

## **2.2 Factores Sociales**

En el Perú, existen importantes innovaciones en términos de gestión pública y programas sociales con el fin de mejorar la calidad de la inversión pública y dar prioridad a la atención a grupos en situación de vulnerabilidad, incluyendo a los niños y niñas. De igual forma, de acuerdo con el informe *Perú: Tercer Informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio* (Presidencia del Consejo de

Ministros & Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2013), se ha dado un mayor interés de las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades en la implementación y seguimiento de las políticas públicas.

Las condiciones de vida de los peruanos han mejorado. [Esto se prueba a través de indicadores que reflejan el acceso de una mayor población] a bienes y servicios básicos. Las mejoras incluyen mayor acceso a nivel nacional a la atención de salud, educación, vivienda e infraestructura sanitaria. (...) Perú es uno de los dos países latinoamericanos que más avanzó entre 2000 y 2010 en cuestiones de igualdad de género, igualdad de ingresos, pobreza [ha disminuido 7% en este último lustro], empleo formal, salud y educación, entre otros. (Presidencia del Consejo de Ministros & Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2013, p. 11)

Sin embargo, todavía hay brechas en relación con el acceso a servicios básicos y otros bienes al interior del Perú. Esto se debe, además, según *Perú: Tercer Informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*, a factores estructurales como la geografía y la dispersión demográfica.

Estas brechas se explican significativamente en función de las desiguales capacidades para la administración de los recursos públicos, limitando la ejecución presupuestaria. Las principales brechas separan a los ámbitos urbano y rural, y a Regiones naturales del país (Costa, Sierra y Selva), pero también géneros, etnias y grupos etarios, entre otros. La desigualdad de oportunidades de desarrollo sigue siendo marcada en un contexto de crecimiento, y subsiste una fuerte percepción de desigualdad e injusticia entre los peruanos. (Presidencia del Consejo de Ministros & Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2013, p. 11)

En estos últimos años, los conflictos sociales registrados por la Defensoría del Pueblo han sido muy violentos. Los conflictos socio-ambientales han sido especialmente visibles en el país en los últimos cinco años, y han evidenciado todavía más las brechas sociales, económicas y culturales entre los peruanos. A la vez, dichos conflictos se relacionan con percepciones de distribución desigual de los beneficios del

crecimiento económico (Presidencia del Consejo de Ministros & Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, 2013).

En tal sentido, para poder entender a la sociedad peruana en su conjunto se debe considerar el estudio que realizó Arellano Marketing (s.f.) sobre los estilos de vida como una “comprensión social” que se puede percibir en el país en la actualidad. De esta forma, deja de lado la clasificación socioeconómica clásica de las personas como NSE A, B, C, D, E, etc., ya que para el autor la clasificación de los estilos de vida no están hechas a partir de los ingresos económicos, sino al estilo de vida que llevan las personas. Por tanto, estos estilos de vida están en todos los estratos sociales. A continuación, se explicará cada una de ellos según la investigación de Arellano Marketing.

- *Los sofisticados*: es un segmento mixto; son jóvenes, tienen ingresos superiores que el promedio y dan mucha importancia a la imagen personal, moda, estatus y educación.
- *Los progresistas*: Son aquellos que buscan el progreso personal y familiar. En su mayoría son obreros y empresarios emprendedores. Los progresistas buscan cambiar su situación y siempre están buscando nuevas oportunidades. Son personas prácticas y modernas, y estudian carreras cortas.
- *Las modernas*: Comprende a mujeres que trabajan o estudian, y que buscan su realización personal también como madres. Buscan reconocimiento de la sociedad, son modernas, no aceptan el machismo, salen de compras y compran productos de marca. Están en todos los NSE.
- *Los adaptados*: Se trata de hombres trabajadores y orientados a la familia, que valoran mucho su estatus social. Son más tradicionales, no se adaptan fácilmente a la moda, trabajan en oficinas y son empleados de nivel medio.
- *Las conservadoras*: Son mujeres a las que les gusta pasar el tiempo en familia, no están a la moda. Son responsables y pasan tiempo con sus hijos. Están en todos los NSE.
- *Los austeros*: Son de bajos recursos, migrantes, viven de lo más simple y no se complican la vida con la modernidad.

En definitiva, todos estos estilos de vida confluyen en nuestra sociedad. Estos evidencian la realidad pluricultural del Perú. Asimismo, de estos estilos de vida, los cuatro primeros se adaptan al presente trabajo sobre crédito estudiantil.

### 2.3 Factores Económicos

En el presente apartado, se analizará la economía del país en estos últimos años. Para ello, se tiene como principales fuentes de información el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y el Banco de Crédito del Perú (BCP). Adicionalmente, se han consultado otras entidades financieras de las que se toman sus conceptos.

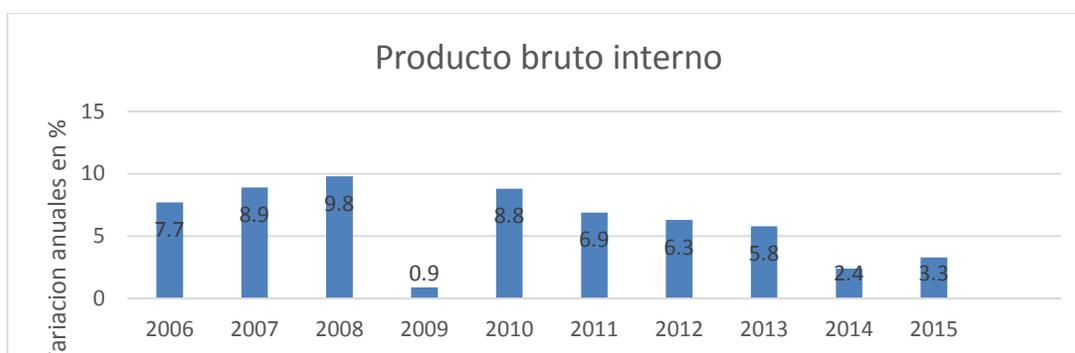
De acuerdo con el BCRP (2016), la economía peruana creció 3.3% en el periodo del 2015 tasa mayor a la estimada y registrada en el 2014 (2.4%). Esto se debe a los resultados reportados por la minera metálica que creció 15.5% y el sector servicios. Principalmente, es consecuencia de las situaciones que siguen: (a) la producción de las operaciones de cobre Toromocho y Constancia, (b) el incremento en la producción de Antamina y (c) el inicio de operaciones de Las Bambas y la ampliación de Cerro Verde (BCP, 2015).

Además, dos hechos aseguraron el crecimiento de 15.9 % del sector pesquero: (a) la recuperación de la captura de anchoveta y (b) la baja base de comparación en la segunda mitad del año. Esto se dio a pesar del calentamiento del mar en los últimos meses del año. En contraste, se registró un caída del 12.5 % de la inversión pública del Gobierno General; en especial, a causa del bajo desempeño en la gestión del gasto de inversión por parte de los gobiernos regionales (-15.0 %) y locales (-23.9 %). Adicionalmente, el sector construcción retrocedió 5.9 % en el 2015, lo que constituyó su peor desempeño desde 2001 (BCP, 2015).

En cuanto al sector comercio, se registró un avance de 3.9 % y en relación con el sector servicios, un 5.1 %. Esta información indica que son sus menores tasas de crecimiento desde 2009. En general, los sectores no primarios experimentaron una desaceleración durante el 2015: registraron un crecimiento de 2.4 % ante un 3.6 % registrado en el 2014. Se debe mencionar que en 2015 la inversión privada se contrajo 4.3 %, el segundo año consecutivo de caída. También, en el 2015, el crecimiento de consumo privado se desaceleró de 4.1 % a 3.4 % (“Perú panorama general,” 2016).

Por otro lado, un elemento determinante para el comportamiento del PBI del Perú son los términos de intercambio (ver Figura 1). Dicho indicador, que mide la relación entre los precios de las exportaciones e importaciones (ver Figura 2), “volvió a deteriorarse por cuarto año consecutivo en el 2015, incidiendo decididamente en el valor de nuestras exportaciones, las que cayeron en 14.8% en todo el año” (Asociación de Bancos del Perú [Asbanc], 2016, p. 2). En tal sentido, según Asbanc (2016):

Lo que ha influenciado en la disminución de las exportaciones es la desaceleración de la economía china, uno de los principales compradores de materias primas en el mundo, aunado a la aún frágil recuperación de las economías desarrolladas (especialmente de los países europeos y Japón) se conjugaron para que las cotizaciones de los commodities —como el cobre, vital para nuestra canasta exportadora se mantengan a la baja durante el 2015. En cuanto a la caída de las importaciones, que fue de 10.4% en el año analizado, ésta se explicó por el descenso de las compras de bienes de capital e insumos, comportamiento asociado al deterioro de las expectativas de los inversionistas. (p. 2)

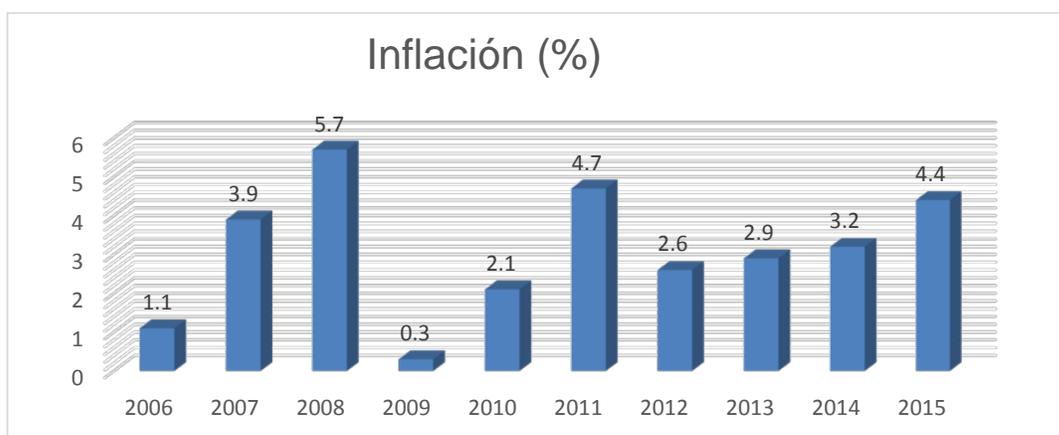


*Figura 1.* Producto Bruto Interno. Adaptado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (Informe N. 3), Lima, Perú. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03\\_pbi-trimestral\\_2016ii.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2016ii.pdf)



*Figura 2.* Exportaciones e importaciones. Adaptado de “Asbanc Semanal,” por Asociación de Bancos del Perú, 2016. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20181.pdf>

En lo relacionado con la inflación, en el 2015, se produjo una elevación del 4.4%, por encima del rango meta (2% +/- 1pp) del BCRP y por segundo año consecutivo (ver Figura 3). De manera principal, la inflación reflejó incrementos en los precios de los alimentos y las tarifas eléctricas. Igualmente, las anomalías climatológicas afectaron el abastecimiento de los alimentos agrícolas perecibles, por ejemplo, la papa. Asimismo, las tarifas eléctricas acumularon una variación de 18.7%, y el componente de alimentos y energía se incrementó en 5.5%. En cuanto a la inflación sin alimentos y energía, cerró en 3.5%, en especial, debido al incremento en las tarifas de los servicios educativos y de agua potable, y de algunos rubros relacionados a la evolución del tipo de cambio (compra de vehículos y alquiler de vivienda). No obstante, el Perú concluyó el 2015 con una de las menores tasas de inflación de la región: Brasil: 10.7%; Colombia: 6.7%; Chile: 4.4%, y México: 2.1% (BCP, 2015).



*Figura 3.* Inflación. Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 - 2016,” por Banco de Crédito del Perú (BCP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2015/presentacion-02-2015.pdf>

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2016),

Para 2016 se mantiene la proyección de crecimiento de 4,0 por ciento, basado en un mayor crecimiento de las exportaciones, en respuesta a un mayor dinamismo esperado del sector minería. La mayor contribución de los sectores primarios sería compensada por una recuperación más lenta de los sectores no primarios, debido a la revisión a la baja del crecimiento de la manufactura

no primaria y de la construcción. Para 2017 se revisa la proyección de crecimiento de 4,8 a 4,6 por ciento, debido a que la producción minera de 2016 sería mayor a lo contemplado en diciembre.

En este sentido, según el Banco Mundial, se espera que dos situaciones sirvan de soporte a la demanda agregada. Estas son las que siguen: (a) el comienzo de la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años, y (b) una mayor inversión tanto pública como privada en proyectos de infraestructura. También, se tiene expectativa en que la aplicación continua de reformas estructurales sostendría la confianza de los inversionistas privados (“Perú panorama general,” 2016).

## **2.4 Factores Legales**

En el Perú, en los últimos años, se han venido desarrollando diferentes avances legales para impulsar el desarrollo de la economía y que tienen como objetivo incentivar el crecimiento económico sostenido. Así, tenemos que el año 2014 estuvo caracterizado por cambios legislativos cuyo objetivo fue acelerar la inversión y devolver el dinamismo a la economía del país. Igualmente, se dieron ciertas modificaciones en relación con los tributos y otras referidas a la tramitología (Gálvez & Osoreo, 2015). Por ejemplo, en el 2014, se promulgó la *Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país* (Ley 30230, 2014).

Estas medidas legales buscan aportar de manera positiva el crecimiento de la economía peruana (Decreto Supremo N. 019-2015-Vivienda), teniendo en cuenta que las favorables perspectivas económicas para el Perú se basan en dos medidas: (a) el impulso del consumo privado y (b) los anuncios de ejecución de proyectos de inversión tanto privados como públicos (“Resultados macroeconómicos,” 2016). En adición a ello, se tiene la confianza de los agentes económicos, la cual se generó a partir de la implementación de una responsable política económica, que ha mantenido continuidad a través de los sucesivos gobiernos. Para el Fondo Monetario Internacional (FMI), “el Perú es una ‘estrella en ascenso’, y se constituye como un mercado emergente; que destaca por su sólido crecimiento y baja vulnerabilidad” (“Resultados macroeconómicos,” 2016, párr. 4)

Respecto al sector bancario en el Perú, existe el derecho bancario. Este es el conjunto de normas tanto jurisprudencial como doctrinal, “que regulan la actividad

bancaria y financiera en general, referida a sus relaciones con el Estado y los particulares” (Villegas, 1995, 109). Además de la banca oficial y privada, el derecho bancario se aplica a las cajas de ahorro y a las cooperativas de crédito (“Derecho bancario,” s.f.). El ámbito legal está compuesto, básicamente, por las siguientes normas del derecho: administrativo, mercantil, civil y fiscal. En este sentido, de acuerdo con Enciclopedia Jurídica:

Se debe distinguir entre un derecho público bancario (relativo a las normas constitucionales, administrativas y fiscales), y un derecho privado bancario (referente a las normas civiles y mercantiles). Es una parte del Derecho de las Entidades de Crédito, que se dedica a regular no sólo las Entidades de Crédito bancarias, sino también las Entidades de Crédito no bancarias o Entidades de Crédito de ámbito operativo limitado (como las entidades de financiación, las sociedades de crédito hipotecario y otras). (“Derecho bancario,” s.f.)

Es así que el derecho bancario, al ser parte del derecho, se rige por un conjunto de normas que tienen como fin regular relaciones. Por ejemplo, busca la relación entre los bancos y otras instituciones de crédito con el Estado. También, espera un vínculo entre los bancos y otras instituciones de crédito entre sí, y entre los bancos y demás entidades financieras con los particulares.

Es necesario precisar que la importancia de la regulación del derecho en relación a la banca, como resultado de un estudio sociocultural, político, económico y jurídico, radica en que gran parte de las operaciones mercantiles de un país tiene como referente principal a la banca o son realizadas por la banca, sin dejar de lado que mucho de los recursos utilizados en una sociedad proceden del crédito bancario en sí, y es que la banca es considerada para muchos una especie de “columna vertebral” de la economía de un país.

Por lo tanto, lo que sucede en la economía nacional y también internacional se debe a la banca. En consecuencia, es imposible negar que los acontecimientos políticos y sociales alcancen, también, a la actividad bancaria. Así, sirve como instrumento para determinar el crédito, ya que el producto bancario es un elemento importante de la vida nacional.

En este contexto, es importante señalar que como organismo encargado de la regulación y supervisión del sistema financiero, de seguros y del sistema privado de

pensiones tenemos a la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS). De acuerdo con su página institucional, su objetivo principal es proteger los intereses de los depositantes y asegurados. Con ello, preserva la solvencia del sistema financiero y de seguros, y pone en práctica una supervisión especializada, integral y discrecional (“Acerca de la SBS,” s. f.).

La SBS realiza una supervisión especializada, que significa que su intención es implementar un enfoque de supervisión por tipo de riesgo. Para ello, debe contar con personal especializado en la evaluación de los diversos tipos de riesgo (riesgo crediticio, de mercado, de liquidez, operacional y legal). Adicional a esto,

La SBS se orienta hacia una supervisión integral que genere una apreciación sobre la administración de los riesgos por parte de las empresas supervisadas. Finalmente, una supervisión discrecional se refiere a que el contenido, alcance y frecuencia de la supervisión debe estar en función del diagnóstico de los riesgos que enfrenta cada empresa supervisada.

La estrategia de supervisión de la SBS se desarrolla en dos frentes. El primero consiste en la supervisión que ejerce directamente sobre las empresas y el segundo se basa en participación de los colaboradores externos, tales como los auditores, las empresas clasificadoras de riesgo, supervisores locales y de otros países. (“Supervisión,” s.f.)

Como se puede observar, los productos bancarios, así como el producto Crédito de Estudios del Banco de Crédito, se encuentran inmersos dentro del derecho nacional y protegidos entonces por el derecho bancario y regulado en cuanto a relaciones entre actores de la actividad bancaria nacional se refiere. Finalmente, en este contexto, se evidencia cómo dentro de la percepción que tienen los consumidores respecto al banco, de sus fortalezas y debilidades, se visualiza la importancia de la banca en el desarrollo económico del país. Sobre todo, se enfoca en el crédito para estudios.

## **2.5 Factores Tecnológicos**

Si bien es cierto que la economía del Perú ha mantenido una tendencia alcista, no se puede decir lo mismo en el ámbito tecnológico nacional. La razón es que el Perú presenta un sistema educativo de muy baja calidad en ciencias y matemáticas. Esto

dificulta que el país esté preparado para hacer un buen uso de los avances tecnológicos que ocurren a diario.

Según *The Global Information Technology Report 2015* (WEF, 2016), el Perú se mantiene en el puesto 90. Este documento analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo. Según el Foro Económico Mundial (WEF, en sus siglas en inglés), “las naciones menos desarrolladas corren el riesgo de quedar más atrasadas y se necesitan urgentes acciones concretas para abordarlas” (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2015, párr. 2).

Hablar de tecnología, también es hacerlo acerca de Investigación y Desarrollo (I&D). Lamentablemente, el Perú es uno de los países de la región que menos gasta en I+D: desde el año 2004 sigue dedicando alrededor del 0,15 % del PBI en I&D. Por ello, solamente el 0,8 % de sus exportaciones pueden calificarse de alta tecnología. A pesar de esto, se han hecho algunos esfuerzos con el fin de aumentar el financiamiento de las actividades de CTI: (a) la implementación del Programa Incagro, (b) la implementación del Programa de Ciencia y Tecnología (Fincyt) y (c) el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (Fidecom) (Kuramoto, 2013).

Para el 2016, el Perú propone aumentar la inversión en el sector tecnológico. Se debe mencionar, que el país invierte en innovación empresarial, ciencia y tecnología poco más del 0.12 % del producto bruto interno (PBI). En cambio, en países de América Latina se invierte en promedio 1.75 % (“Perú invertirá, 2015).

Se debe mencionar, además, que en febrero de 2015, se aprobó la Ley que promueve la inversión en investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica (Ley 30309, 2015), esto es, (I+d+i). Con esta norma, las empresas tendrán la posibilidad de deducir el IR hasta 175 %. Esto es “en el caso de los proyectos desarrollados directamente por el contribuyente o en centros de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica domiciliados en el país, y 150 % si es que se trabaja con centros de I+d+i extranjeros” (“Perú invertirá,” 2015, párr. 4).

## Capítulo III: Análisis del Sector

El sector financiero es un servicio intermedio entre la oferta y la demanda de servicios financieros. Por tanto, es de vital importancia para el desarrollo económico del país, pues del dinamismo de este sector depende la bancarización de más peruanos. Actualmente, el BCRP (Banco Central de Reserva del Perú) intenta evitar la contracción de la economía y, para ello, busca dinamizar la demanda interna y contrarrestar el menor crecimiento económico del país por la desaceleración de la economía a nivel mundial.

### 3.1 Características de la Industria

El sistema financiero peruano está comprendido por las instituciones siguientes: (a) 17 bancos, (b) 12 financieras, (c) 12 cajas municipales, y (d) nueve cajas rurales de ahorro y crédito. Asimismo, lo componen las organizaciones que siguen: (a) 10 empresas de desarrollo de la pequeña y microempresa, (b) dos empresas de arrendamiento financiero y (c) una empresa dedicada a *factoring*. Por último, lo constituyen dos empresas administradoras hipotecarias.

#### 3.1. 1 Sector bancario

De las 17 entidades bancarias, cuatro de ellas son las más grandes en términos de colocaciones y captaciones. Estas entidades que concentran el 83.93 % de las colocaciones son BCP (33.59 %), BBVA Continental (23.00 %), Scotiabank (15.69 %) y finalmente Interbank (11.64 %). Asimismo, las colocaciones en créditos vigentes se dividen hasta en ocho productos: (a) préstamos, (b) hipotecarios para vivienda, (c) arrendamiento financiero, (d) comercio exterior, (e) tarjetas de crédito, (f) descuentos, (g) *factoring* y (h) cuentas corrientes. De ellos, los cinco primeros son los que sustentan el portafolio de créditos y representaron a setiembre de 2014 el 93.86 % sobre el total de colocaciones (setiembre 2013: 93.42 %). Por último, en términos de depósitos, estos cuatro bancos congregaron el 83.06 % del total, y el 81.50 % del patrimonio, situación que se ha mantenido a través del tiempo.

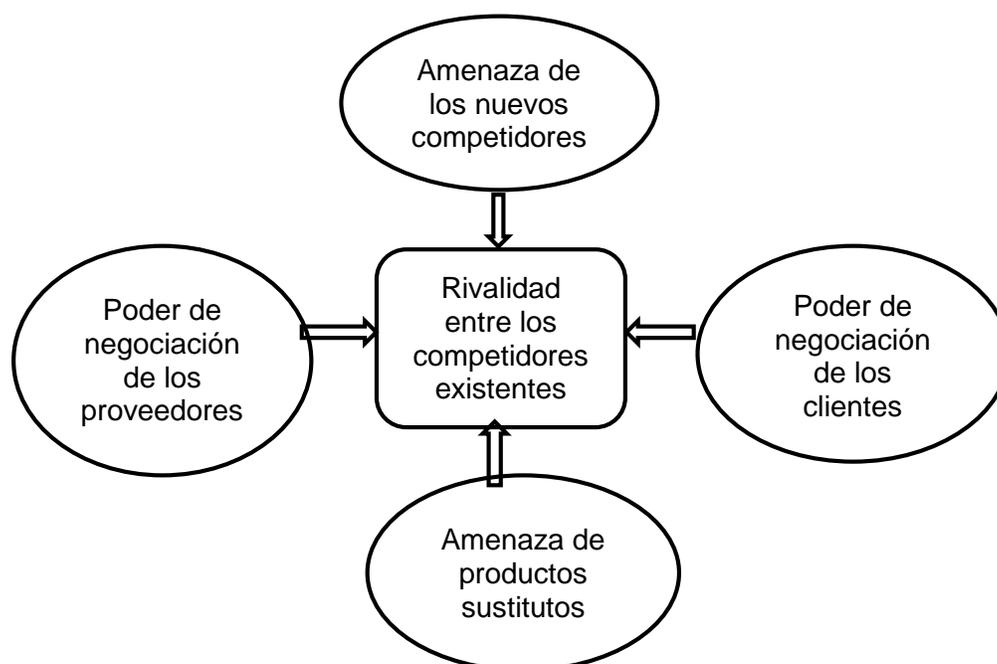
En cuanto a la banca peruana, esta se vio afectada por la incertidumbre mundial, lo que provocó un menor crecimiento económico y, por ende, un aumento en la morosidad debido a los problemas de pago que presentaron algunos usuarios pertenecientes principalmente a banca pequeña y microempresa. No obstante, estos

niveles de morosidad se siguen encontrando en niveles saludables. También, la banca muestra solidez e indicadores de liquidez y cobertura bastante holgados. Adicionalmente, si bien se observó un aumento en cuanto a inclusión financiera y menores costos para los usuarios, estos niveles todavía resultan altos, lo que se encuentra asociado a los altos costos de transacción que se mantienen en el mercado.

Por otro lado, durante el 2015, el Perú se situó por octavo año consecutivo en el primer lugar como uno de los países latinoamericanos donde es más fácil hacer negocios, según la muestra elaborada por The Economist Intelligence Unit por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Perú obtuvo el primer lugar seguido de Colombia y Filipinas. Además, Perú logró una nota global de 90 sobre 100; tres puntos más de lo que consiguió en el 2014 (The Economist Intelligence Unit, 2015).

### 3.2 Fuerzas Competitiva

Las cinco fuerzas de Porter (1980) es un método que sirve para analizar la situación en la que se encuentra la empresa en el entorno a la que pertenece. De esta manera, se pueden elaborar y diseñar estrategias que permitan aprovechar mejor las oportunidades y hacer frente a las amenazas de los competidores financieros. En la Figura 4, se presenta una síntesis de lo anteriormente mencionado.



*Figura 4.* Estrategia competitiva. Adaptado de “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores,” por M. Porter, 1980, New York, Free Press.

### 3.2.1 Rivalidad entre los competidores

En el Banco de Crédito (BCP), la rivalidad entre los competidores existentes es alta; principalmente, con los bancos internacionales como el BBVA, Scotiabank e Interbank, entre los cuales el BCP tiene la mayor participación de mercado con un 33.3 % (BCP, 2015). Estos bancos se dirigen a los mismos tipos de clientes y ofrecen servicios parecidos, es por eso que son competidores directos del BCP. Igualmente, se puede observar que la competencia se encuentra en las tasas de interés y nuevos productos, a pesar de que el número de competidores directos no es grande. Los bancos Interamericano de Finanzas, Financiero y GNB también son competidores importantes, pero se dirigen a un público más reducido y de menor especialización (ver Tabla 1).

Tabla 1

#### *Rivalidad entre los Competidores*

Rivalidad entre los competidores	Peso relativo	Valores	Ponderado
Crecimiento del sector financiero	0.3	4	1.2
Diferenciación en el producto	0.2	3	0.6
Identificación de la marca	0.2	4	0.8
Costos fijos	0.1	2	0.2
Concentración	0.1	4	0.4
Plataformas personales	0.1	4	0.4
Subtotal	1		3.6

*Nota.* Adaptado de "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores," por M. Porter, 1980, New York, Free Press.

En la Tabla 1, se puede encontrar que existe una alta rivalidad entre los competidores de banca personal, debido al alto crecimiento del sector financiero. Esto se manifiesta en la búsqueda por diferenciar un producto de otro, en la identificación de la marca y en banca personalizada. Dicha situación hace más dinámico el sector. En tal sentido, cada entidad financiera quiere ganar un porcentaje del mercado cada vez que realiza una operación de importancia.

### 3.2.2 Poder de negociación de los clientes

Las personas naturales, pequeñas empresas, grandes empresas y las instituciones son los tipos de clientes que solicitan servicios al banco. No obstante, si se clasifican en clientes minoristas (personas naturales y pequeños empresarios, de los que se obtiene una menor ganancia) y clientes mayoristas (empresas e instituciones, de los que se consigue una mayor ganancia), estos diferentes grupos evidencian características e intereses disímiles. Por consiguiente, la entidad financiera les ofrece productos y servicios de acuerdo con sus necesidades. Entre sus principales competidores de clientes minoristas, se encuentran Edpyme Nueva Visión y Compartamos Financiera, Banco de Comercio, y en cuanto a sus competidores de clientes mayoristas, Banco Continental, Scotiabank Perú e Interbank.

Por otra parte, el BCP cuenta con clientes de banca exclusiva, que tienen muchos beneficios, ya que poseen en sus cuentas grandes cantidades de dinero o sus préstamos financieros son altos. A ello se debe agregar que el BCP trasciende la banca exclusiva, ya que a pesar de que sus otros clientes son pequeños, estos constituyen un gran porcentaje del total de clientes que genera un menor poder de negociación (ver Tabla 2).

Tabla 2

#### *Cientes*

Cientes	Peso relativo	Valores	Ponderado
Volumen de compra	0.1	2	0.2
Compradores informados	0.4	4	1.6
Productos sustitutos	0.3	3	0.9
Concentración de compradores	0.1	2	0.2
Poder de negociación	0.1	3	0.3
Subtotal	1		3.2

*Nota.* Adaptado de "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores," por M. Porter, 1980, New York, Free Press.

En cuando al poder negociador de los clientes, se constata la tabla anterior que los compradores informados y productos sustitutos son variables muy sensibles. En consecuencia, se puede afirmar que el poder negociador de los clientes para banca

personal es mínimo. La razón es que los bancos están más interesados en los sectores donde hay menor riesgo y mayor rentabilidad.

### 3.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial. Con ello, amenazan en elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Este escenario no es el del BCP, que por ser una entidad financiera grande tiene la posibilidad de elegir entre varios proveedores: como empresa adquiere cantidades importantes de insumos (papel, computadoras, afiches o personal de limpieza).

En el mercado, hay varias organizaciones que ofrecen dichos insumos en el mercado, por lo que su poder es mínimo o simplemente no existe. Los proveedores ofrecen al banco productos importantes para su funcionamiento, pero esto no significa que aumenta su poder, pues el BCP adquiere una porción importante de su producción. El BCP adquiere insumos de proveedores que se pueden conseguir de forma fácil; en otras palabras, no habrá muchos costos al cambiar de proveedor, pero también tiene servicios que adquiere que no están tan disponibles con otros proveedores (maquinaria o *software*, por ejemplo). Estos productos o servicios están tan diferenciados que ellos sí pueden ejercer un cierto poder para el BCP (ver Tabla 3).

Tabla 3

#### *Proveedores*

Proveedores	Peso relativo	Valores	Ponderado
Costos de intercambio	0.1	1	0.1
Concentración de proveedores	0.3	1	0.3
Calidad	0.25	4	1
Diferenciación	0.15	4	0.6
Capital humano	0.2	4	0.8
Subtotal	1		2.8

*Nota.* Adaptado de "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores," por M. Porter, 1980, New York, Free Press.

Haciendo el análisis del poder negociador de los proveedores, se puede afirmar que al ser un mercado globalizado y muy competitivo, los proveedores de insumos básicos y de servicios no cuentan con poder negociador. Esto se debe a que son fácilmente sustituibles. Sin embargo, en el caso de productos o servicios especializados tienen, en la actualidad, un mediano poder negociador frente a las entidades financieras

### 3.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En lo relacionado con la amenaza de productos sustitutos, se evidencia que este escenario es latente. El motivo es el crecimiento de las pequeñas empresas y que más personas necesitan de préstamos rápidos. Por ello, están apareciendo otras entidades financieras que ofrecen estos tipos de productos rápidos y fáciles para personas naturales y para empresas. Se observa que estos solo comprenden necesidades más específicas o de presupuesto ajustado. A continuación, se mencionarán las entidades del sistema no bancario: (a) empresas financieras, como Banco Ripley, Banco Falabella, entre otros; (b) cajas municipales, como Caja Arequipa, entre otros; (c) cajas rurales de ahorro y crédito, como caja rural Cajasur, entre otras y (d) entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (edpyme), como Edpyme Nueva Visión S. A.

En suma, se concluye que la amenaza de entrada de estos productos sustitutos está presente. Sin embargo, no constituye una gran amenaza para los bancos, pues los clientes valoran la solidez y seguridad de los bancos (ver Tabla 4). Esto se debe, en

Tabla 4

#### *Productos Sustitutos*

Productos sustitutos	Peso relativo	Valores	Ponderado
Precios relativos en los productos	0.2	1	0.2
Costos intercambiables	0.2	3	0.6
Tendencia del comprador sustituir	0.5	3	1.5
Nuevos tipos de prestamos	0.1	2	0.2
Subtotal	1		2.5

*Nota.* Adaptado de "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores," por M. Porter, 1980, New York, Free Press.

especial, a la tendencia de los compradores a sustituir un producto por otro que se adecua a sus necesidades.

### 3.2.5 Barreras de entrada y de salida

Una de las barreras que presenta el sistema financiero peruano es la gran inversión que se debe hacer en capital (infraestructura, imagen, u otros). Por lo tanto, al invertir, los nuevos bancos tienen que dirigirse a nichos de mercado, porque sería difícil competir con los bancos grandes. La fusión es otra forma de ingresar al mercado, y las adquisiciones de empresas bancarias también ayudan a conseguir mayor cartera de productos y llegar a más clientes.

- Economías de escala: Al cierre del 2015, el BCP poseía 460 oficinas por lo que más clientes y usuarios tienen acceso a su sistema. Al tener esta gran cantidad de oficinas, el banco se hace más fuerte ante la competencia.
- Requisitos de capital: Para ingresar al sector financiero se necesitan sólidas bases de capital que normalmente provienen de empresas internacionales.
- Canales de distribución: Así como otras entidades, el BCP tiene su propio canal de distribución, pero también cuenta con agentes BCP. La curva de la experiencia es una barrera de entrada importante, pues ayudará a disminuir costos. Por lo tanto, la estabilidad económica y alta rentabilidad de los grandes bancos hacen que la amenaza de los competidores potenciales sea media.

Tabla 5

#### *Potenciales competidores*

Potenciales competidores	Peso relativo	Valores	Ponderado
Requerimiento de capital	0.1	1	0.1
Identificación de la marca	0.4	4	1.6
Diferenciación en los productos	0.2	4	0.8
Costos intercambiables	0.05	1	0.05
Acceso a la distribución	0.2	4	0.8
Retorno esperado	0.05	3	0.15
Subtotal	1		3.5

*Nota.* Adaptado de "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores," por M. Porter, 1980, New York, Free Press.

Como se observó en la Tabla 5, la barrera de entrada es alta debido, principalmente, al requerimiento de alta inversión de capital económico y a la identidad de la marca. Por lo tanto, el nuevo competidor tendría que destinar mucho capital económico para poder hacerse de una fracción del mercado. Sin embargo, al ser un mercado muy atractivo, con el paso del tiempo, habrá nuevos competidores en dicho sector.

## Capítulo IV: Análisis Interno de la Empresa

En el presente capítulo, se hará un análisis sintético de la empresa en su conjunto, resaltando sus actividades más importantes, su rentabilidad, solvencia, liquidez, ventas, valores, entre otros. El estudio parte del objetivo primordial del banco, que es ofrecer a sus clientes una experiencia distintiva con respecto a sus competidores. Para ello, cuenta con un plan que tiene como fin revisar y rediseñar los procesos críticos, ubicando al cliente en el centro de los mismos.

### 4.1 Descripción de la Empresa

La institución, llamada durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1989. Adoptó una política crediticia inspirada en los principios que guiaría su comportamiento institucional en el futuro (BCP, 2015). A continuación en la Figura 5 y en las líneas siguientes, se presentan los acontecimientos por años del BCP a través de la línea de tiempo

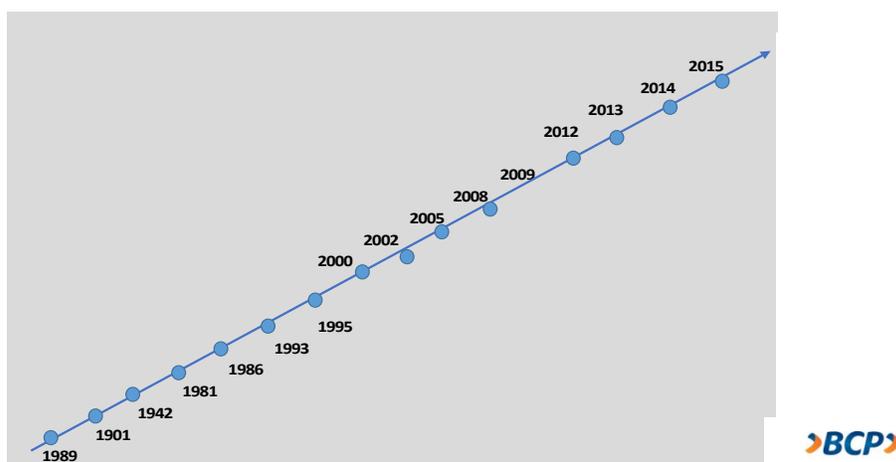


Figura 5. Línea de tiempo. Adaptado de “Reporte anual 2015,” por Banco Central del Perú, 2015. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

- ✓ En 1901, inicia la expansión territorial del banco; abrió una oficina en Ica.

- ✓ El 1 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú.
- ✓ En 1981, se lanzaron las primeras tarjetas de crédito: la tarjeta de crédito Credibank y la tarjeta Visa Internacional.
- ✓ En 1986, se lanzó la primera tarjeta de débito, hoy conocida como Credimás BCP.
- ✓ En 1993, se adquiere el Banco Popular de Bolivia.
- ✓ En 1995, se crea Credicorp, la empresa Holding que abarca al BCP.
- ✓ En el 2000, se implementa la banca por internet.
- ✓ En el 2002, se relanzó la identidad del Banco de Crédito del Perú, con un nuevo logotipo que reemplazó al tradicional “Por más” y adopta las siglas BCP.
- ✓ En el 2005, se instaló el primer banco corresponsal, hoy conocido como Agente BCP. Se instaló en una bodega en el distrito de Mala.
- ✓ En el 2008, se lanzó su banca celular a través de mensajes SMS.
- ✓ En el 2009, se adquiere la financiera Edifycar.
- ✓ En el 2012, se creó un nuevo segmento de personas: BCP Enalta.
- ✓ En el 2013, se Inauguró el centro de bienestar “Plaza BCP” en su sede central
- ✓ En el 2014, se realizó el lanzamiento del nuevo aplicativo transaccional para Banca Móvil. Edyficar pasó a ser accionista de Mibanco.
- ✓ En el 2015, Mibanco absorbió casi la totalidad de los activos y pasivos de Financiera Edyficar.

## **4.2 Visión y Misión de la Empresa**

### **4.2.1 Misión**

De acuerdo con el portal del BCP, su misión es “Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país” (“Misión, visión y principios BCP,” s.f.).

### **4.2.2 Visión**

Según el portal del BCP, su visión es “Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos” (“Misión, visión y principios BCP,” s.f.).

### 4.3 Valores de la empresa

A continuación se listarán los valores BCP, según el portal de dicho banco (“Misión, visión y principios BCP,” s.f.).

- Satisfacción del cliente: Ofrecer a los clientes una experiencia de servicio positiva a través de los productos, servicios, procesos y atención.
- Pasión por las metas: Trabajar con compromiso y dedicación para exceder nuestras metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional en el BCP.
- Eficiencia: Cuidar los recursos del BCP como si fueran los propios.
- Gestión al riesgo: Asumir el riesgo como elemento fundamental en este negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
- Transparencia: Actuar de manera abierta, honesta y transparente con los compañeros y clientes, y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.
- Disposición al cambio: Tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.
- Disciplina: Ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

### 4.4 Definiendo los Objetivos

En este apartado se presentarán y explicarán los objetivos del BCP (2015).

#### 4.4.1 Objetivo general

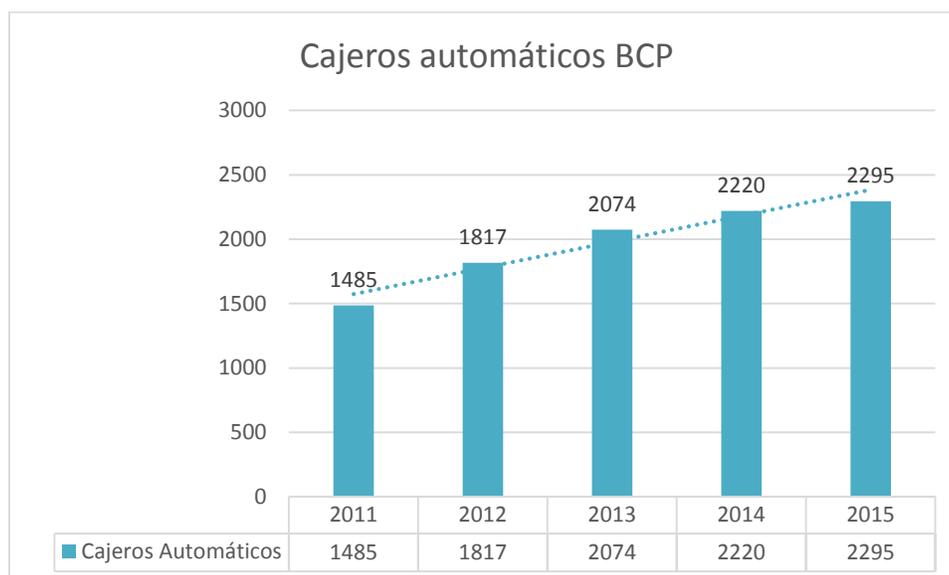
***Lograr una mejor rentabilidad y crecimiento sostenido de los ingresos netos.*** La rentabilidad y el riesgo están estrechamente relacionados. El riesgo es inherente a cualquier actividad de inversión, y a mayor nivel de rentabilidad esperada, es inevitable asumir también un mayor nivel de riesgo. Asimismo, los resultados alcanzados evidencian el claro enfoque en ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrece con la finalidad de generar valor para sus accionistas, y apoyar el desarrollo sostenido del país.

El banco continúa su progreso dentro del marco de sus pilares de la estrategia de largo plazo: (a) el cliente como el centro de su modelo, (b) una gestión sobresaliente

del riesgo, (c) crecimiento eficiente y (d) colaboradores motivados. Por último, las estrategias adoptadas por la empresa le han permitido ser reconocido en los siguientes aspectos: (a) el banco con mejor reputación del Perú, (b) la marca más valorada y una de las diez más admiradas, (c) el mejor empleador del país y (d) el mejor lugar para trabajar.

#### 4.4.2 Objetivos estratégicos a largo plazo

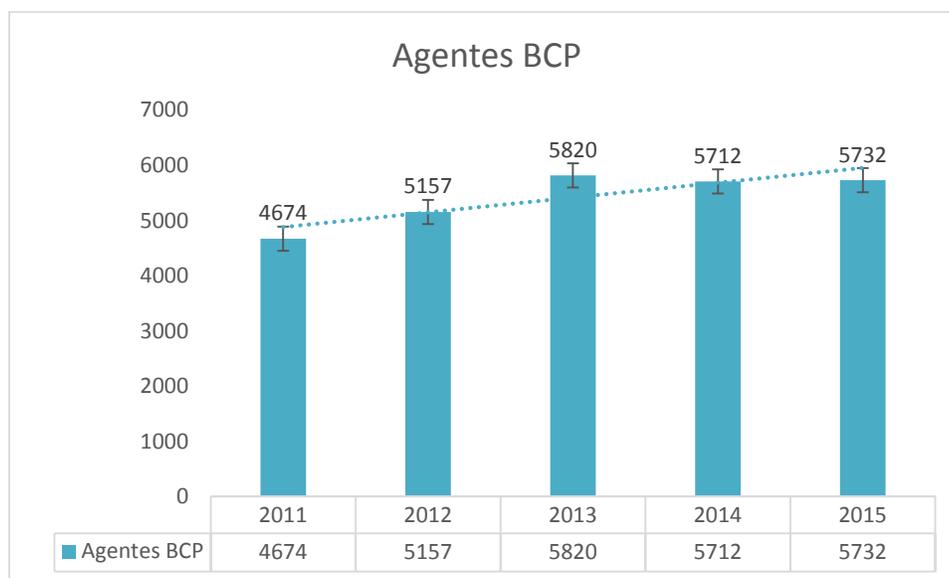
**Llegar a los clientes.** Se espera ampliar la red de distribución mediante los canales tradicionales (oficinas) y los canales más modernos (cajeros automáticos ATM's), pero enfocándose en canales innovadores y más eficientes en la relación costo-beneficio, como es el nuevo Agente BCP (ver Figura 6). Para el 2021, el enfoque del BCP es continuar creciendo fuertemente a través de este innovador canal. En consecuencia, se duplicarán los puntos de venta en el transcurso de dos años (BCP, 2006a).



*Figura 6.* Cajeros automáticos. Adaptado de “Reporte anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

**Tener una oferta atractiva de productos.** Complemento imprescindible del crecimiento de la red a través de los Agentes BCP (ver Figura 7) es el diseño de productos alineados a las necesidades y expectativas no solo de los clientes, sino también de los nuevos potenciales clientes del banco. Así, es parte de la estrategia de

desarrollo constante de productos accesibles e innovadores que contribuyan a romper las resistencias a la bancarización. A su vez, estos mismos ayudarán a lograr un crecimiento en los índices de penetración bancaria (BCP, 2006a).



*Figura 7. Agentes.* Adaptado de “Reporte anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

**Ampliar la oferta de servicios transaccionales.** También, el enfoque transaccional es un pilar de la estrategia. El objetivo es dar un excelente y eficiente servicio a todo nivel, con lo que se amplían las posibilidades transaccionales para facilitar el manejo financiero, tanto a empresas como a individuos. Con ello, se genera una amplia gama de operaciones por servicios financieros (ver Figura 8). Además, se afianza la posición del banco como la franquicia financiera más fuerte del mercado y se generan ingresos sostenibles y de menor riesgo. Se debe mencionar que los resultados alcanzados a la fecha son relevantes y confirman esta estrategia hacia el futuro (BCP, 2006a).

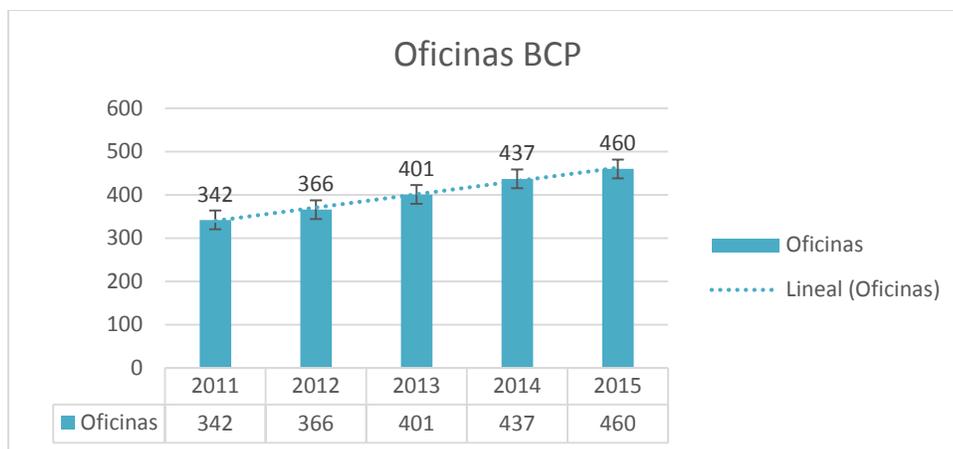


Figura 8. Oficinas. Adaptado de “Reporte anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

**Brindar la máxima calidad.** Como apoyo a estas estrategias comerciales, se debe pensar en la inversión necesaria. Esto implica inversión en la ampliación de la red con el consecuente soporte humano y técnico. Adicionalmente, se busca también el refuerzo de los sistemas de la institución con el fin de minimizar los riesgos relacionados ante el crecimiento de volúmenes de operaciones que se esperan alcanzar y la simplificación de los procesos. Finalmente, la estrategia de inversión reflejará una reducción inmediata de la rentabilidad en el corto plazo por el aumento de costos, con el objetivo de lograr importantes incrementos en la rentabilidad a mediano y largo plazo (BCP, 2006a).

**Imagen reconocida de solidez y excelencia.** El Banco de Crédito ha sabido construir sobre esta posición para desarrollar la marca más sólida del sistema bancario en Perú. Enfocado tradicionalmente en la banca corporativa/empresarial se apoya en esta imagen de solidez. Actualmente, la estrategia se enfoca en la expansión agresiva de la banca minorista, y se basa en planes de acción dirigidos a acelerar el proceso de inclusión de esos sectores aún no incorporados al sistema financiero. El fin es lograr un adecuado crecimiento sustentado en la expansión de la base de clientes.

Además, se busca mantener el liderazgo en la banca mayorista, mediante un servicio de asesoría financiera y apoyo transaccional de alta calidad, así como de agilidad y creatividad que capitaliza el profundo conocimiento del cliente. También, se espera la expansión de los servicios en toda la organización, llevando un importante crecimiento de ingresos por servicios transaccionales. De esta forma, el banco desarrollará el enfoque de su estrategia dando especial énfasis en generar calidad en

todas sus líneas de negocio reflejadas, básicamente, en productos y servicios que contribuyan al desarrollo del sistema y, por tanto, en otorgar el mayor beneficio para sus clientes (BCP, 2006a).

***Nuestra gente y nuestra relación con la comunidad.*** Es sumamente importante contar con colaboradores motivados y comprometidos con la identidad y objetivos empresariales del BCP. También, es imprescindible reforzar el compromiso con la comunidad y el bienestar social. A la fecha, los resultados logrados refuerzan la convicción respecto a esta estrategia del banco y motiva a continuarla. El horizonte que se vislumbra es el fuerte crecimiento del segmento minorista, y se apoya en la bancarización e innovación de productos y servicios, en especial, los transaccionales, y en el desarrollo en cada una de las unidades de negocios del BCP. Por último, en la expansión de la economía y la inclusión de los sectores que todavía siguen sin incorporarse al sistema financiero está la llave del crecimiento sostenido de la organización (BCP, 2006a).

#### **4.5 Estrategia Genérica de la Empresa**

La estrategia del Banco de Crédito se sostiene sobre cuatro grandes ejes. Estos son los que siguen: (a) colaboradores motivados, (b) clientes contentos, (c) gestión del riesgo sobresaliente y (d) crecimiento eficiente (BCP, 2015). A continuación, se explicará cada uno de estos.

***Colaboradores motivados.*** Los colaboradores son el motor de la organización y tienen el reto de convertirse en la mejor opción para trabajar en el país. Durante el 2015, se han enfocado en la realización de ajustes estructurales a los principales programas de compensación con miras a continuar alineándonos a los objetivos estratégicos de colaboradores motivados y crecimiento eficiente. Para esto se estableció un nuevo proceso de valoración de puestos, con la participación del Comité de Productividad como filtro previo del proceso. También, continua con su plan de transparencia y difusión de la política de compensaciones a través del lanzamiento de los videos *Conoces la política de compensaciones del BCP* y *Valoración de puestos*, los mismos que forman parte de los programas de inducción para nuevos colaboradores.

**Clientes contentos.** El cliente es el centro de las decisiones y se busca que viva una experiencia de marca única. Por él se renueva la imagen y promesa de convertirse en el “banco más enfocado en sus clientes” (BCP, 2015).

**Gestión del riesgo sobresaliente.** El BCP ha liderado el mercado peruano durante 126 años. Se ha vuelto el modelo en la gestión del riesgo.

**Crecimiento eficiente.** Se propone seguir creciendo de manera eficiente. Asimismo, garantizará el liderazgo en el mercado por 126 años más.

## 4.6 Organización y Funciones

### 4.6.1 Banca mayorista

La banca mayorista tiene la responsabilidad de dirigir las divisiones de banca corporativa y banca empresas, así como otros servicios de negocios (ver Figura 9). Estos se juntaron bajo un solo equipo gerencial y la finalidad fue incrementar sus niveles de eficiencia. La banca corporativa es el proveedor de la más completa selección de servicios financieros a los clientes corporativos y la banca empresa brinda servicios a nivel nacional a través de ocho gerencias regionales ubicadas en Lima y en provincias (BCP, 2015).

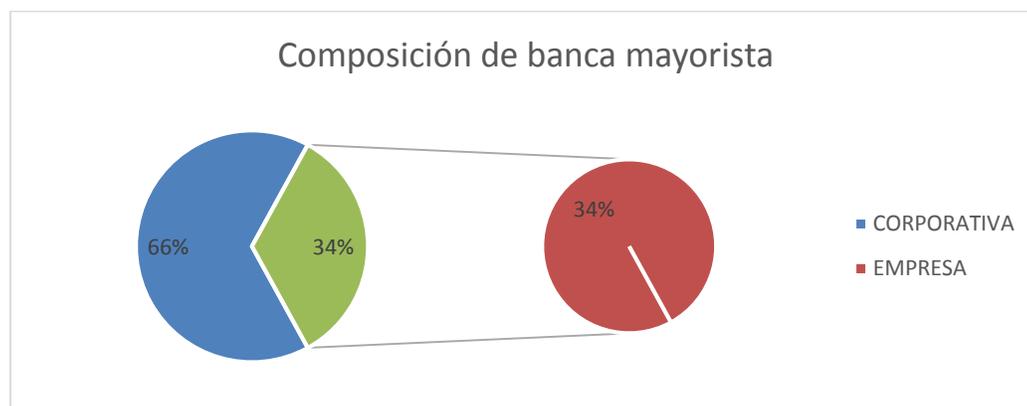
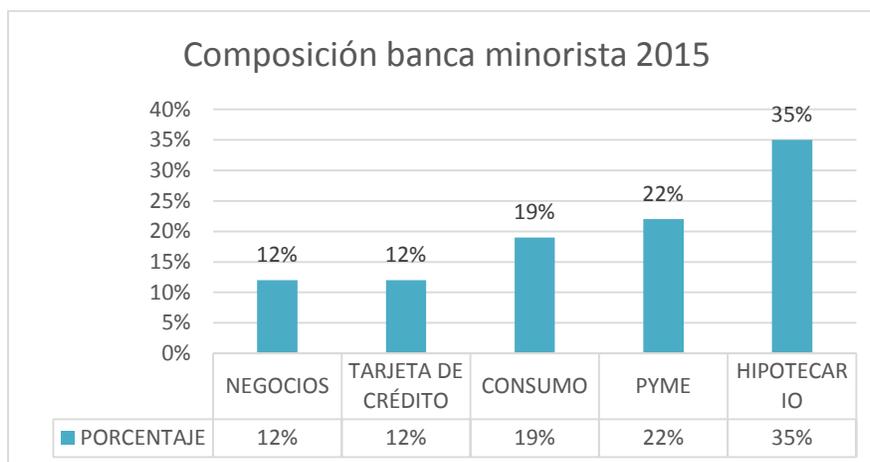


Figura 9. Composición de banca mayorista. Adaptado de “Reporte anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

### 4.6.2 Banca minorista

La banca minorista, que está bajo la responsabilidad de la División de Banca Personal, ofrece servicios a personas y pequeñas empresas con ventas anuales inferiores a US\$ 1 millón, así como a instituciones sin fines de lucro. Para una mejor

atención se ha segmentado a los clientes que son atendidos en unidades de la división. En la Figura 10, se presenta dicha información (BCP, 2015).



*Figura 10.* Composición de banca minorista. Adaptado de “Reporte anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

#### 4.7 Organigrama General BCP

En línea con los pilares estratégicos que guían las gestiones del BCP, en el 2015, se incorporaron modificaciones en el organigrama. Así, la creación de la Gerencia de Transformación Digital constituye un paso importante en la materialización de las reflexiones del banco, con lo que se quiere llegar a futuro y alcanzar un avance concreto para integrar las capacidades del banco. El objetivo es ofrecer una experiencia de servicio innovadora y costo-eficiente al cliente.

El Gerente de Transformación Digital tendrá a cargo a la División de Clientes Contentos, con Francesca Raffo a la cabeza; la División de Sistemas, liderada por Pepe Ortiz, y el Área de Análisis y Gobierno Estratégico de Información, dirigida por David Sáenz. Este equipo alberga las responsabilidades de clientes contentos, sistemas y data, y podrán tener una visión integrada que les permitirá alcanzar el objetivo de ser la empresa con el mejor servicio para el 2024. Asimismo, la nueva gerencia será ocupada por Gianfranco Ferrari, quien continuará a cargo de la Banca Minorista y Gestión de Patrimonios (ver Figura 11).

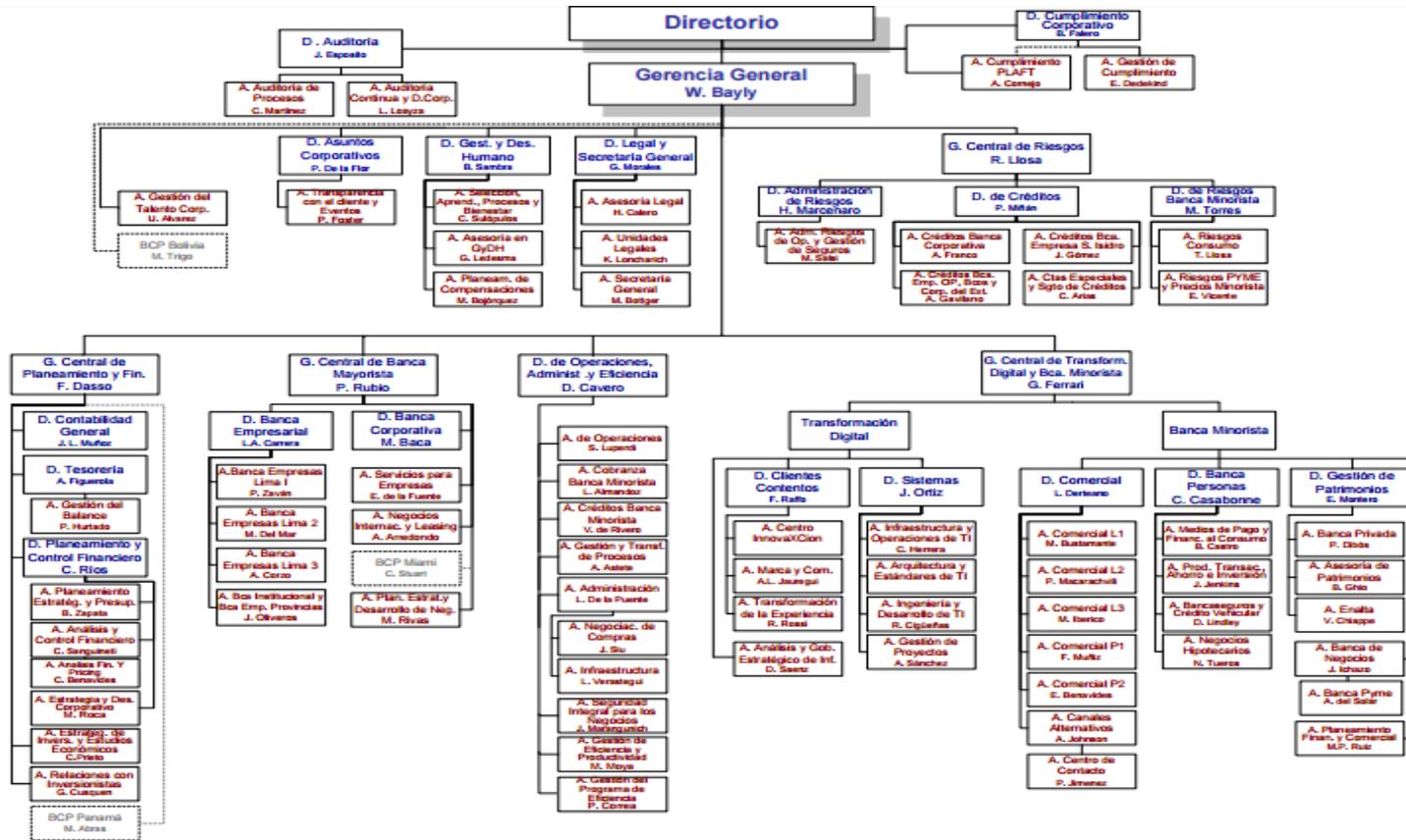


Figura 11. Estructura orgánica BCP-Gerencia de División de Canales de Atención. Adaptado de Conexión BCP-Red de Colaboración, 2016. Recuperado de <https://www.behance.net/gallery/30620863/Conexion-BCP-Red-de-Colaboracion>

### 4.7.1 Organigrama: Gerencia de división de canales de atención

El objetivo principal es ser el banco con el mejor servicio en el año 2021. Se incorpora a la División Comercial las áreas de Canales Alternativos y Centro de Contacto. Teniendo como estrategia Clientes Contentos, el BCP ha decidido renovar el nombre de la División Comercial. Desde este 2016, las agencias, equipos de ventas, centro de contacto, banca por internet, agentes BCP, cajeros automáticos y banca móvil conformarán la División de Canales de Atención (DCA).

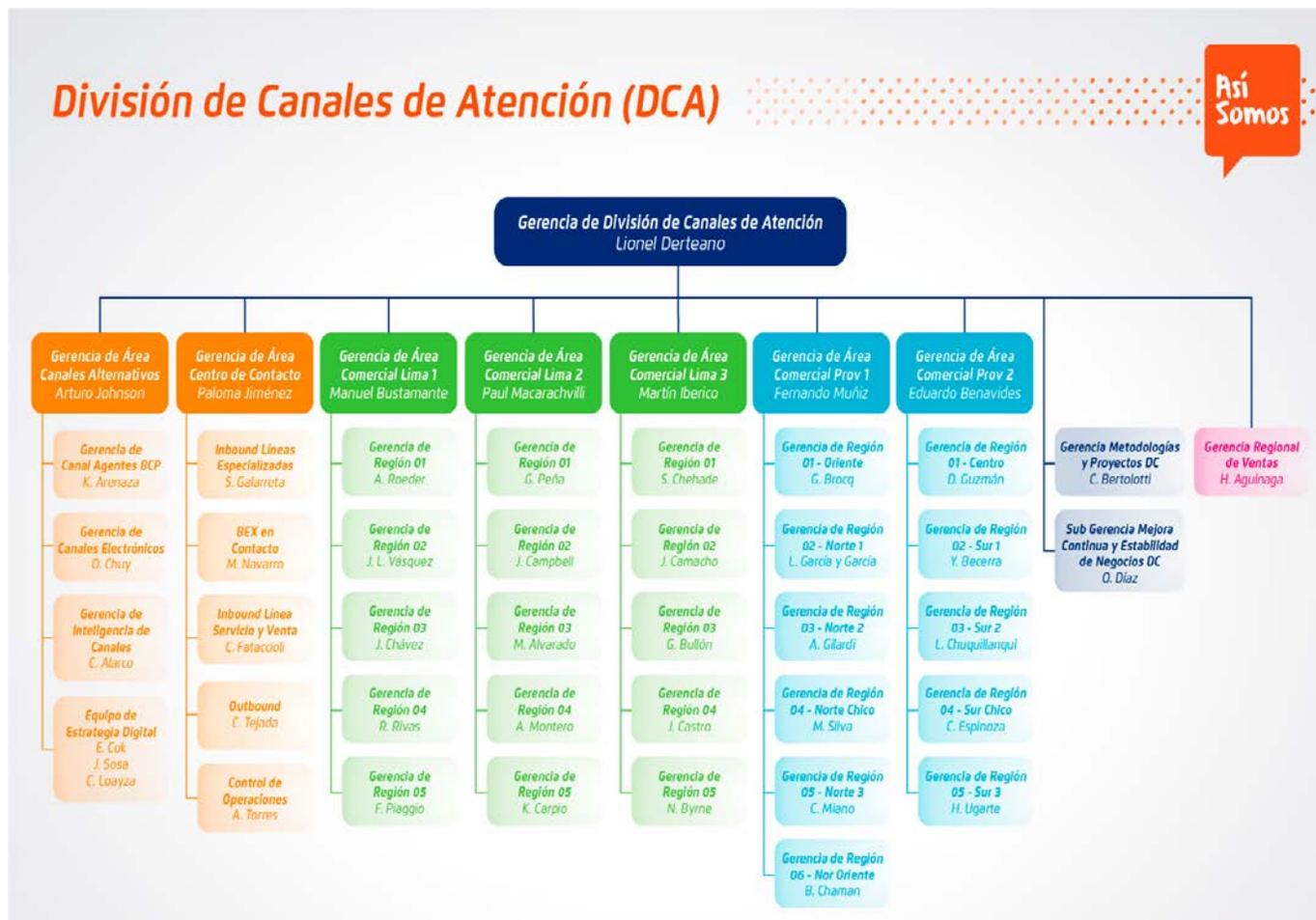


Figura 12. Organigrama DCA. BCP-Gerencia de División de Canales de Atención. Adaptado de Conexión BCP-Red de Colaboración, 2016. Recuperado de <https://www.behance.net/gallery/30620863/Conexion-BCP-Red-de-Colaboracion>

**Descripción de puesto de la gerencia general.** En las siguientes líneas, se presentarán las características requeridas para el puesto de la gerente general.

- Cargo específico: Gerente General

*Misión.* Asegurar el cumplimiento de las funciones establecidas por los manuales de funciones. Asimismo, debe responsabilizarse por lo siguiente: (a) la dirección, (b) la fuerza de venta y (c) el cumplimiento. También, debe supervisar y coordinar con las demás gerencias existentes en el negocio para cumplir con los objetivos de largo plazo.

Requisitos:

- Título profesional en Administración, Contabilidad, Derecho, Ingeniería o carreras afines
- Estudios en maestría en Administración, Gestión, Finanzas o denominaciones distintas, pero con contenido similar
- Diez años de experiencia general
- Siete años de experiencia gerencial
- Cinco años en el sector financiero
- Experiencia para viajar al interior o exterior del país

Funciones:

- Dirigir, administrar y fiscalizar las actividades del Banco, ya sea directamente o mediante sus funcionarios.
- Asistir a las sesiones de Directorio.
- Proponer al Presidente Ejecutivo y al Directorio las medidas que juzgue necesarias para el mejor desarrollo de las actividades del Banco.
- Nombrar, promover, trasladar o remover al personal, salvo aquellos cuyo nombramiento corresponda al Directorio.
- Conceder licencias al personal de acuerdo con políticas de la empresa y a las disposiciones legales sobre la materia, las sanciones disciplinarias que correspondan.
- Proponer al Directorio la política de remuneraciones.

- Implementar la gestión integral de riesgos conforme a las disposiciones del Directorio.
- Aprobar el rango de categorías por cargo.
- Aprobar el plan anual de entrenamiento y capacitación.
- Dictar las disposiciones complementarias que sean necesarias con relación a la estructura, organización y reglamentos aprobados por el Directorio del banco.
- Representar al banco ante toda clase de autoridades judiciales, políticas y administrativas, con las facultades que le confiere la Ley y aquellas que le señale el Directorio.
- Ejercer las demás atribuciones que le concede el Directorio mediante poder especial.

***Gerencia central de transformación digital y banca minorista.*** En las siguientes líneas, se presentarán las características requeridas para el puesto

- Cargo Específico: Gerente Central de Banca Minorista y Gestión de Patrimonio.

*Misión.* Se encarga de implementar proyectos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos. Analiza y profundiza concluyendo en propuestas de mejora. Busca generar sinergias con el fin de elevar la calidad de los resultados. Se encarga de la implementación de nuevos procesos/proyectos. Con base en los objetivos del proyecto o proceso, diseña planes de acción con fechas objetivos y responsables. Además, realiza las siguientes acciones: (a) convocar a todos los involucrados de áreas de apoyo, (b) liderar las reuniones de seguimiento e implementarlas, (c) gestionar problemas o trabas durante el proyecto y (d) asegurar el cumplimiento del objetivo.

Requisitos:

- Educación: Ser graduado universitario de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración o Economía con Maestría culminada o por terminar.
- Debe tener conocimientos de inglés a nivel avanzado, Excel avanzado y Power Point.

- Ser organizado, con gran capacidad de análisis, compromiso y muy buena capacidad de comunicación e impacto.
- Tener experiencia mínima de tres años en productos, proyecto o marketing y dos años en supervisión de proyectos.

#### Funciones:

- Liderar e implementar proyectos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de los productos comerciales.
- Análisis de mercado y *benchmark* del producto.
- Propone propuestas de mejora y coordina con las áreas involucradas su implementación y ejecución.
- Realiza el monitoreo y seguimiento de los proyectos.
- Identificar y analizar los *pain points* del cliente para establecer estrategias que mejoren la experiencia del producto.
- Lidera equipos de trabajo.

**Gerencia de división comercial.** En las siguientes líneas, se presentarán las características requeridas para el puesto.

- Cargo Específico: Gerente de División de Banca Comercial

*Misión.* Brindar atención y asesoría a los clientes estableciendo relaciones rentables y de largo plazo según los tipos de clientes. Es el encargado de hacer seguimiento y control a todo Lima y provincia.

#### Requisitos

- Bachiller o titulado en Administración, Contabilidad, Economía y/o carreras afines.
- Experiencia en la administración de carteras de clientes persona natural y persona jurídica (banca empresa).
- Mínimo dos años de experiencia como gerente de oficina, indispensable conocimiento de la plaza.

## Funciones

- Desarrollar, implementar y liderar las estrategias comerciales para consolidar la cartera de banca persona y banca empresa, con la finalidad de posicionar la oficina como una de las principales de su zona de influencia.

### **4.8 Indicadores Financieros Importantes**

En el 2015, el Banco de Crédito del Perú incursionó en un escenario complicado, no solo por el bajo crecimiento de la economía peruana. Esto se debió, también, por la alta volatilidad que se registró en los mercados financieros internacionales.

Los frentes que se empezaron a trabajar desde el 2014, tales como la expansión del negocio de microfinanzas con la adquisición de Mibanco y su fusión con Edyficar; la mejora del modelo de negocios de Pyme, y el proyecto de eficiencia permitieron que en el 2015 BCP registrara una utilidad neta de S/. 2,843 millones. (BCP, 2015, p. 18)

Por otra parte,

El aumento de los ingresos totales del banco fue el resultado de la buena evolución experimentada en sus principales componentes, como el ingreso neto por intereses y dividendos, que creció 15.9% como resultado del acertado manejo de los ingresos y gastos por intereses; por el ingreso por comisiones por servicios bancarios (10.1%); por el ingreso por mayores operaciones de cambio, las cuales se incrementaron en (25.0%) y las ganancias netas en venta de valores. (BCP, 2015, p. 20)

Finalmente, los ingresos financieros totales alcanzan los S/ 8,409.66 millones en el ejercicio del 2015. En la Figura 13, se detallan las ventas anuales.

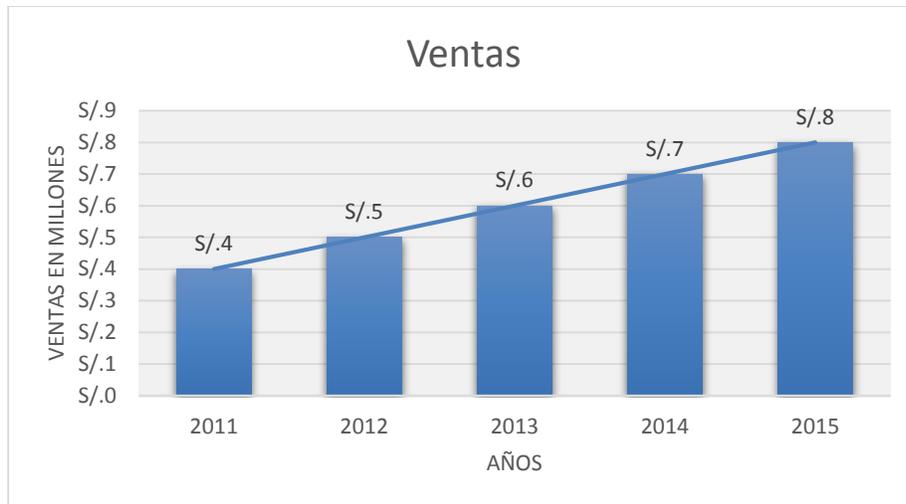
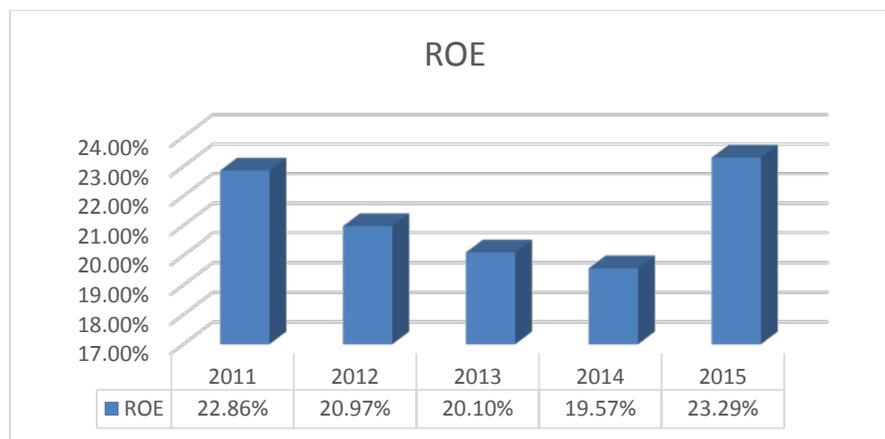


Figura 13. Ventas anuales. Adaptado de “Banco de Crédito-BCP,” por Equilibrium Calificadora de Riesgo S. A., 2016. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>

**Ratio de rentabilidad.** Al cierre del 2015, el BCP mantiene el liderazgo en el sistema bancario en los siguientes aspectos: (a) a nivel patrimonial, (b) cartera de colocaciones directas y (c) en la captación de depósitos con participación. En términos de rentabilidad, registra una utilidad neta ascendente a soles 2,77.59 millones, nivel superior en 45.08 %, respecto al año 2014. Esta se sustenta, sobre todo, en la generación de ingresos de la cartera de colocaciones y a las ganancias obtenidas de las operaciones con instrumentos derivados (Equilibrium, 2016).

Además, se reforzó con la estrategia del banco de migrar hacia fuentes de financiamiento menos costosas y de mayor estabilidad, con el objetivo que viene logrando vía mayores capitaciones de ahorro y los reportes de operaciones con el BCRP. Esto conduce a que la participación de adeudos y emisiones dentro de las fuentes de financiamiento disminuya (Equilibrium, 2016).

Por último, el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio neto promedio anualizado (ROE) ascendió a (23.3%) al cierre del 2015 (ver Figura 14). Esta cifra fue superior a la registrada en el 2014 (19.57%). Por lo tanto, la empresa cuenta con una alta rentabilidad después de los fondos invertidos en la sociedad, capacidad que cubre las remuneraciones de los accionistas.

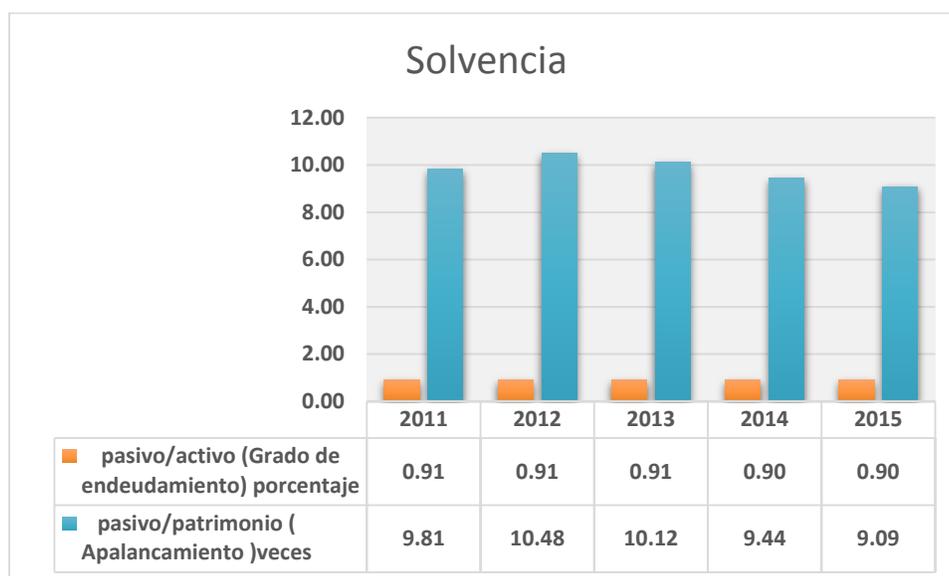


*Figura 14.* Rentabilidad financiera. Adaptado de “Banco de Crédito-BCP,” por Equilibrium Calificadora de Riesgo S. A., 2016. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>

**Ratio de solvencia.** Los activos del Banco de Crédito del Perú (ver Figura 15) totalizaron S/ 120,262.491 millones al cierre del 2015, nivel superior a los S/ 102,200.300 millones registrados al cierre del 2014 (+5.2%). Así, las principales variaciones fueron las que siguen (Equilibrium, 2016):

1. El crecimiento de +3.0 % en colocaciones netas, explicadas, sobre todo, por la expansión del portafolio, medido en saldos promedios diarios, de banca mayorista (+5.6 %) en donde destaca el crecimiento de banca corporativa (+8.5 %). Por su parte, el portafolio de banca minorista individual se incrementó +2.7%, nivel ligeramente inferior al crecimiento registrado en el trimestre anterior (+3.9 %); esto debido al efecto de las campañas de fin de año principalmente en pyme, por lo que en el 1T refleja la cancelación de dichos préstamos por lo cual el segmento pyme se contrajo (-1.1 %).
2. El aumento de +49.2 % en depósitos en banco del país y del exterior e interbancarios; principalmente asociado a mayores depósitos en el Federal Reserva Bank, Wachovia Bank, entre otros.
3. El incremento de +10.9 % en valores negociables y disponibles para la venta, asociado, en especial, a mayores inversiones en certificados de depósitos del BCRP.

En cuanto a los pasivos, el BCP registró S/ 108, 338,739 millones al cierre del 2015. Se trata de nivel superior en +5.5 % al registrado en el año pasado (S/. 92, 415,096 millones). Dicha cifra se explica, sobre todo, por el aumento de +3.2 % de los depósitos y obligaciones, provenientes de los depósitos de ahorros (+5.2 %). De igual manera, se sustenta en el aumento de los adeudos, interbancarios y corresponsales (+9.3 %) como resultado del endeudamiento con el BCRP y como resultado de la estrategia del banco de usar fuentes de fondeo alternativas menos costosas a los depósitos (Equilibrium, 2016).



*Figura 15.* Solvencia. Adaptado de “Banco de Crédito-BCP,” por Equilibrium Calificadora de Riesgo S. A., 2016. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>

**Ratio de liquidez.** Es de resaltar que el BCP se caracteriza por mantener una política de liquidez conservadora, registrando indicadores holgados con relación a los establecidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), tanto en moneda local como moneda extranjera. Dicha situación se deriva de la adecuada posición de fondos disponibles que mantiene el banco equivalente al 33.14 % del total de sus activos en el 2015 (ver Figura 16). En este sentido, el indicador de liquidez en moneda nacional se ubicó en 26.68 %, mientras que el indicador de moneda extranjera ascendió a 36.68 % en lo que respecta al 2015 (Equilibrium, 2016).

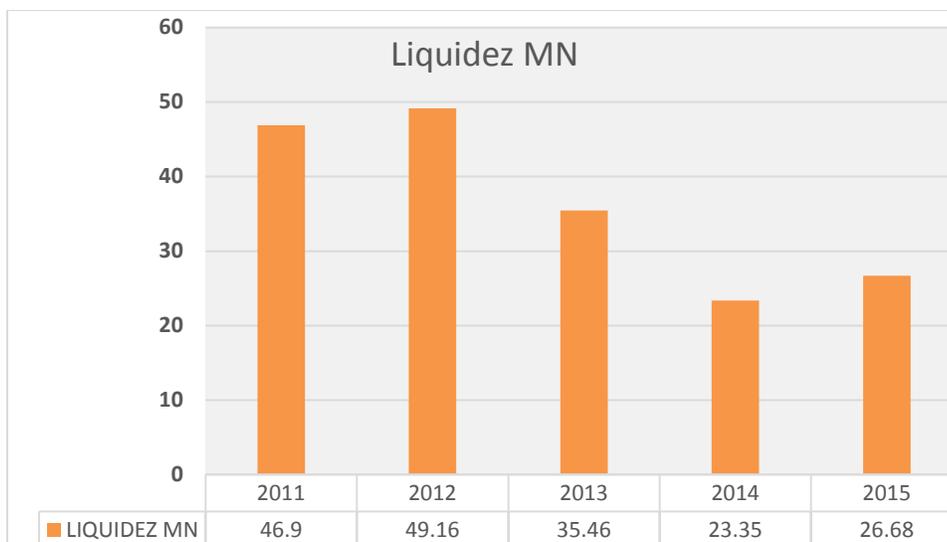


Figura 16. Liquidez MN. Adaptado de “Banco de Crédito-BCP,” por Equilibrium Calificadora de Riesgo S. A., 2016. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>

#### 4.9 Cartera de Productos

Para tener una referencia de los productos y servicios que tiene el BCP hay que tener presente que los que se describirán son los más relevantes para el presente. En la Figura 17, se detalla la información al respecto. En esta, se presenta la composición de la cartera de banca minorista.

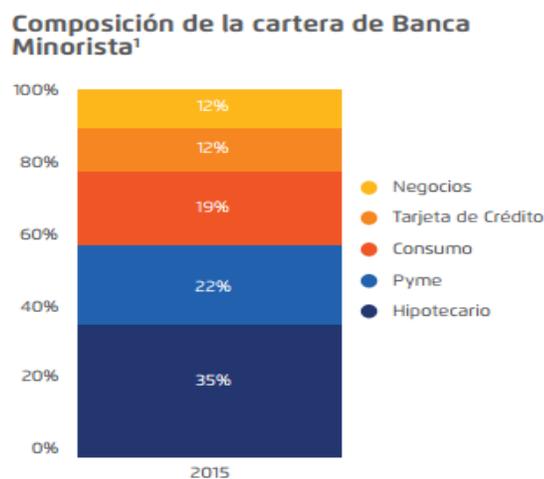
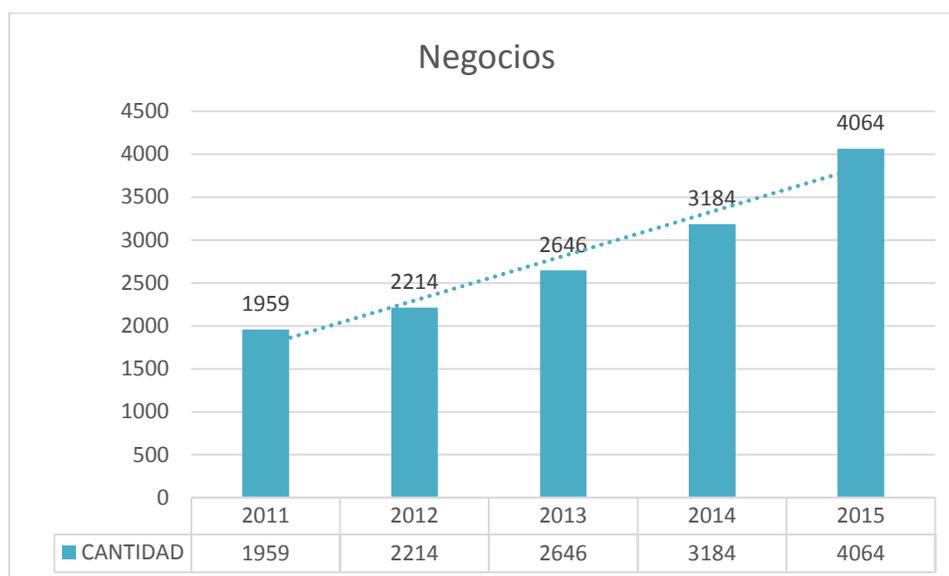


Figura 17. Cartera de banca minorista. Tomado de “Reporte Anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015, Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

#### 4.9.1 Negocios

Se encarga de las pequeñas empresas, que son aquellas con ventas anuales menores a US\$ 300,000, y en negocios consolidados, que son los que venden entre US\$ 300,000 y US\$1 millón por año (ver Figura 18). Estos negocios se benefician de productos especialmente desarrollados para sus necesidades. Estos pueden ser el Crédito Efectivo de Negocios, que se amortiza en cuotas; además de los productos crediticios usuales, como son los pagarés, descuentos de letras, fianzas, avales y cartas de crédito (“Información de productos,” s. f.).



*Figura 18.* Negocios. Adaptado de “Reporte Anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

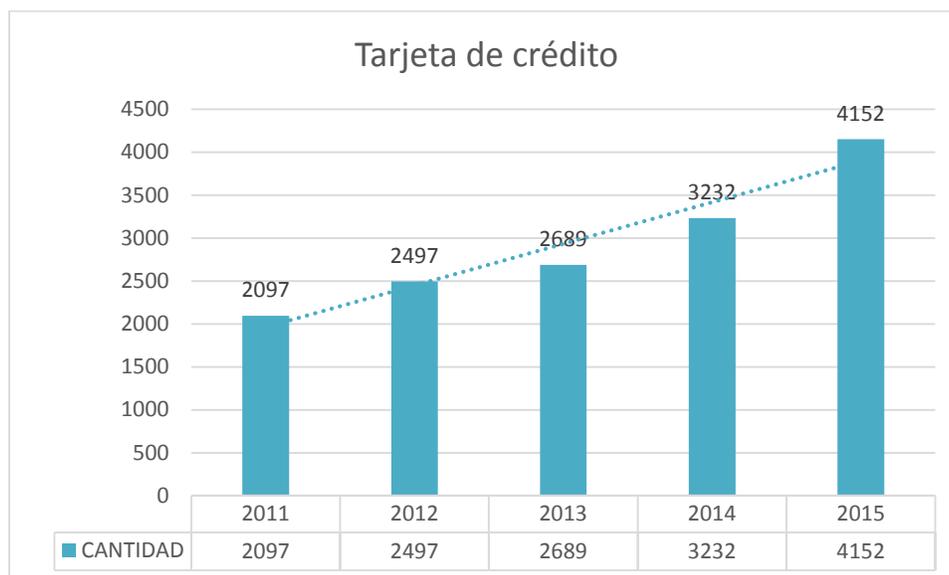
#### 4.9.2 Tarjeta de crédito

De acuerdo con el Diccionario Oxford en español, se trata de una “tarjeta emitida por una entidad bancaria que permite realizar ciertas operaciones desde un cajero automático y la compra de bienes y servicios a crédito. Generalmente, es de plástico y tiene una banda magnética en una de sus caras” (“Tarjeta,” s. f.). El BCP ofrece las tarjetas que siguen (ver Figura 19):

**Tarjeta de crédito oro travel.** Esta tarjeta es sinónimo de prestigio y exclusividad, al presentar tu tarjeta recibirás un reconocimiento instantáneo en cualquier lugar del mundo.

**Tarjeta de crédito clásica y travel.** Es la tarjeta más utilizada en el mundo, reconocida y aceptada en todos los establecimientos afiliados a Visa en Bolivia y más de 21 millones de establecimientos afiliados en el mundo. Permite realizar consumos con la mayor seguridad y máxima conveniencia. Así se evitan los riesgos y contratiempos del uso de cheques y dinero en efectivo.

**Tarjeta de débito.** Esta tarjeta abre las puertas a todos los servicios del banco. Se recibe inmediatamente en cualquier de las oficinas BCP en el momento de apertura de una cuenta.



*Figura 19.* Tarjetas de crédito. Adaptado de “Reporte Anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

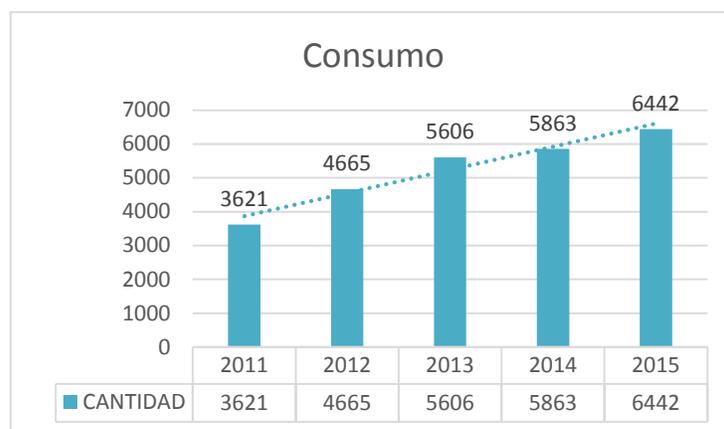
#### 4.9.3 Consumo

El BCP ofrece servicios tradicionales al segmento del consumo masivo y asesoría profesional en cualquiera de sus oficinas (ver Figura 20). Estos se dan a través de plataformas de atención al cliente. A continuación, se explican estos servicios

**Créditos personales.** Lo comprenden el crédito estudiantil y el crédito vehicular. El primero es el crédito de estudios que permite financiar estudios de posgrado tanto en el Perú como en el extranjero, y cuenta con tasas y algunas características especiales; por ejemplo, el poder realizar el pago del crédito una vez que se haya concluido los estudios y se esté insertado en el mercado laboral (periodo

de gracia). El segundo financia la compra de un carro nuevo, y para acceder a este solamente se debe acreditar ingresos mínimos brutos de US\$ 600 o S/ 1,800 individuales o conyugales, así como tener entre 20 y 65 años de edad.

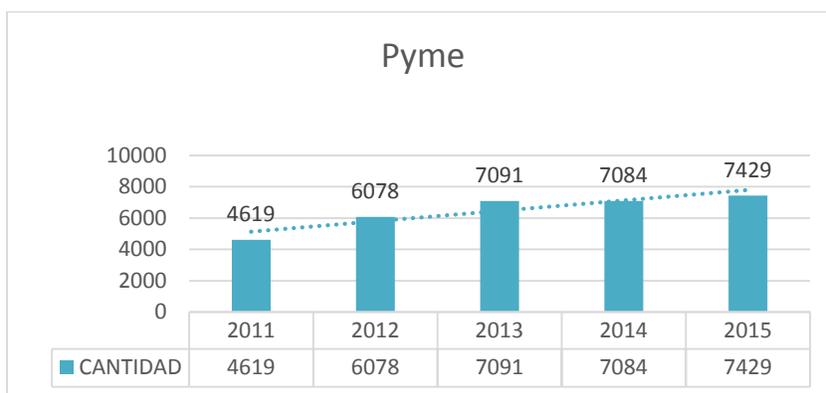
**Seguro múltiple.** Es un paquete de seguros que ofrece total protección para tarjetas de crédito del BCP. También, protege a las de otras entidades financieras supervisadas por la SBS y Credimás del BCP.



*Figura 20.* Consumo. Tomado de “Reporte Anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

#### 4.9.4 Pyme

Este responde a las necesidades particulares de los empresarios de la pequeña y mediana empresa. La cuenta corriente pyme del BCP pone a disposición de canales electrónicos como Telecrédito o VíaBCP. Con estos se podrán administrar de manera eficiente y segura el dinero, sin tener que salir del negocio (ver Figura 21).



*Figura 21.* Pyme. Adaptado de “Reporte Anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

#### 4.9.5 Hipotecario

Es un producto financiero que permite adquirir, mediante un préstamo a largo plazo, el inmueble que se desea, quedando este en garantía hipotecaria a favor de la entidad financiera que te otorgue el préstamo hasta la cancelación del mismo (ver Figura 22). Con el Crédito Hipotecario BCP se puede acceder a dos tipos de inmuebles. Estos son los que siguen: (a) bien futuro, inmueble que se halla en planos o en cualquier etapa de su construcción, y que aún no cuenta con declaratoria de fábrica e independización inscrita en los Registros Públicos, y (b) bien terminado, inmueble construido que ya cuenta con dichos documentos, cualquiera sea su año de fábrica.

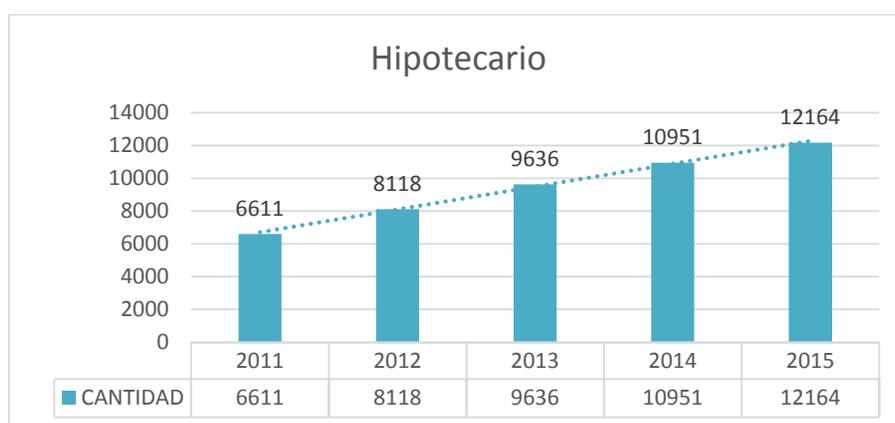


Figura 22. Hipotecario Tomado de “Reporte Anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

#### 4.10 Cadena de Valor

Durante el 2015, el BCP se enfocó en la realización de ajustes estructurales a los principales puestos, los cuales alineó a los objetivos estratégicos de colaboradores motivados y crecimiento eficiente. Para esto, se estableció un nuevo proceso de valoración de puestos, con la participación del Comité de Productividad como filtro previo del proceso (ver Tabla 6). También, se continuó con el plan de transparencia y difusión de la política de compensaciones a través del lanzamiento de los videos *Conoces la política de compensaciones del BCP* y *Valoración de puestos*, los mismos que forman parte de los programas de inducción para nuevos colaboradores (BCP, 2015).

Tabla 6

*Cadena de Valor BCP*

		Decisiones estratégicas	
		Recursos humanos	
		Desarrollo de tecnología	
		Contratación	
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas

*Nota.* Adaptado de "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores," por M. Porter, 1980, New York, Free Press.

#### 4.10.1 Decisiones estratégicas

En el 2015, las estrategias de largo plazo han progresado. Estas son las que siguen: (a) el cliente como el centro del modelo, (b) una gestión sobresaliente del riesgo, crecimiento eficiente y (c) colaboradores motivados. Asimismo, las estrategias aplicadas han permitido que el banco sea reconocido en los siguientes aspectos: (a) la mejor reputación del Perú, (b) la marca más valorada y una de las diez más admiradas, (c) el mejor empleador del país y (d) el mejor lugar para trabajar (BCP, 2015).

#### 4.10.2 Recursos humanos

Continúan con la estrategia de posicionamiento de la Marca Empleador BCP y difundiendo su propuesta de valor mediante los Embajadores BCP en las diferentes universidades e institutos del país. El objetivo es cubrir, de acuerdo con perfil y tiempos requeridos, las más de 5,000 vacantes solicitadas al año.

En este contexto, el 89% de nuestros procesos de selección se manejan dentro de los plazos acordados, habiendo logrado una mejora de 17% respecto del 2014. Es importante mencionar también que hemos sido reconocidos por segundo año consecutivo como la Mejor Empresa en donde los peruanos anhelan trabajar y tercer año como el Banco #1 para trabajar en el país según el ranking realizado por Arellano Marketing y Laborum (a través de una encuesta nacional a más de 5,000 personas). Nos esforzamos también por garantizar la difusión interna y transparencia de las oportunidades laborales y continuamos utilizando nuestro modelo de evaluación por competencias en los procesos de selección. (BCP, 2015, p. 53)

### 4.6.3 Desarrollo tecnológico

El Centro de Innovación del BCP lidera un verdadero esfuerzo de cambio, acompañado de todas las unidades. Este centro tiene como función colocar al cliente siempre al centro de las decisiones. Además, aplicará innovadores métodos de pensamiento y diseño, con equipos multidisciplinarios y colaborativos, utilizando nuevas técnicas de desarrollo. También, trabajará iniciativas que tengan como fin brindar una experiencia digital distintiva a los clientes para fortalecer el eje de clientes contentos.

Asimismo, en el 2014, el BCP empezó a trabajar en la expansión del negocio de microfinanzas. Concretamente inicio con las siguientes acciones: (a) la adquisición de Mibanco y su fusión con Edyficar, (b) la mejora del modelo de negocios de Pyme y (c) el proyecto de eficiencia. Estos permitieron que en el 2015 BCP registrara una utilidad neta muy alta (BCP, 2015).

### 4.6.4 Contratación

En cuanto a la selección de vendedores, se manejan dentro de los plazos acordados. Es importante que se propicie la realización de un óptimo trabajo. Igualmente, se busca que sepan, quieran y puedan aplicar afanosamente el ordenamiento que señalan las técnicas de ventas.

El abastecimiento del BCP tiene principalmente un valor agregado. Este se basa en lo siguiente: (a) la información, (b) los conocimientos adquiridos y (c) las nuevas tecnologías implementadas en sus herramientas de servicio. Además, se encuentra enfocado en obtener una eficiente logística integral tanto de manera nacional como de forma internacional.

### 4. 6. 5 Logística interna

**Agencias.** El número de puntos de recaudo actual es de 8,331 (agencias, agentes BCP y cajeros automáticos), lo que posiciona al BCP como una de las principales redes de recaudación del país. En el 2015, alineado con el objetivo de acercarse más a los clientes, emprendió un proyecto para determinar la mejor combinación de los canales. Para esto, se tomó en cuenta sus necesidades financieras y se contrastó con el potencial comercial, transaccional y de migración. Este proyecto permite definir el lugar, tipo y cantidad de agencias necesarias para atender a los

distintos segmentos de clientes (BCP, 2015). En suma, en el 2015, el BCP cuenta con 20 agencias a nivel nacional.

Por otro lado, inauguró un nuevo formato de agencia llamado Punto BCP, el cual se caracteriza por ser un espacio pequeño, que facilita la interacción de los clientes con los canales electrónicos de manera ágil. Dicho formato se traduce en mejores indicadores de migración transaccional de la red. Adicionalmente a esta iniciativa, continúa derivando transacciones de ventanillas a canales más convenientes y económicos para los clientes. En consecuencia, ha logrado reducir el número de transacciones totales realizadas en el canal ventanilla (BCP, 2015).

#### **4.6.6 Operaciones**

El BCP implementó el Proyecto de Rediseño del Modelo Operacional. Este tuvo como alcance las unidades del banco con funciones operativas y trascendió las fronteras de la Gerencia Central de Operaciones, Sistemas y Administración. Como resultado de la aplicación de las palancas de consolidación de funciones y automatización de procesos, tiene como objetivo en el tiempo una reducción de 10% en los gastos operativos de las funciones revisadas (BCP, 2015).

#### **4.6.7 Logística externa**

**Banca por internet.** Es un proyecto de renovación de la arquitectura, en el 2015, con el objetivo de ofrecer un canal que responda mejor a las necesidades de los clientes, ya que 900,000 de ellos acceden regularmente a banca por Internet. Como resultado, las transacciones monetarias crecieron en 12% con respecto al año anterior. Durante el año se realizaron 66,000 adelantos de sueldo, que representaron S/ 1.8 millones en ingresos.

**Banca móvil.** A casi dos años de su lanzamiento, la Banca Móvil superó la meta de llegar al medio millón de descargas, y logró que más clientes disfruten de los beneficios de realizar sus operaciones desde cualquier lugar. Así también, con el fin de mejorar la experiencia de los clientes, se lanzaron dos nuevas funcionalidades: (a) pago de servicios y (b) adelanto de sueldo, las cuales han logrado complementar el mix de transacciones que ofrecen a través de la aplicación (BCP, 2015).

De esta manera, se obtuvo un crecimiento de clientes transaccionales de más del 100%. Igualmente, en número de transacciones pasó de 3'3 millones a 6'7 millones

promedio mensual respecto al año pasado. (+104%). Cabe mencionar que el *App* ganó el premio a “Mejor Aplicación para Operaciones Bancarias” en la XV Encuesta Anual de Ejecutivos realizada por la Cámara de Comercio de Lima (CCL) (BCP, 2015).

#### **4.6.8 Marketing y ventas**

Durante el año 2015 no se registraron sanciones ante el banco vinculados a comunicaciones de marketing, publicidad, promoción y patrocinio. Asimismo, se han realizado esfuerzos para implementar una mejora de los procesos internos, así como alertas. El objetivo es lograr un mejor servicio y una menor imposición de multas (BCP, 2015).

#### **4.6.9 Servicios**

El BCP cuenta con dos servicios. Estos son los referidos a pago a proveedores y pago de haberes. A continuación, se explicará cada uno de ellos.

- Servicio de pago a proveedores
  - El número de transacciones mensuales por pago a proveedores en el BCP se incrementó de 984,000 a 1'01 millones en promedio (3 %).
  - El monto de los pagos mensuales en este servicio pasó de S/ 10,732 millones a S/ 12,012 millones en el 2015 (12 %).
  - También en este servicio, el BCP ocupa una posición líder debido a que canalizó 42.6 % de los pagos a proveedores en el sistema financiero a diciembre 2015 (BCP, 2015).
- Servicio de pago de haberes
  - Al cierre del 2015, el número de personas que recibe su sueldo a través de los servicios del BCP aumentó de 1'16 millones a 1'17 millones (1 %).
  - El monto de pagos mensuales en haberes canalizados por intermedio del BCP ascendió a S/ 3,338 millones (7 %).
  - Mantiene un claro liderazgo en este servicio al canalizar 47.8 % de los haberes pagados en el sistema financiero.

#### 4.11 Logística

El servicio de logística, la principal unidad negociadora, cuenta con todos los recursos y conocimientos técnicos necesarios para calificar las adquisiciones. Las principales unidades del BCP que realizan compras (unidades negociadoras), de acuerdo a su especialidad y valores, son las que siguen: (a) división de sistemas, (b) área de administración centralizada, (c) área de marketing y (d) división de gestión y desarrollo humano (BCP, 2006b).

El área de administración centralizada es la encargada de brindar al Banco servicios especializados, directamente y/o a través de terceros, en logística, seguridad, gestión de proveedores, pago de proveedores, administración de inmuebles, ingeniería y mantenimiento, expedición y, finalmente, archivo central y seguros patrimoniales. El objetivo de esta área es brindar los servicios con los menores costos posibles y con un nivel de calidad que permita mejorar constantemente los estándares del Banco. También, esta área reporta a la Gerencia Central de Administración y está compuesta por los siguientes servicios y departamentos.

- Servicio de logística
- Servicio de seguridad servicio de ingeniería (tercerizado)
- Servicio de expedición (tercerizado)
- Servicio de archivo central (tercerizado)
- Servicio de gestión de proveedores y usuarios
- Departamento administrativo de compras
- Departamento administración de inmuebles
- Departamento de venta de inmuebles (BCP, 2006b).

En lo que se refiere a la política de compras del BCP, el objetivo es realizar una gestión de manera eficiente. Asimismo, se busca con esto optimizar los recursos y alcanzarlos mayores estándares de calidad al mejor precio de mercado.

Cuando se trata de compras especializadas, el servicio de logística solicita el apoyo de otra de las unidades negociadoras. En este servicio se centralizan todos los concursos de adquisiciones de bienes y servicios. Entre las principales funciones del servicio de logística se encuentran las que siguen:

- Licitación, someter a aprobación y comprar muebles, enseres, equipos de oficina, suministros, impresos, valorados y unidades de transporte necesarios para las operaciones del Banco.

- Elaborar el cronograma de distribución por grupos de reparto y supervisar que este sea cumplido por proveedores y transportistas.
- Controlar la calidad de los suministros e impresos adquiridos.
- Revisar y tramitar el pago de facturas con el departamento administrativo de compras.
- Administrar la creación, modificación y eliminación de formularios.
- Administrar los depósitos de equipo de cómputo, recuperados y otros, abasteciendo y distribuyendo a las diversas unidades usuarias.
- Solicitar, aprobar, actualizar y atender aquellos pedidos extraordinarios en coordinación con las unidades usuarias (BCP, 2006b).

Los principios básicos en los que se fundamenta la función de compras son cuatro. Estos son los siguientes: (a) igualdad de oportunidades, (b) eficiencia, (c) estricto cumplimiento y (d) calidad. Para la contratación de proveedores, estos deben cumplir con el estándar BCP, es decir, que evidencien los requisitos mínimos de calidad que se espera tanto para los clientes como para uso interno.

En el BCP, se cuenta con 4,577 proveedores. De ellos, ninguno representa más del 3.7 % de las compras. Los 5 mayores proveedores representan 14.7 % del gasto total.

Por último, cada unidad negociadora lleva a cabo reuniones periódicas con sus proveedores estratégicos con el fin de obtener *feedback* y discutir aquellos aspectos en los que tanto el banco como el proveedor podrían mejorar. Cabe resaltar que tiene centros especiales para la compra de productos y servicios que emplean a personas con discapacidad (BCP, 2006b).

#### **4.12 Análisis FODA**

El análisis FODA es el estudio de la situación de la empresa. Mediante dicho estudio se analizan sus características internas (fortalezas y debilidades). Asimismo, se realiza el análisis externo (oportunidades y amenazas). En la Tabla 7, se expone la información correspondiente.

Tabla 7

## Matriz FODA del BCP

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; margin: 10px auto; text-align: center;">Análisis externo</div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; margin: 10px auto; text-align: center;">Análisis interno</div>	<p><b>Lista de fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo en el sistema bancario peruano.</li> <li>2. Adecuados indicadores financieros y sólida base de capital.</li> <li>3. Plan gerencial profesional y experimentado.</li> </ol>	<p><b>Lista de debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deterioro en la calidad de cartera en el segmento de medianas empresas.</li> <li>2. Tendencia creciente del crédito promedio.</li> <li>3. Riesgo de mercado asociado a las inversiones que mantienen una cartera, lo cual podría deteriorar los márgenes del banco.</li> </ol>
<p><b>Lista de oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de servicios a través del uso intensivo de los canales de distribución y venta cruzada de productos.</li> <li>2. Bajo nivel de intermediación financiera</li> <li>3. Potenciar los ingresos no financieros.</li> </ol>	<p><b>FO</b> (F1- O1) En ser el BCP líder en el sector de banca en el país y cuenta con alianzas estratégicas con diferentes empresas, y es parte del Grupo Romero y Credicorp, utiliza diferentes estrategias para aprovechar sus canales de distribución para ampliar su público objetivo e incrementar su marca.</p>	<p><b>DO</b> (D1- O3) En la cartera crediticia del banco, cabe precisar que la morosidad se concentra en créditos pyme. Asimismo, el banco potencia sus ingresos colocando los no financieros con el fin de reducir el índice de morosidad.</p>
<p><b>Lista de amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor competencia entre bancos grandes.</li> <li>2. Mayor desaceleración en el crecimiento de la economía.</li> <li>3. Incremento en la mora por riesgo de sobreendeudamiento.</li> </ol>	<p><b>FA</b> (F3- A1) El novedoso marketing del BCP es diferente al que se aprecia en el sector banca, por lo que puede generar mayor simpatía con el cliente promedio, y eliminar esa distancia que el usuario siente con el banco y así posicionarse en el mercado.</p>	<p><b>DA</b> (D3-A3) El deterioro de la cartera es por altos índices de morosidad en pyme. Se da el uso de sucursales estratégicas en diferentes distritos de Lima, donde los usuarios van a ser capaces de solicitar préstamos más frecuentemente; los cuales, dependiendo del propósito, no van a dar los resultados deseados. Esto ocasionará una morosidad y deteriorará la cartera de clientes.</p>

Nota. Tomado de "Banco de Crédito-BCP," por Equilibrium Calificadora de Riesgo S. A., 2016. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>

#### 4.9 Canales de Venta

La estrategia de crecimiento a largo plazo, relacionado con el compromiso del BCP con la bancarización, es poseer una eficiente y rentable red de canales de atención. Por ello, en el 2015, se observó una reducción importante de los agentes de Mi Banco, producto del término de convenios que mantenía hasta el 2014 con sus agentes. Esto responde a la puesta en marcha de las sinergias identificadas en el frente de canales, por lo cual ahora Mi Banco puede acceder al uso de canales de distribución de BCP.

**Agencias.** Se inauguró un nuevo formato de agencia llamado Punto BCP. Este se caracteriza por ser un espacio pequeño que facilita la interacción de los clientes con los canales electrónicos de manera ágil, lo que se traduce en mejores indicadores de migración transaccional de la red. Además, “se ha continuado derivando transacciones de ventanillas a canales más convenientes y económicos para nuestros clientes. Gracias a esto, BCP ha logrado reducir el número de transacciones totales realizadas en el canal ventanilla” (BCP, 2015, p. 40).

**Cajeros automáticos.** Al cierre del año 2015, el BCP contaba con 2,295 cajeros automáticos (3 %). Se ha seguido ampliando la red con cajeros multifuncionales, llegando a 231, con el fin de seguir brindando facilidades a los clientes y apoyar la migración a canales auto-atendidos. En consecuencia, “las transacciones monetarias incrementaron en 12 %, de las cuales los depósitos fueron la transacción de mayor crecimiento en el año (66 %)” (BCP, 2015, p. 40).

**Plataformas virtuales.** Se continuó la migración de saldomáticos hacia un canal moderno y seguro: la plataforma virtual. Esta permitirá, además de realizar las transacciones usuales de consulta, solicitar, imprimir o enviar a un correo electrónico documentos como estados de cuenta, cartas de no adeudo cartas fianza, entre otros. Se terminó el año con 735 plataformas virtuales instaladas en agencias de la red (BCP, 2015).

**Agentes BCP.** En relación con el año anterior, la utilidad del canal se triplicó, llegando a S/ 78 millones. Este incremento se explica, principalmente, por las siguientes acciones: (a) el cobro de S/ 1 por comisión de pago de servicios, (b) la implementación del cobro de traslación de fondos para depósitos, (c) la emisión de giros y (d) un rediseño en el modelo de comisiones de pagos a los agentes. Se culminó con un cierre de 5,732 (11 %) agentes BCP a nivel nacional (BCP, 2015).

**Banca por internet.** El proyecto de renovación de la arquitectura base fue el foco de atención en el 2015, con el objetivo de ofrecer un canal que responda mejor a las necesidades de los clientes, pues 900,000 de ellos acceden regularmente a

Banca por Internet. Las transacciones monetarias crecieron en 12% en relación con el año anterior, de las cuales las transferencias y los pagos de servicios son las más utilizadas por los clientes. Durante el año, se realizaron 66,000 adelantos de sueldo, que representaron S/ 1.8 millones en ingresos (BCP, 2015).

**Banca móvil.** A casi dos años de su lanzamiento, la banca móvil superó la meta de llegar al medio millón de descargas, y gracias a ellos se logró que los clientes disfruten de los beneficios de realizar sus operaciones desde cualquier lugar a nivel nacional. Con el fin de mejorar la experiencia de los clientes, el BCP se lanzó dos funcionalidades: (a) pago de servicios y (b) adelanto de sueldo. Estas han logrado complementar el mix de transacciones que ofrece la aplicación.

**Centro de contacto.** El centro de contacto es uno de los principales canales de servicio y ventas del BCP, y mantiene un promedio mensual de 2'8 millones de llamadas en Lima, Callao y Trujillo, y continúa consolidándose en un enfoque hacia la mejora de la satisfacción. Durante el 2015, se han implementado nuevos indicadores de atención, como FCR (First call Resolution), que buscan atender de manera más ágil y precisa las llamadas de los clientes (BCP, 2015).

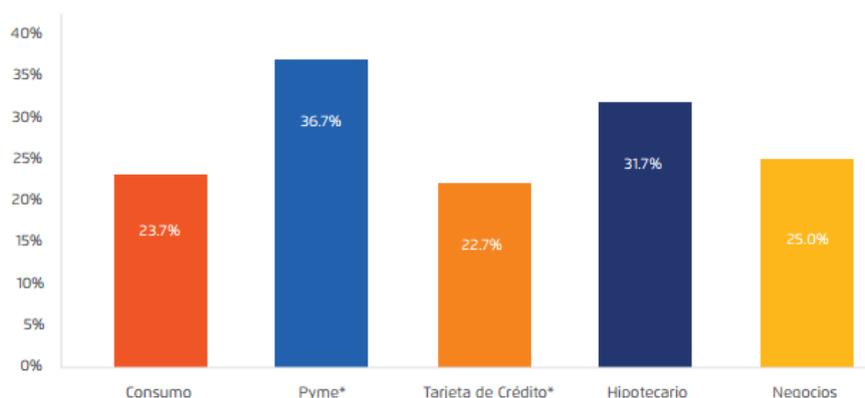
#### **4.10 Participación de Mercado**

Al interior del portafolio de banca minorista, el crecimiento fue liderado por el segmento Hipotecario. Este registró una expansión en saldos promedios diarios de 11.1%. El BCP mantuvo su posición de liderazgo en este segmento, alcanzando una participación de mercado de 31.7% al cierre del 2015.

De igual forma, el segmento de Tarjeta de Crédito registró un importante crecimiento de 28.5%. La causa fue su impulso mediante las campañas para captar clientes afluentes que se realizaron durante el año. Así, se logró una participación de mercado de 22.7% a diciembre 2015.

Adicionalmente, las carteras de los segmentos Negocios, Consumo y Pyme registraron un crecimiento de 27.6 %, 9.9 % y 4.9 % respectivamente. Es importante resaltar que todos los segmentos minoristas (ver Figura 23) lograron obtener una mayor participación de mercado en el 2015 vs. el 2014, producto de las campañas realizadas y la mejora continua del enfoque al cliente, orientado a potenciar nuestros productos y/o servicios para que se ajusten a las necesidades del cliente (BCP, 2105).

**Participación de mercado (%) - Banca Minorista**  
(Diciembre de 2015)



*Figura 23.* Participación de mercado. BCP-Gerencia Central de Planeamiento y Finanzas. Adaptado de “Reporte Anual 2015,” por Banco de Crédito del Perú, 2015 Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

#### **4.11 Gestión de Clientes**

Uno de los grandes objetivos del banco es ofrecer a sus clientes una experiencia distintiva. Al respecto, se cuenta con un plan para revisar y rediseñar los procesos críticos, en el que se ubica al cliente en el centro de estos.

Actualmente, estamos en un proceso de reinversión de la experiencia de sus clientes en sus puntos de contacto, con el fin de contar con cada vez más clientes contentos. En paralelo, estamos enfocados en poner al cliente en el centro de todo lo que hacen al interior de la organización, difundiendo una cultura de experiencia y de enfoque en el cliente que sea consistente en todos sus puntos de contacto con el cliente. (BCP, 2015, p. 38)

El BCP tiene como objetivo permanente el mejorar su relación con los clientes. Así, existen diversos mecanismos que buscan incrementar su grado de satisfacción como asesorías personalizadas, herramientas de planificación comercial, campañas de productos y servicios, eventos, entre otros. La mayor parte de relaciones se generan a partir del contacto del cliente con los distintos canales del banco, como son los asesores de venta y servicios, ejecutivos de negocios e Inversión, gerentes de oficina, entre otros. Por esta razón, el BCP cuenta con personal especializado en la comunicación con los clientes y que busca facilitar

cualquier operación, ya que es consciente de la importancia de este vínculo y la fidelización de sus clientes (BCP, 2006b).

**Clientes VIP.** Es un programa creado con el fin de reconocer la relación comercial que mantienen los clientes con el BCP. Está conformado por accionistas o gerentes de las empresas a los que se les brinda los beneficios que siguen: (a) atención preferente en ventanillas, (b) envío gratuito de boletín de noticias corporativas, y (c) acceso a charlas y seminarios.

**Reconocimiento de clientes emblemáticos.** Se trata de un reconocimiento que se otorga a los clientes que se distinguen por su larga trayectoria y su alto compromiso con el BCP, acompañados de una importante relación comercial. El principal fin es que dichos clientes sientan el grado de compromiso y nivel de reconocimiento que el banco tiene hacia ellos, para así poder mejorar su percepción de valor y lograr mantener la fidelización de los mismos (BCP, 2006b).

## Capítulo V: Investigación de Mercado

El BCP dentro de su amplia cartera de productos y servicios que ofrece a clientes y potenciales clientes propone un producto denominado Crédito Estudiantil. Este se dirige a los potenciales interesados en seguir una maestría.

Al respecto, los miembros del grupo de tesis han realizado una investigación a los potenciales interesados en seguir una maestría. El universo de estudio está conformado por estudiantes del último año de pregrado, egresados y bachilleres que residen en Lima Norte.

La investigación de mercado tiene el objetivo proporcionar información que permita al grupo entender los siguientes aspectos: (a) la situación actual del nivel de conocimiento del Crédito Estudiantil del BCP, (b) medir la atractividad del producto y (b) conocer la intención de adquirir el producto. El propósito es diseñar un plan de marketing para impulsar su crecimiento.

### 5.1 Identificar y Clarificar Necesidades de Información

- Propósito de investigación: Indagar sobre el interés de seguir estudios de maestría y el nivel de conocimiento de productos financieros para este tipo de estudios; asimismo, determinar el conocimiento del producto del BCP y medir el interés en el mismo.
- Comprender la situación del problema: El BCP banco líder del sector financiero en el Perú, se encuentra interesado en tener un diagnostico actual de la posición que tiene el producto Crédito Estudiantil en el segmento de potenciales interesados en seguir estudios de maestrías.
- Objetivo de Marketing: Incrementar la captación del producto crédito estudiantil.
- Lugar: Lima Norte(Los Olivos e Independencia).

### 5.2 Objetivos del Estudio del Mercado

#### 5.2.1 Objetivo general

Evaluar el nivel de interés de contratar el producto Crédito Estudiantil.

### **5.2.2 Objetivos específicos**

- Indagar por el nivel de interés de realizar estudios de maestría.
- Conocer la institución donde desean realizar la maestría.
- Conocer el costo estimado de los estudios de maestría.
- Conocer si cuentan con recursos para financiar los estudios de maestría.
- Indagar por el conocimiento de productos financieros para el financiamiento de estudios de maestría y establecer cuáles son las principales instituciones que lo ofrecen.
- Indagar por el nivel de conocimiento y disposición de contratar el producto en el BCP y conocer las principales razones para hacerlo.
- Conocer el nivel de potenciales demandantes que no desean financiar sus estudios de maestría con el BCP y saber las principales razones para no hacerlo.
- Medir el nivel de atractividad del concepto de producto Crédito Estudiantil.

## **5.3 Metodología**

Para el desarrollo de la investigación se utiliza la investigación exploratoria y descriptiva. A continuación, se explicará cada una de ellas.

### **5.3.1 Investigación exploratoria**

Esta toma como base la recopilación de información de una manera no estructurada con uso de fuentes secundarias y de información disponible existente, de manera física o electrónica. Además, se consideró información proporcionada por el BCP.

### **5.3.2 Investigación descriptiva**

Esta se realiza con base en la recolección de información a través de métodos que describen las variables por investigar. Asimismo, proporciona conocimiento y entendimiento cuantitativos de aspectos importantes referentes a los potenciales estudiantes de maestría.

### **5.3.3 Fuente de datos**

La obtención de los datos será a través de la fuente primaria, ya que se utilizarán las encuestas para obtener información relevante. La investigación será cuantitativa, ya que se aplicarán encuestas, las cuales constan de preguntas formales, preguntas abiertas y algunas con respuestas predeterminadas. La finalidad de conocer más a nuestro mercado.

## 5.4 Diseño de Muestreo y Tamaño de Muestra

### 5.4.1 Elemento

Lo componen hombres y mujeres mayores de 22 años, que se encuentren actualmente cursando el último año de pregrado en universidades de Lima Norte, bachilleres y egresados.

### 5.4.2 Universo o población

- Conformantes: Población universitaria de Lima Norte que se encuentra en el último año de pregrado y el estimado de graduados que aún no cuentan con estudios de maestría.
- Procedimiento y método del muestreo: Es probabilístico; se ha seleccionado a los entrevistados en las principales universidades de Lima Norte.
- Población muestral: La población de hombres y mujeres de Lima Norte mayores de 22 años que se encuentran en el último año de pregrado y los egresados y bachilleres que no cuentan con estudios de maestría. Por análisis de información secundaria, se estima que la población en un total de pobladores de 312,409 alumnos de pregrado (de los últimos ciclos) y 28,545 alumnos de postgrado. Se concluye que en la presente investigación se trabajará con una población infinita, ya que en total existe una población aproximada de 340, 954 personas.
- Procedimiento (análisis estadísticos de la población infinita): Dónde,

Z= 1.96 nivel de confianza (95%).

P=0.5 probabilidad de ocurrencia.

Q=0.5 probabilidad de no ocurrencia.

E= 5% margen de error.

- Población infinita: tamaño de muestra definitiva:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{\varepsilon^2_c}$$

$$n = \frac{1.96^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05^2)} = 384$$

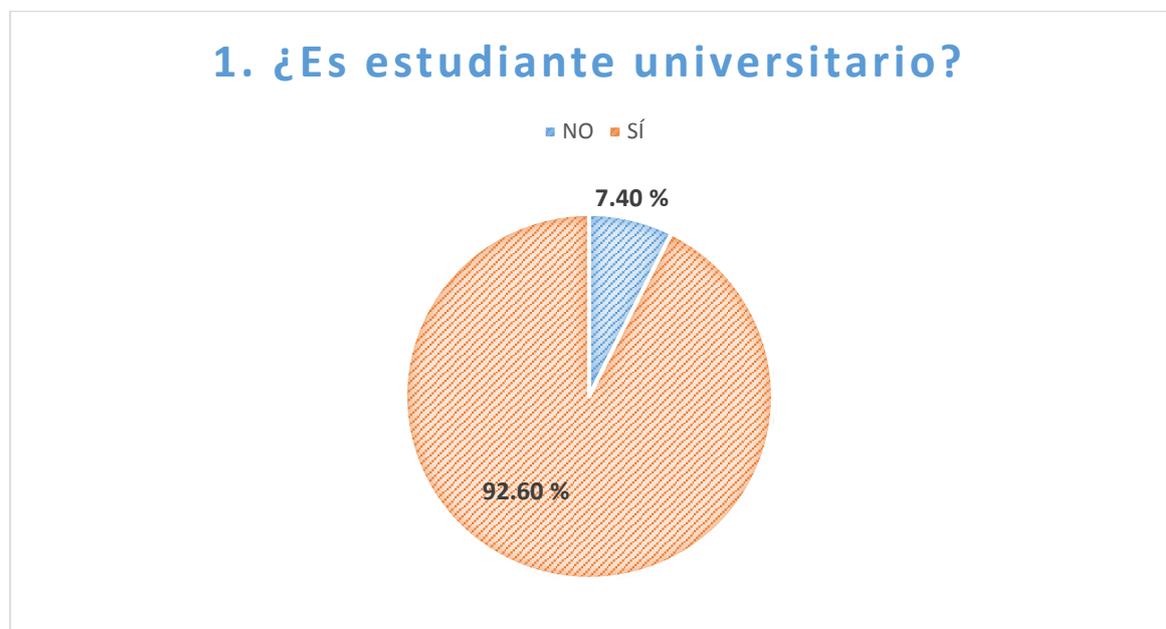
## 5.5 Cuestionario y Tabulación de Resultados

### 5.5.1 Cuestionario

El cuestionario es el instrumento de la investigación donde se realizaron las preguntas para los alumnos de las universidades. El fin fue conseguir información necesaria para la investigación.

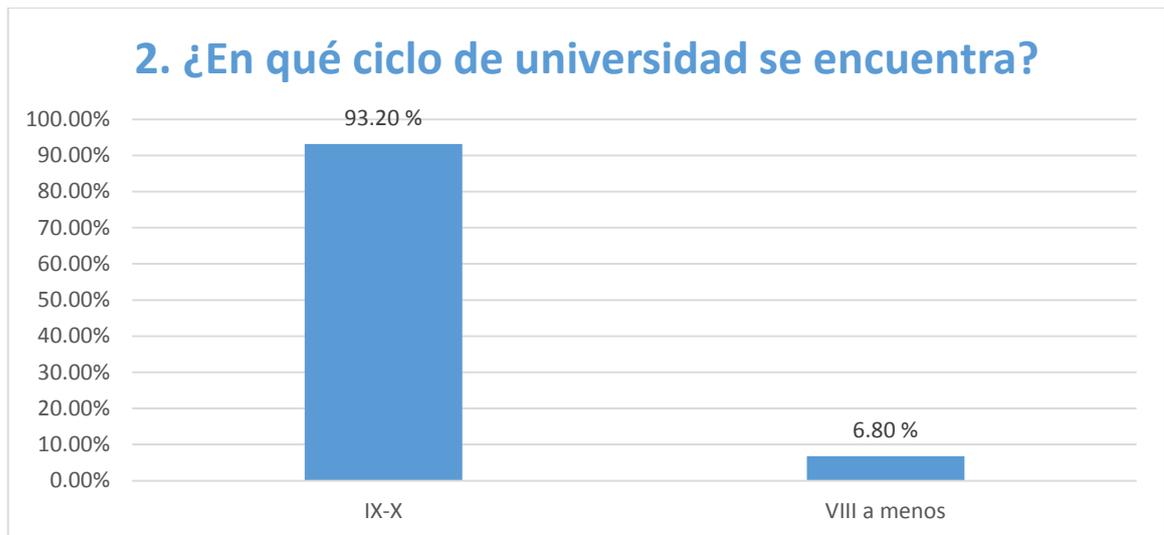
### 5.5.2 Tabulación de resultados

Las entrevistas fueron realizadas en las diferentes universidades de Lima Norte. En la Figura 24, se presentan los resultados a la pregunta “¿Es estudiante universitario?”, de la que se obtuvo como resultado que el 92.6 % son estudiantes de los dos últimos ciclos y graduados; mientras que el 7.4 % de los encuestados no aplicaban a esta muestra. Cabe señalar que la investigación se realizó tanto en los exteriores como en los salones de clases de las universidades de Lima norte.



*Figura 24.* Pregunta “¿Es estudiante universitario?” a una base de 380 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

En la Figura 25, se presenta la información acerca del ciclo que cursa el entrevistado. El 93.2 % se encuentra cursando el noveno y décimo ciclo. En contraste, el 6.8% se encuentra en ciclos anteriores.



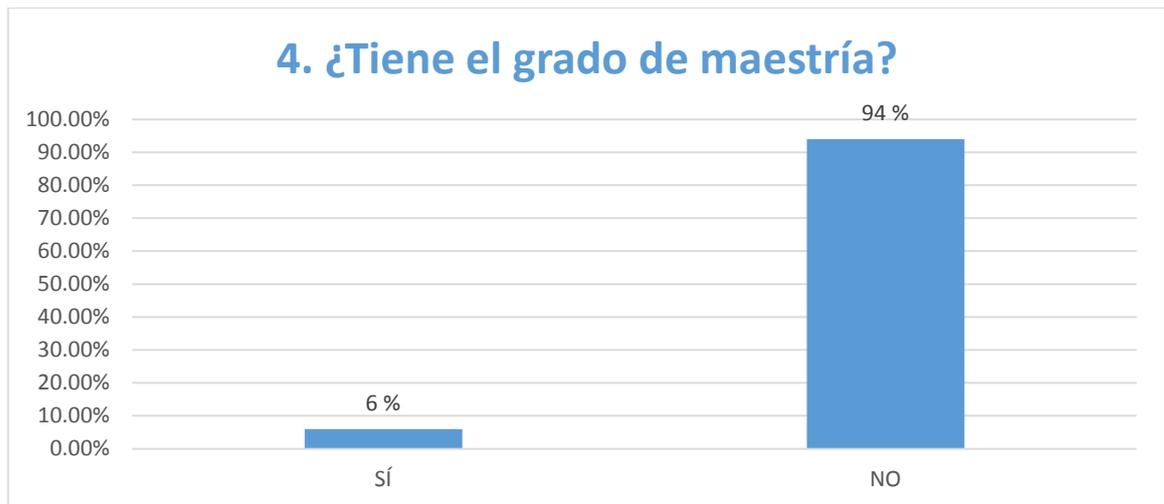
*Figura 25.* Pregunta “¿En qué ciclo de universidad se encuentra?” a una base de 352 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

En la Figura 26, se exponen los resultados obtenidos de una base de 64 entrevistados. De ellos, el 56 % de los encuestados indicó que es graduado universitario. En cambio, el 44 % señaló que no lo es. El estudio se realizó entre junio y julio del 2016.



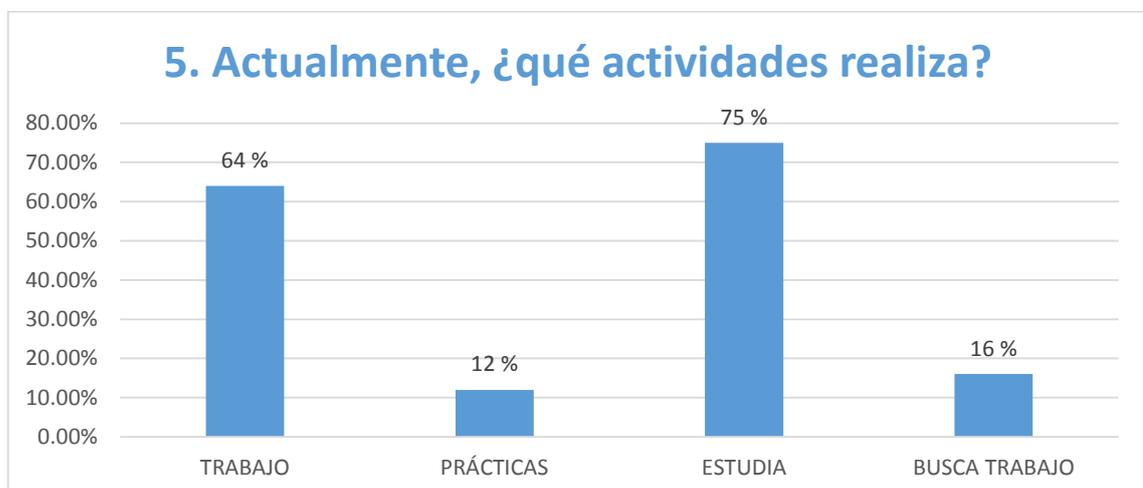
*Figura 26.* Pregunta “¿Es graduado universitario?” a una base de 64 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados.

En la Figura 27, se observa que solamente el 6 % de los consultados respecto al grado de maestría ya cuentan con estos estudios. Asimismo, un 94 % no posee maestría. A partir de ello, se deduce que este grupo podría estar interesado en el producto del BCP.



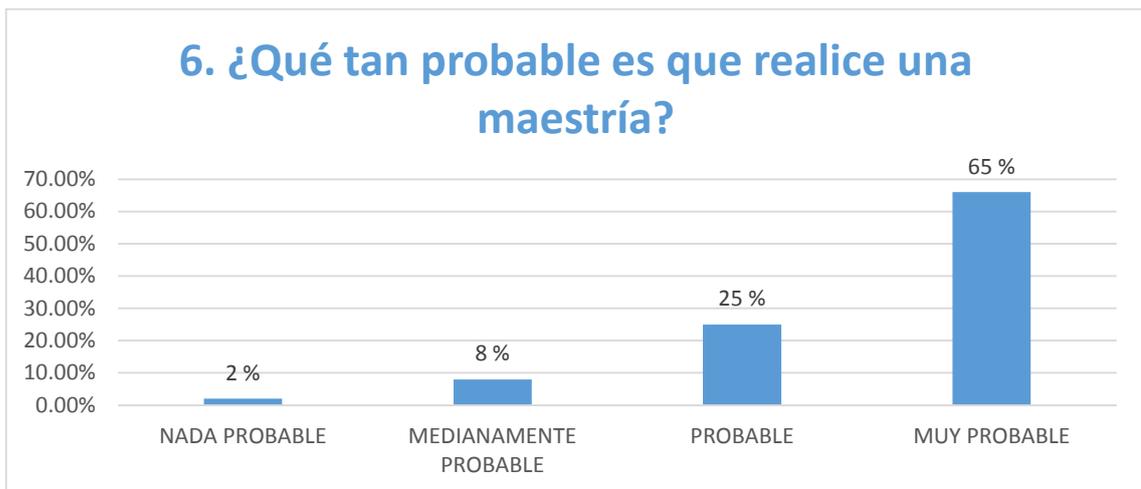
**Figura 27.** Pregunta “¿Tiene el grado de maestría?” a una base de 36 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados.

Asimismo, en la Figura 28, se evidencian las diferentes actividades que realiza el encuestado. Se observaron los siguientes resultados: (a) el 75 % estudia, (b) el 64 % trabaja, (c) el 16 % se encuentra buscando trabajo, y (d) el 12 % hace prácticas. Es importante señalar que al ser una pregunta con respuestas múltiples las personas pueden realizar dos actividades en simultáneo.



**Figura 28.** Pregunta “Actualmente, ¿qué actividades realiza?” a una base de 354 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados.

En lo que se refiere a la posibilidad de estudiar un programa de maestría, en la Figura 29, se aprecian los resultados. Así, el 65 % de los encuestados está interesado en mejorar su calidad de vida y su desarrollo profesional. Por ello, es muy probable que realicen una maestría.



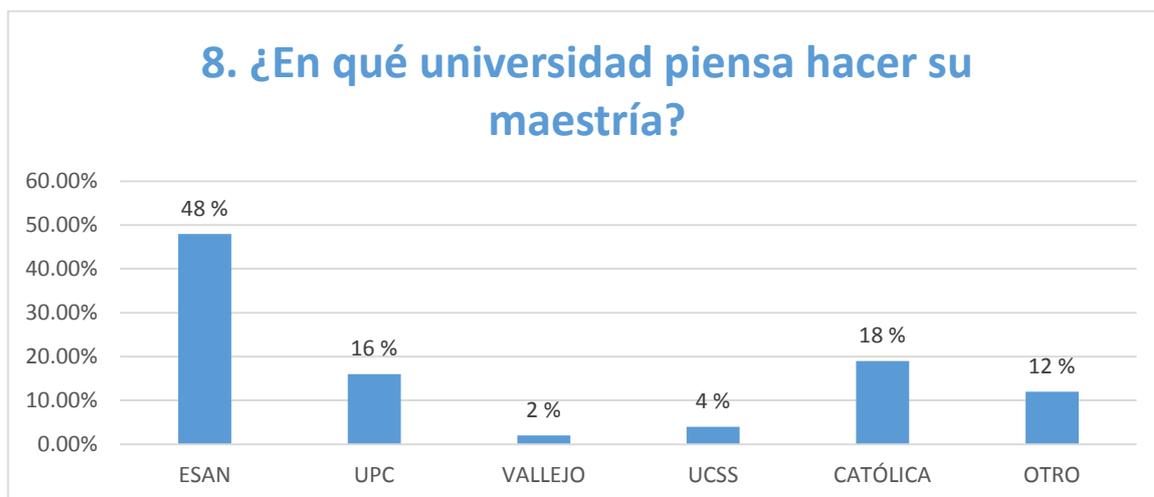
*Figura 29.* Pregunta “¿Qué tan probable es que realice una maestría?” a una base de 354 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados.

Igualmente, en la Figura 30, se presenta la consulta en relación con el lugar donde los encuestados podrían realizar una maestría. Se destaca que el 91 % de los entrevistados prefiere hacer su maestría en el Perú. Esto demuestra la importancia que tienen las escuelas de posgrado peruanas.



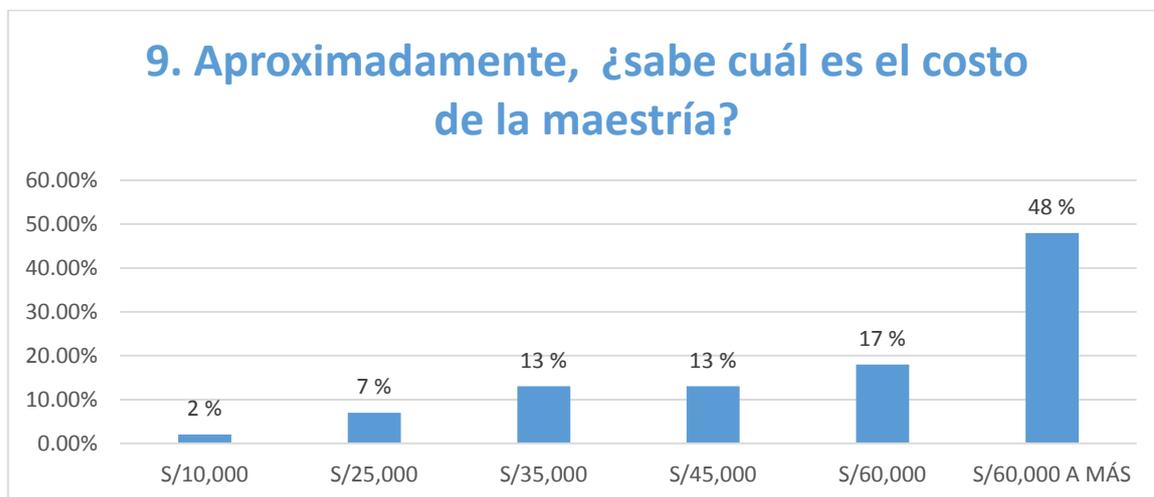
*Figura 30.* Pregunta “¿Dónde piensa realizar su maestría?” a una base de 348 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados

Al respecto, en la Figura 31, se expone qué institución educativa de nivel superior es preferida por los encuestados. Se evidencia el prestigio de la escuela de posgrado de ESAN con un 48 % de las preferencias. Le sigue la escuela de posgrado de la PUCP con 18 % y la de UPC con 16 %.



*Figura 31.* Pregunta “¿En qué universidad piensa hacer su maestría?” a una base de 315 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados.

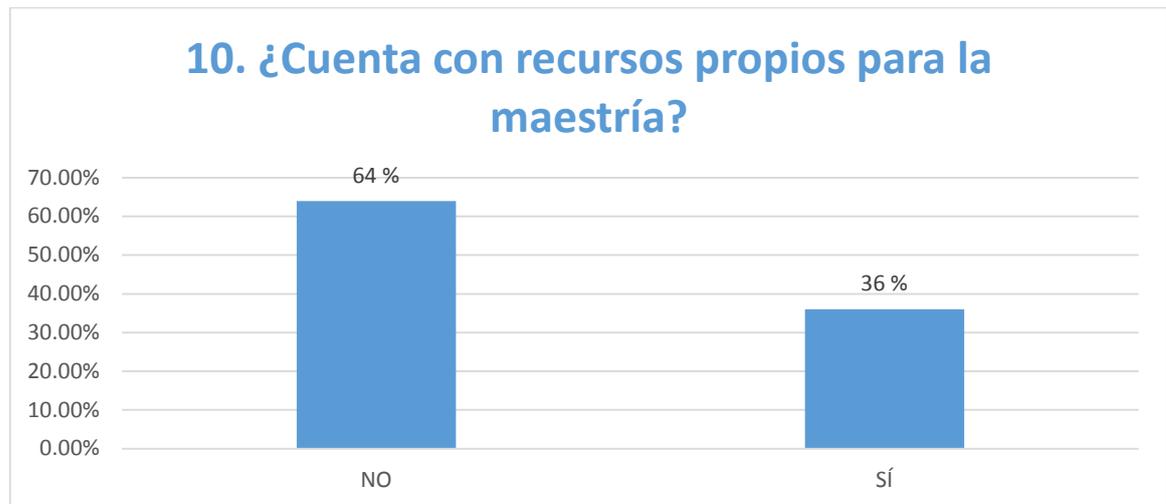
Adicionalmente, se consultó acerca del costo de este tipo de programa. Se observa que el 48 % considera que el costo de las maestrías es de S/ 60,000 a más, por lo que este alto porcentaje refleja la intención de llevar una maestría en las mejores universidades del país. En definitiva, se puede afirmar que los encuestados tienen conocimiento del costo real de las maestrías.



*Figura 32.* Pregunta “Aproximadamente, ¿sabe cuál es el costo de la maestría?” a una base de 315 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados.

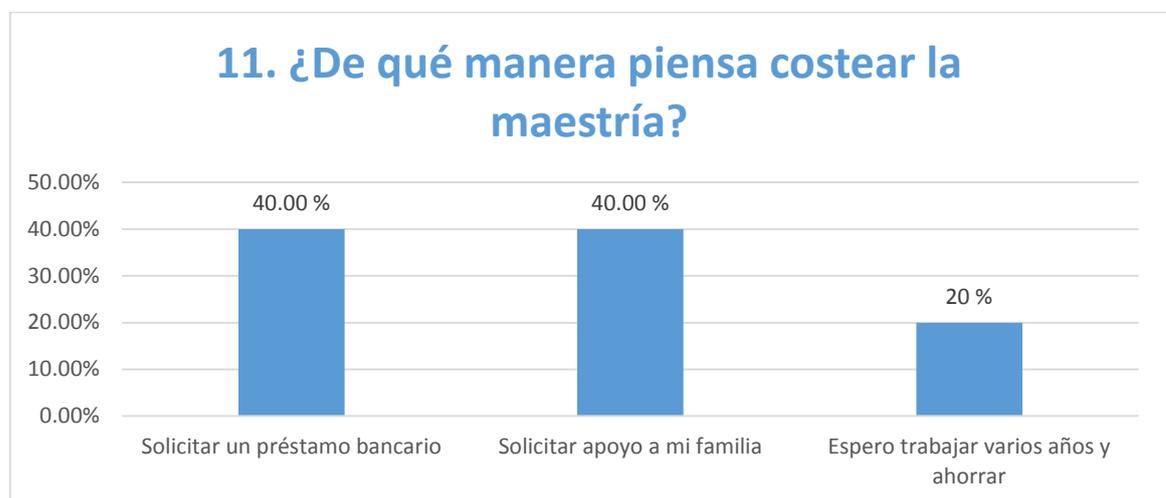
Por otro lado, a la consulta en relación con los recursos para estudiar una maestría, se observa que el 64 % no cuenta con recursos para realizar una maestría. Este es un indicador muy importante, debido a que son potenciales

clientes para el BCP, a través de su producto crédito estudiantil. En la Figura 33, se exponen dichos resultados.



*Figura 33.* Pregunta “¿Cuenta con recursos propios para la maestría?” a una base de 315 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados.

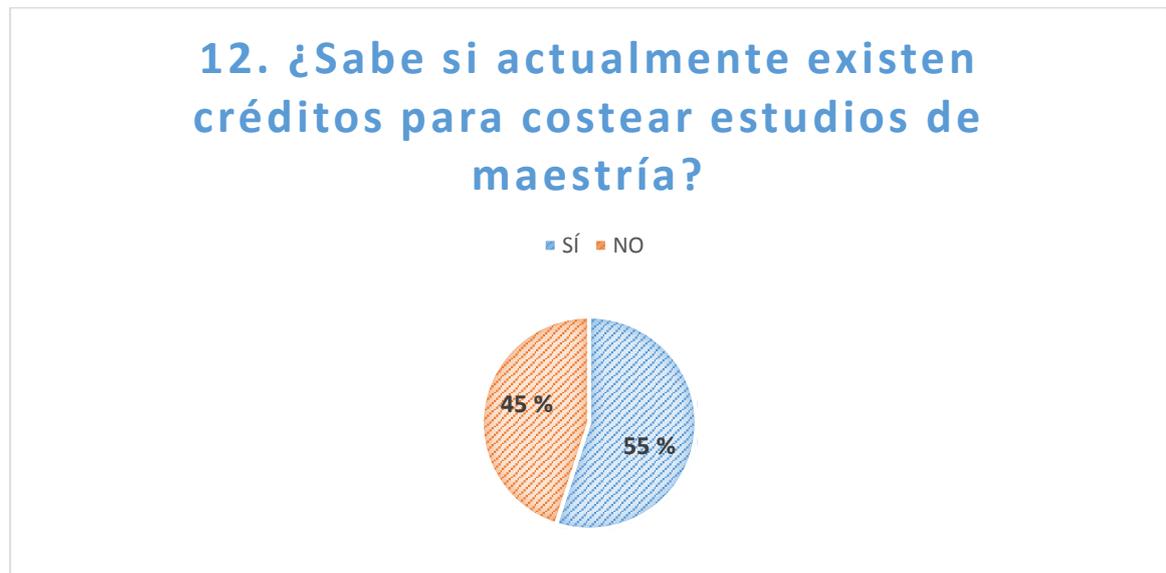
Otra información interesante se presenta en la Figura 34. Tanto la opción “Solicitar un préstamo bancario” como “Espero trabajar varios años y ahorrar” son las principales respuestas, con un 40 % cada una, por las que optarían los encuestados para costear su maestría.



*Figura 34.* Pregunta “¿De qué manera piensa costear la maestría?” a una base de 200 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados.

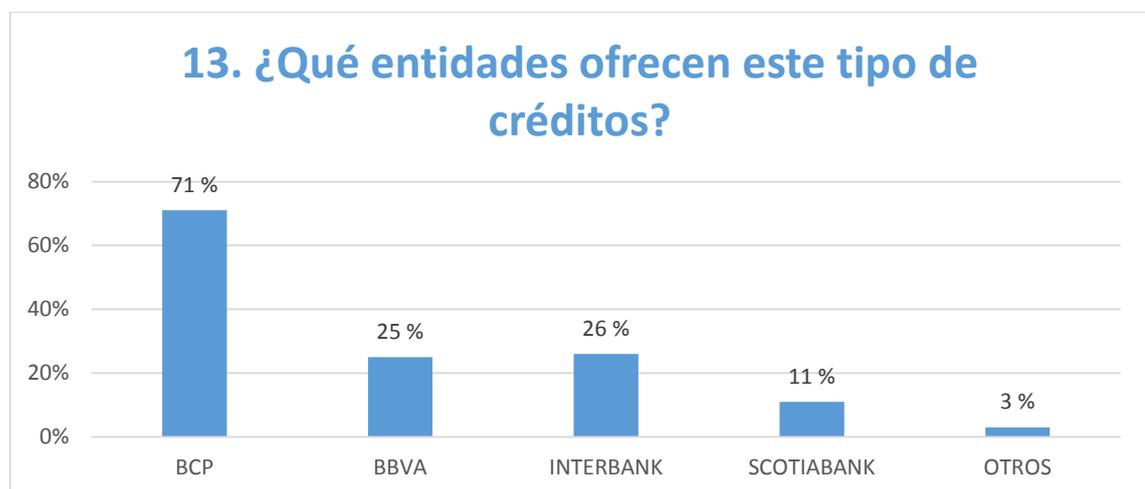
Además, en la Figura 35, se muestran los resultados en cuanto al conocimiento de créditos para maestrías. El 55 % conoce sobre los créditos para

costear los estudios de maestría. En cambio, el 45 % desconoce la existencia de este tipo de productos bancarios.



*Figura 35.* Pregunta “¿Sabe si actualmente existen créditos para costear estudios de maestría?” a una base de 200 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados.

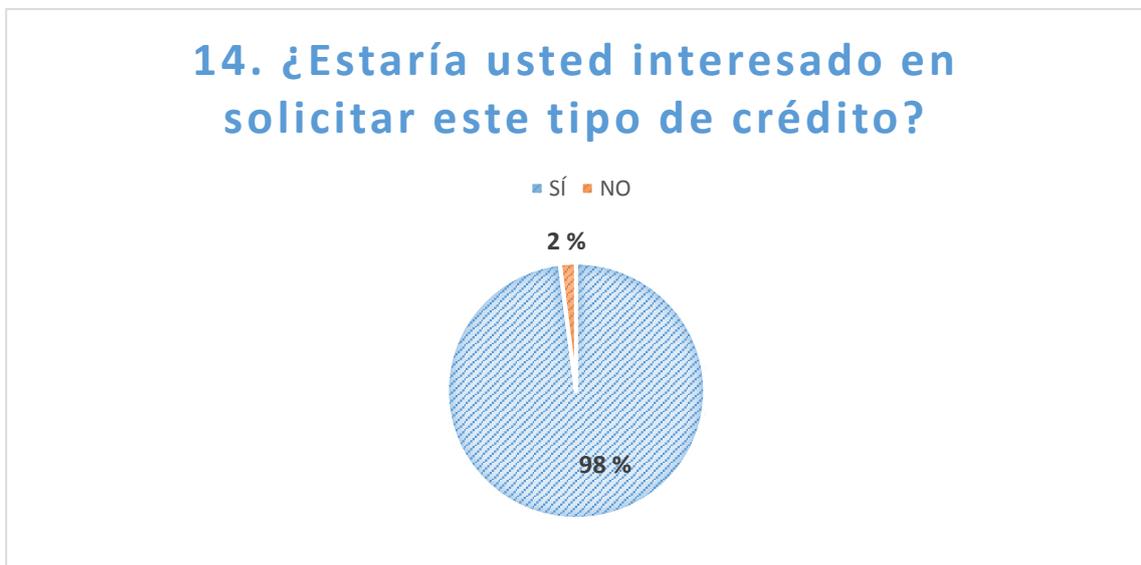
En relación con las entidades que ofrecen este tipo de créditos, en la Figura 36, se aprecia que los encuestados reconocen a algunas instituciones como los principales oferentes. Estas son las que siguen: (a) BCP con 71 %, (b) Interbank con 26 %, (c) BBVA con 25 % y (d) Scotiabank con 11 %.



*Figura 36.* Pregunta “¿Qué entidades ofrecen este tipo de créditos?” a una base de 142 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados.

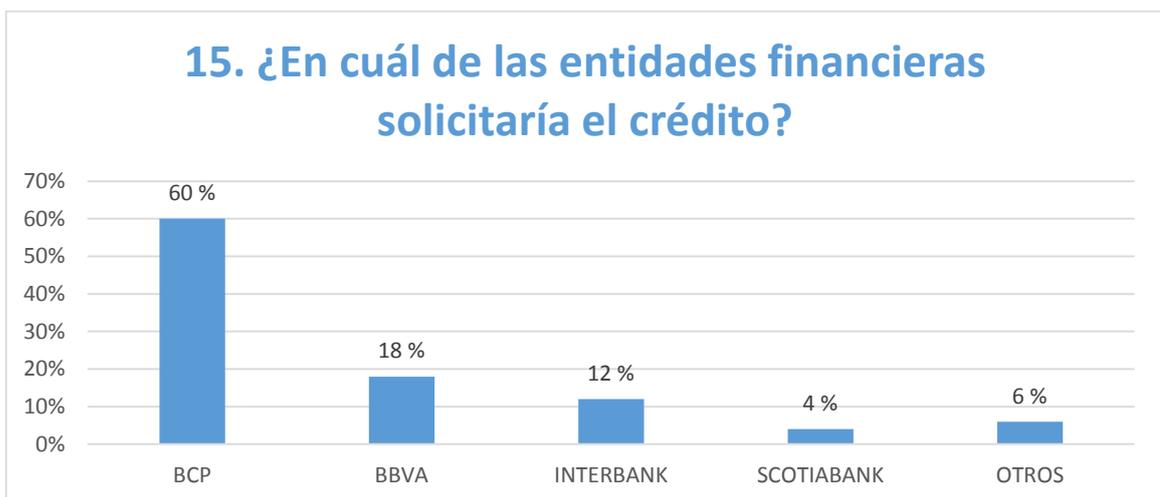
Seguidamente, a la consulta del interés en solicitar un crédito de este tipo se obtuvo como resultado que el 98 % está interesado en solicitar un crédito

estudiantil. En cambio, el 2 % de los encuestados no estaría dispuesto a solicitarlo. A continuación, en la Figura 37, se presenta dicha información.



*Figura 37.* Pregunta “¿Estaría usted interesado en solicitar este tipo de crédito?” a una base de 142 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

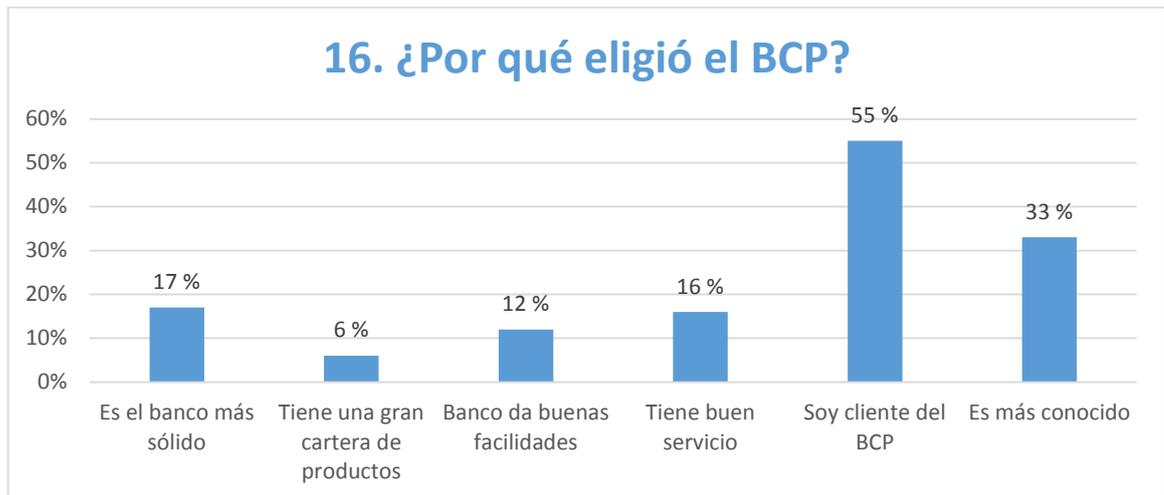
En la Figura 38, se expone acerca de las entidades a las que los entrevistados acudirían para solicitar un crédito. Así, se refleja el posicionamiento del BCP frente a sus competidores. Este obtuvo un sólido 60 % del total de encuestados, quienes estarían dispuestos a contratar un crédito estudiantil.



*Figura 38.* Pregunta “¿En cuál de las entidades financieras solicitaría un crédito?” a una base de 142 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

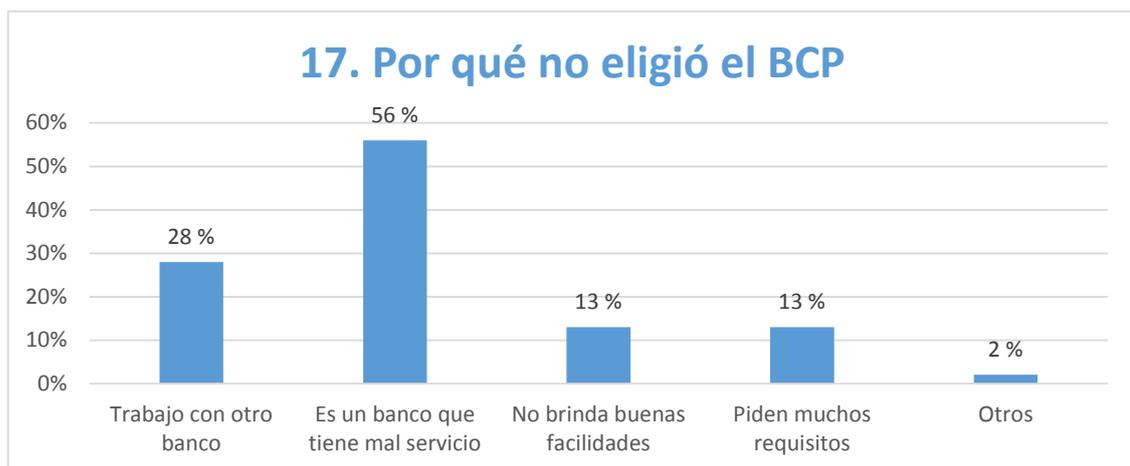
Respecto al motivo de la elección del BCP, en la Figura 39, se explican los resultados conseguidos. La información evidenció lo siguiente: (a) el 55 % eligió al

BCP porque son clientes, (b) el 33 % porque es más conocido, (c) el 17 % porque es más sólido, (d) el 17 % porque tiene buen servicio, (e) el 12 % porque da buenas facilidades y (f) el 6 % porque tiene una cartera de productos. En definitiva, se puede afirmar que de los encuestados la gran mayoría elegiría al BCP por ser cliente, mas no porque el banco tenga un buen servicio.



*Figura 39.* Pregunta “¿Por qué eligió el BCP?” a una base de 85 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

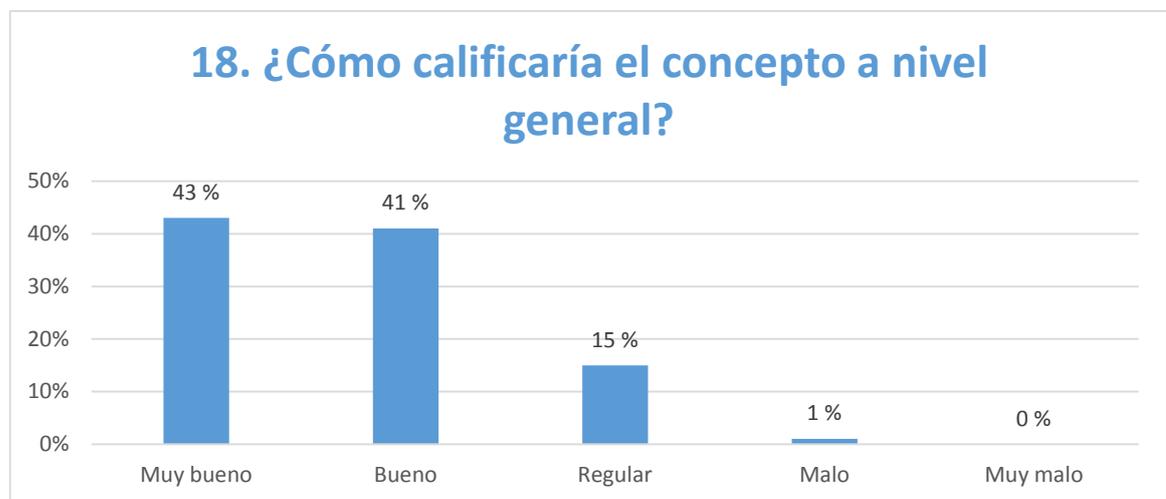
También, en la Figura 40, se observa que el 56 % no eligió el BCP porque tiene mal servicio. En ese sentido, se encuentra una seria deficiencia que se debe superar con el fin de asegurar el cumplimiento de la visión del banco.



*Figura 40.* Pregunta “¿Por qué no eligió el BCP?” a una base de 57 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

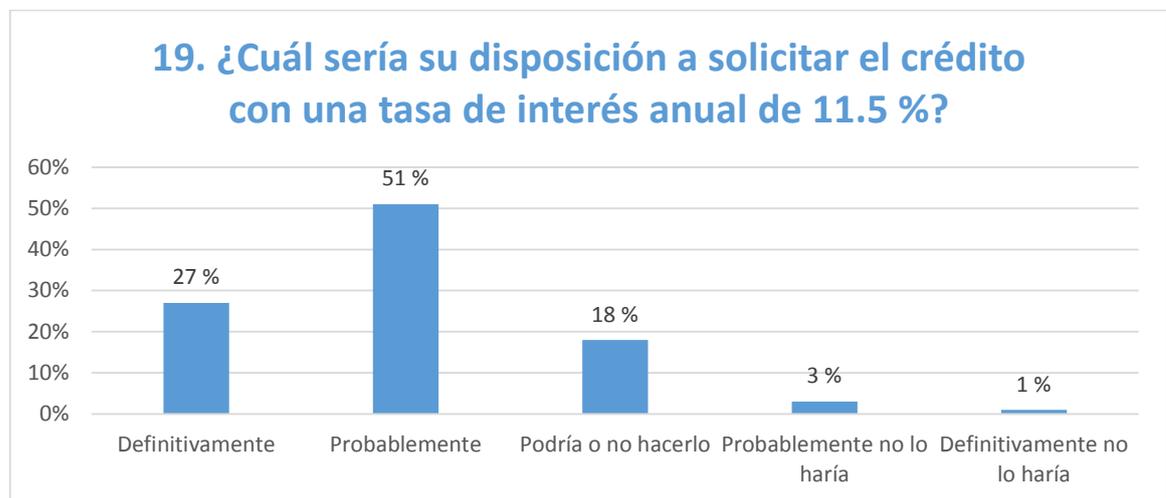
Luego, en la Figura 42, se observa que el 43 % afirma que el concepto del crédito estudiantil que ofrece el BCP es muy bueno. Asimismo, el 41 % lo calificó de

bueno. Esto refleja que el producto es considerado por el 84 % de los encuestados como muy bueno o bueno.



*Figura 41.* Pregunta “¿Cómo calificaría el concepto a nivel general?” a una base de 347 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

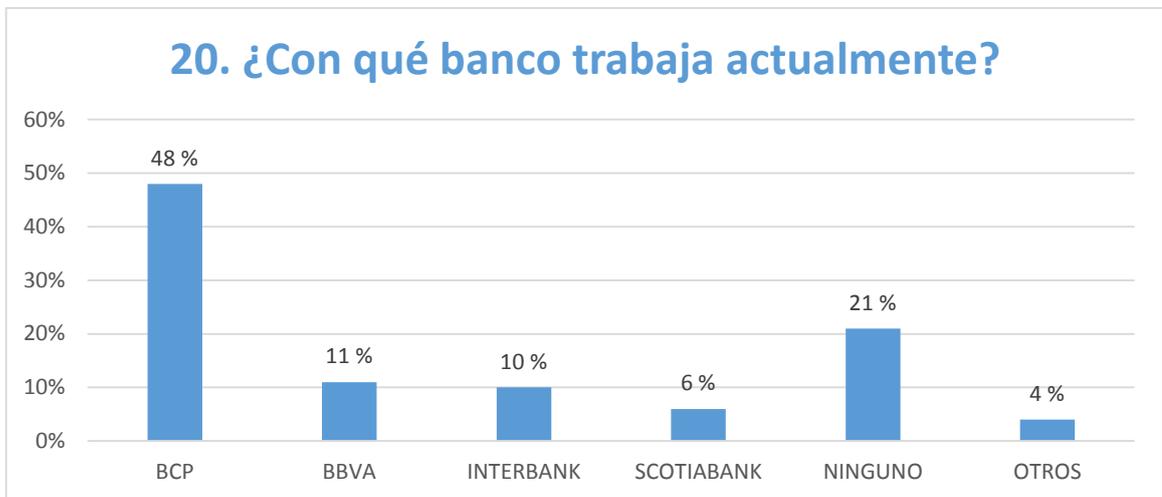
En la Figura 42, se evidencia que la disposición de solicitar el crédito a una tasa de interés de 11.5 % es de un total de 78 %. Así, 27 % lo haría definitivamente y 51 % probablemente lo haría.



*Figura 42.* Pregunta “¿Cuál sería su disposición a solicitar el crédito con una tasa de interés anual de 11.15 %?” a una base de 347 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

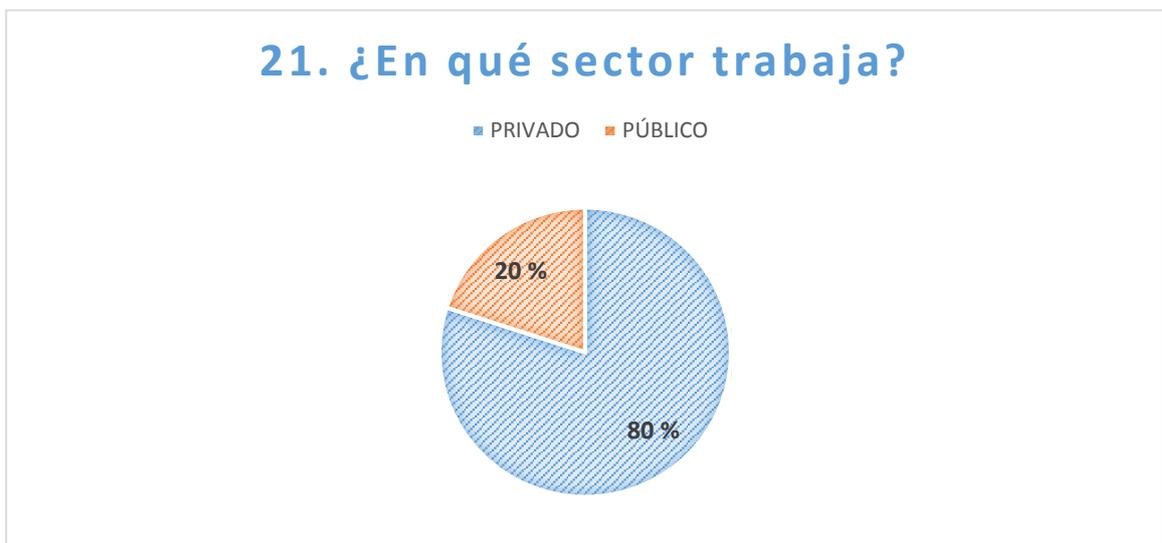
En la Figura 43, se exponen los resultados de la consulta acerca del banco con que los entrevistados trabajan actualmente. Se observa que el BCP es el banco

líder con un 48 % frente a sus competidores. Otro dato importante es que el 21 % de los encuestados no trabaja con ningún banco.



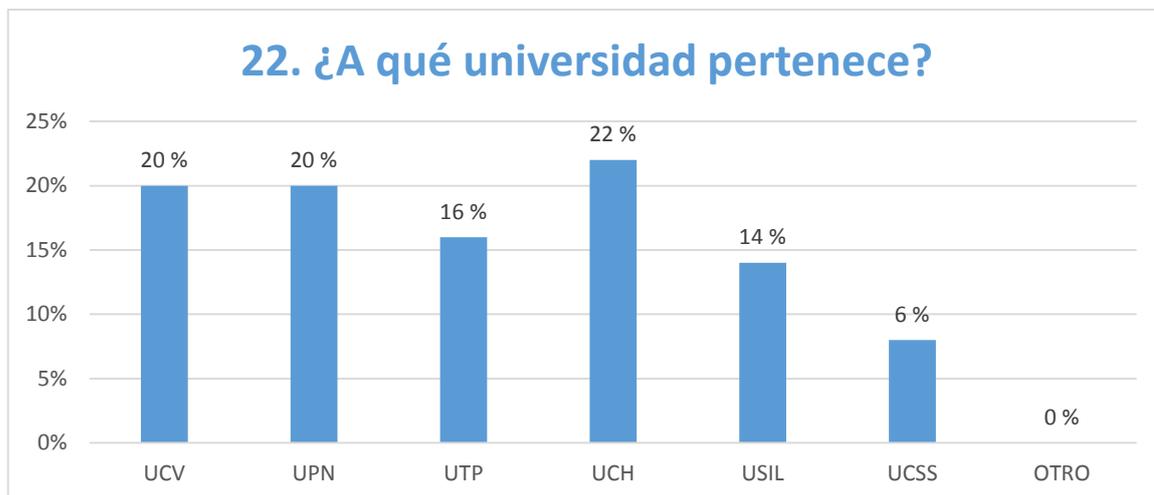
*Figura 43.* Pregunta “¿Con qué banco trabaja actualmente?” a una base de 347 encuestados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

Asimismo, en la Figura 44, se evidencia la información en relación con el sector en que laboran los entrevistados. La mayoría de ellos trabaja en el sector privado (80 %). Un 20 % trabaja en el sector público.



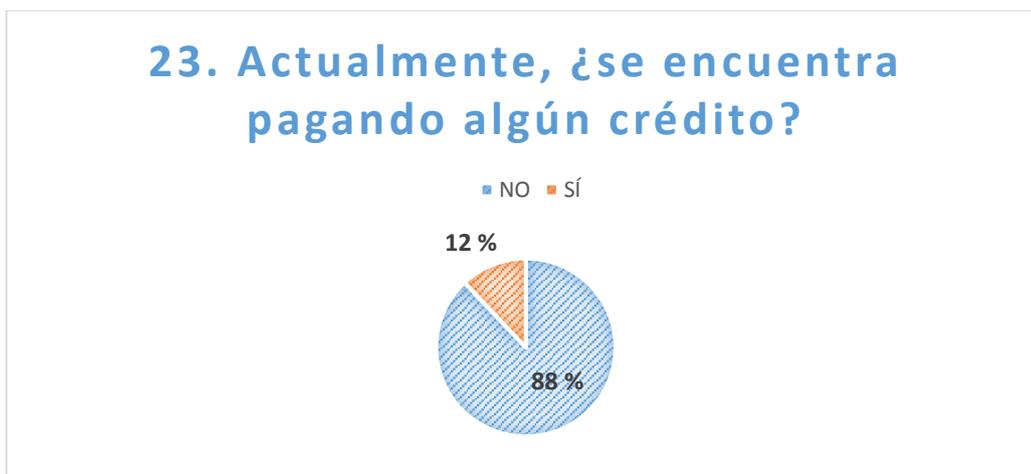
*Figura 44.* Pregunta “¿En qué sector trabaja?” a una base de 347. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

En la Figura 45, se presentan los resultados sobre las universidades a las que pertenecen los encuestados. Así, se evidenciaron los datos que siguen: (a) el 22 % de estudia en la UCH; (b) el 20 %, en la UCV y UPN; (c) el 16 %, en la UTP; (d) el 14 %, en la USIL, y (e) el 6 %, en la UCSS. Estos datos demuestran la calidad de la investigación al abarcar las universidades más importantes de Lima norte.



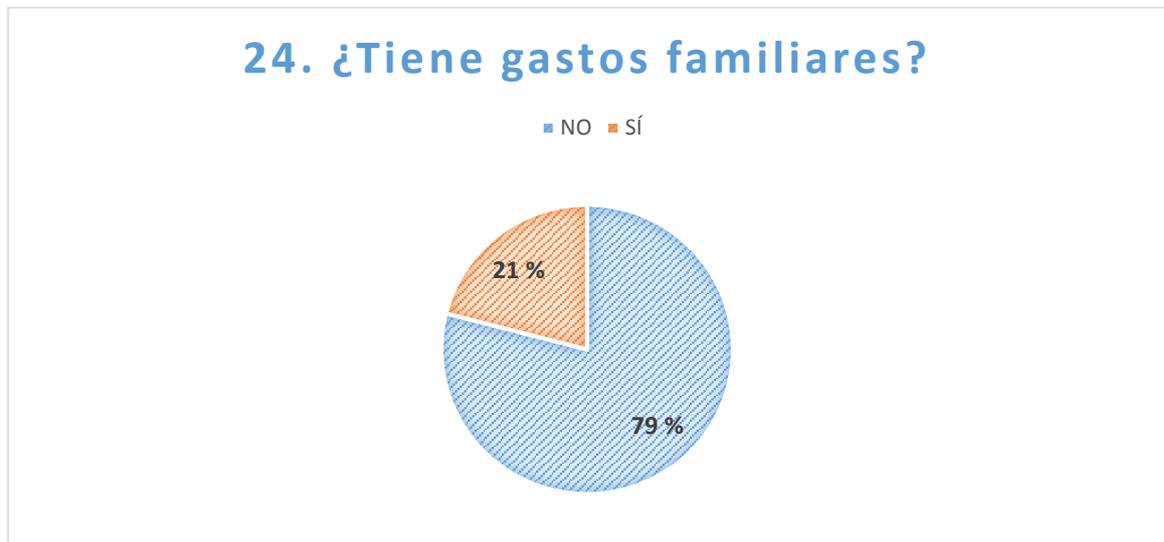
*Figura 45.* Pregunta “¿A qué universidad pertenece?” a una base de 347. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

En la Figura 46, se muestran los resultados a la consulta si los encuestados están, en el momento, pagando algún crédito. El 88 % de los encuestados no está pagando ningún tipo de crédito. Esto significa que hay una alta probabilidad que califiquen a los requisitos del banco para el crédito estudiantil.



*Figura 46.* Pregunta “Actualmente, ¿se encuentra pagando algún crédito?” a una base de 347. El estudio se realizó en junio-julio del 2016- Estudiantes universitarios y graduados.

Finalmente, en la Figura 47, se observa la información obtenida acerca de los gastos familiares de los encuestados. Se muestra que el 79% no tiene gastos familiares. Es decir, la gran mayoría no tiene carga familiar.

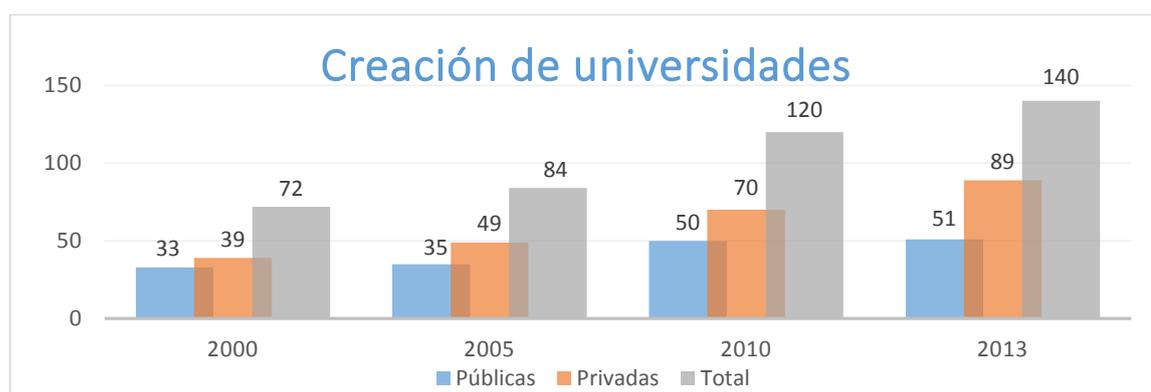


*Figura 47.* Pregunta “¿Tiene gastos familiares?” a una base de 347 entrevistados. El estudio se realizó en junio-julio del 2016-Estudiantes universitarios y graduados.

## Capítulo VI: Plan de Marketing

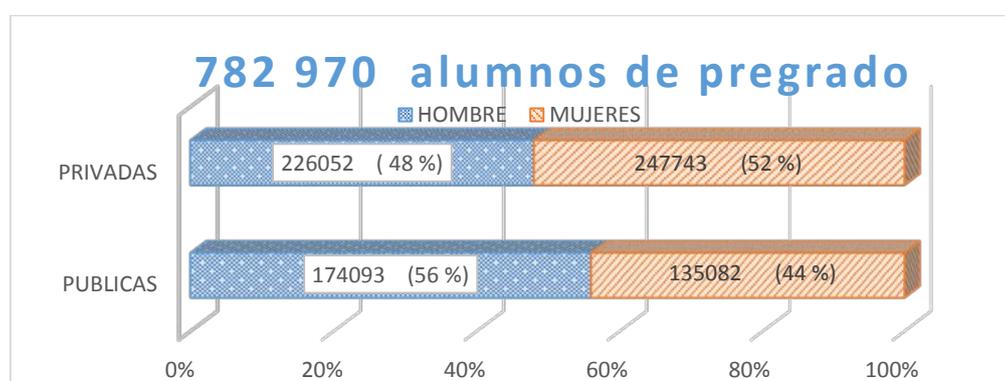
### 6. 1 Análisis del Mercado

El sistema universitario peruano ha experimentado un rápido crecimiento. En 13 años ha duplicado su número, estimándose en 140 universidades a nivel nacional. En el año 2000, entre públicas y privada, eran 72 universidades y en el año 2014, eran 140 universidades, de las cuales 89 son privadas y 51 públicas.



*Figura 48.* Años de la creación de universidades. Adaptado de “Datos estadísticos universitarios, Censo Nacional Universitario” por, INEI, 2010. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/)

En total se estima que el Perú cuenta con una población estudiantil de 782, 970 alumnos (INEI, 2010). En Lima y Callao, el área geográfica más importante del país, concentra 49 universidades, que representa 35% del total. En la Figura 49, se presenta la información respectiva.



*Figura 49.* Población estudiantil de pregrado. Adaptado de “Datos estadísticos universitarios, Censo Nacional Universitario,” por INEI, 2010. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/)

### 6.1.1 Segmento de mercado

El criterio de segmentación que se ha considerado es la segmentación geográfica del mercado de Lima. Esta se define como segmento relevante la denominada zona de Lima Norte, según con la clasificación de Ipsos Apoyo (2014). En la Figura 50, se detalla esta información.

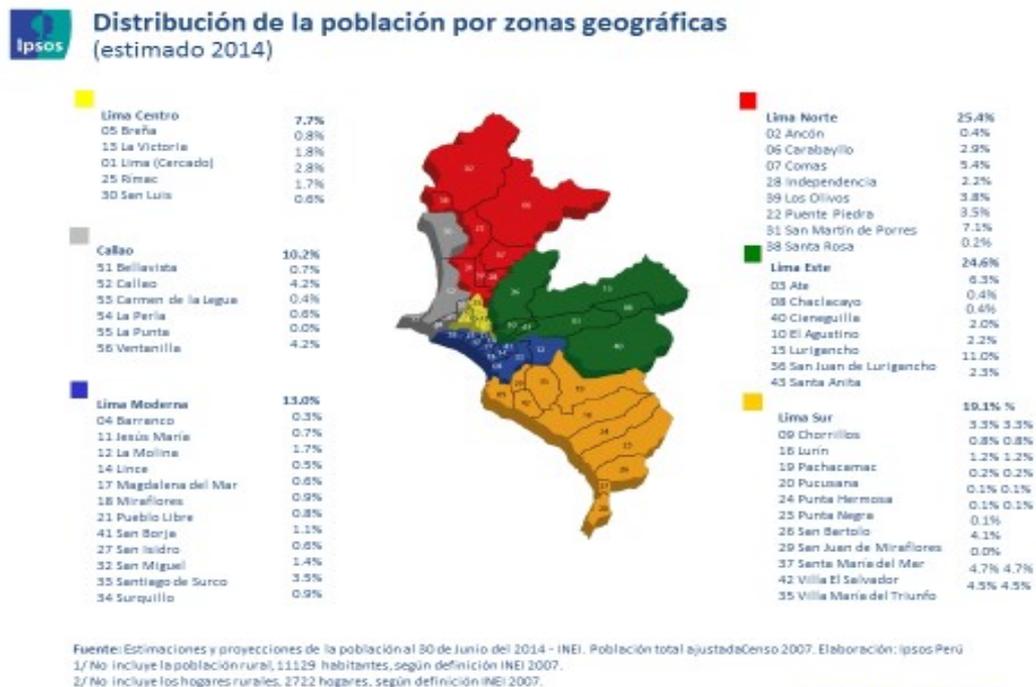


Figura 50. Adaptado "Estadística Poblacional 2014," IPSOS, 2014. Recuperado de [http://www.ipsos.pe/Estadistica\\_poblacional\\_2014](http://www.ipsos.pe/Estadistica_poblacional_2014)

De acuerdo con el análisis de la información de los seis segmentos, Lima Norte representa un mercado muy atractivo. Representa el 25.4% de la población de Lima. También, en esta área geográfica existen 9 universidades (ver Figura 51).

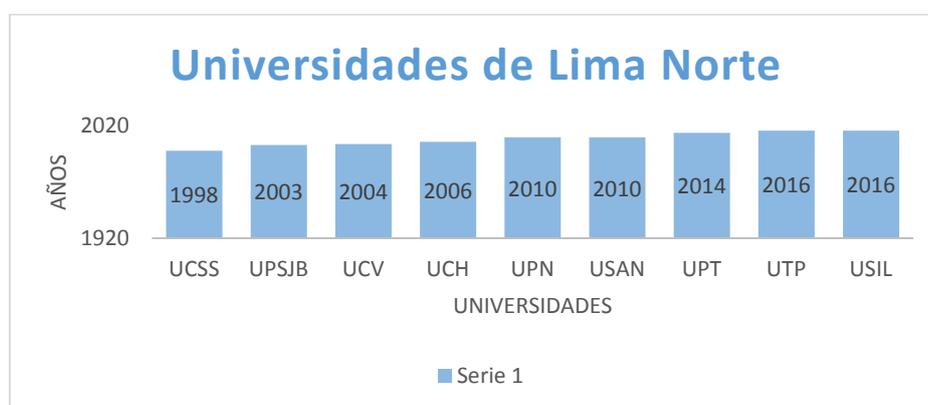


Figura 51. Universidades de Lima Norte.

### **6.1.2 Mercado potencial**

De acuerdo con información secundaria, se estima que anualmente egresan de las universidades de la ciudad de Lima 80,000 estudiantes. Con base en esos criterios de peso poblacional, se considera que el 25 % pertenece a Lima Norte. Este porcentaje da un mercado potencial anual de 20,000 egresados universitarios aptos para realizar estudios de maestría.

Adicionalmente, se ha identificado que el 22 % de los egresados realizan estudios de maestría. Un 78 % de egresados no realizan dichos estudios. Esto da un alcanzable anual de 15,600 alumnos por año.

Desde el supuesto del efecto rezago de dos años, el potencial de alumnos para realizar maestría lo constituirían los egresados del año 2016 (20,000), más 31,200 por efecto rezago de los años 2014 y 2015. En este sentido, el mercado potencial se estima en 51,200 prospectos.

### **6.1.3 Mercado disponible**

De acuerdo con la investigación realizada, el grupo ha identificado que el 98% de los encuestados están interesados en adquirir el crédito estudiantil para realizar estudios de maestría y de ellos el 91 % estima efectuar dichos estudios en el Perú. Con estos datos, consideramos un mercado disponible de 45,661 egresados ( $51,200 \times 0.98 \times 0.91$ ).

### **6.1.4 Mercado objetivo**

El presente plan de marketing que se realiza para evaluar el producto Crédito Estudiantil del BCP, en la encuesta realizada, permitió identificar que el 98% de los egresados disponibles para realizar estudios de maestría estaría interesado en financiar sus estudios a través de la modalidad de créditos otorgados por alguna entidad financiera. En este sentido, el mercado objetivo del BCP en Lima Norte se estima en 44,748 personas ( $45,661 \times 0.98$ ). Este mercado objetivo deberá ser alcanzado por las estrategias del plan de marketing para conseguir su mayor nivel de captación, teniendo en cuenta, que la investigación de mercados evidencia que el concepto de Crédito Estudiantil es considerado como muy bueno/bueno por el 84 % de los entrevistados, lo que confirma la hipótesis que es un producto atractivo.

De igual forma, la investigación ha determinado que el 78 % de los entrevistados consideraría contratar un producto de esta naturaleza, por lo cual el BCP en Lima Norte, pudiera alcanzar una máxima capacidad adicional de 34,904 nuevos contactos interesados ( $44,748 \times 0.78$ ). A partir de estos datos, se hace

necesario definir las principales estrategias comerciales, para adelantarse a las empresas competidoras. En la Figura 51, se presenta el mercado analizado.

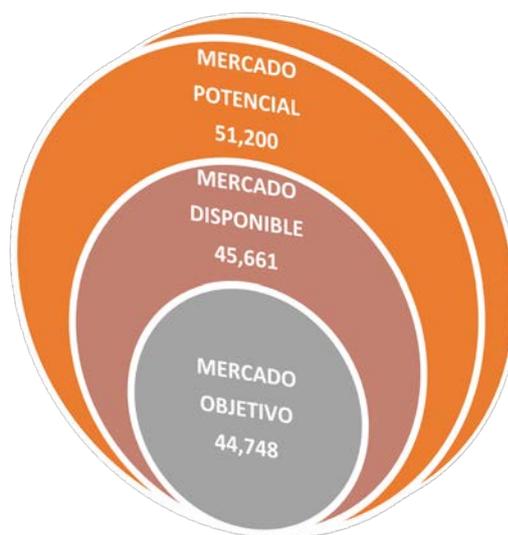


Figura 51. Mercado analizado.

## 6.2 Tendencia del Mercado

En los últimos años, se observa que se ha modificado el proceso de adopción de los estudios de maestría en el Perú. Actualmente, es una prolongación de los estudios de pregrado, a diferencia de lo que pasaba hace 20 años, en que los requisitos para realizar una maestría requerían una experiencia profesional no menor a cinco años. Debido a estos cambios, hoy se cuenta con más de 449 programas de maestría a nivel nacional.

El crecimiento de la economía peruana, y el mayor acceso a fuentes de financiamiento, también ha permitido que se diseñen productos para financiar los estudios de maestría. Un ejemplo de esto es el Crédito Estudiantil del BCP.

## 6.3 Objetivos del Plan de Marketing-Crédito Estudiantil

Los objetivos a continuación detallados corresponden, según sea el caso que lo requiera, con uno o dos aspectos del marketing mix. De ahí que para cada P' por trabajar las estrategias y las acciones a tomar tendrán objetivos de mediano plazo.

- Mejorar el conocimiento de créditos para maestrías de 45 % a 60 % el 2019 y 75 % en el 2021.
- Mejorar el conocimiento del producto créditos estudiantiles del BCP de 71 % a 80 % el 2019 y 90 % en el 2021.

- Mejorar la intención de solicitar crédito estudiantil en el BCP de 60 % a 70 % en el 2019 y 80 % en el 2021.
- Mejorar la satisfacción del cliente de 56 % a 30% en el 2019 y 20 % en el 2021.

## **6.4 Matriz Estratégica**

### **6.4.1 Posicionamiento**

El BCP es el banco líder del Perú y está presente en varios segmentos del mercado que los atiende con diversos productos y servicios. En el segmento de banca minorista, el BCP define su posicionamiento en función al éxito de los clientes. Asimismo, brinda servicios a personas y pequeñas empresas con el objetivo de establecer relaciones rentables de largo plazo con los clientes mediante estrategias orientadas a satisfacer las necesidades específicas de cada segmento. Para una mejor atención han clasificado a sus clientes en los siguientes: (a) banca de consumo, (b) banca exclusiva, (c) banca pequeña empresa y (d) banca de negocios.

### **6.4.2 Estrategia competitiva**

El BCP es el principal banco del país; en ese sentido, seguirá la estrategia de líder del mercado. Esta es utilizada por organizaciones que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Cuando que la empresa consigue el liderazgo en su mercado tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo: la estrategia cooperativa y la estrategia competitiva (Sandhusen, 2002).

- Estrategia cooperativa: Esta consiste en el incremento del tamaño total del mercado para la misma compañía y los competidores, al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
- Estrategia competitiva: Se trata de lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente para captar a los clientes de la competencia. Se puede invertir, por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

## **6.5 Estrategia Comercial**

### **6.5.1 Producto**

Correspondiente a la marca BCP, se busca lograr el acceso a la información para la toma de decisiones del cliente sobre Crédito Estudiantil. Además, se busca mejoras para tener un producto más atractivo para el cliente.

- ✓ Estrategia: Buscar la diferenciación del producto mediante altos estándares de calidad en la atención, con la finalidad de cambiar la percepción que se tiene respecto a la atención del banco.

Acciones:

- Capacitar al personal de los diferentes canales de atención del banco para que brinden un servicio al cliente de calidad.
  - Generar empoderamiento para la toma de decisiones en los empleados.
  - Incluir a la alta gerencia en la realización del servicio al cliente cada cierto tiempo.
  - Evaluar periódicamente al personal encargado de la atención al cliente.
  - Medir la satisfacción de los clientes temporalmente.
- ✓ Estrategia: Posicionar el producto Crédito de Estudios con base en su calidad.

Acciones:

- Mejorar continuamente los atributos del producto crédito estudiantil, a través de estudios continuos sobre las preferencias del mercado.
- Ampliar y desarrollar alianzas estratégicas; es decir, incrementar la cantidad de convenios con las principales escuelas de post grado.

### **6.5.2 Precio**

En la estrategia de precio el objetivo es lograr que este sea rentable para el negocio y, a su vez, atractivo para el cliente; además de ser competitivos en el espectro de Lima Norte.

- ✓ Estrategia: Ofrecer precios competitivos en el mercado financiero de Lima Norte.

Acciones:

- Reducir los gastos administrativos para ofrecer mejores tasas.

- Buscar otros mecanismos para reducir los costos operativos del crédito.
- Reducir la tasa interés conforme se va incrementando la demanda, para aumentar la atractividad del crédito estudiantil.

### **6.5.3 Publicidad**

El BCP busca reforzar el conocimiento de sus productos financieros. Por ello, impulsará específicamente el Crédito Estudiantil, tanto a mediano como a largo plazo.

- ✓ Estrategia: Estrategia de empuje, con la finalidad de reducir los gastos de publicidad.

Acciones:

- Realizar ferias en las diferentes universidades de Lima Norte, donde se dé a conocer el producto que ofrece el banco.
  - Elaborar folletos informativos sobre el crédito estudiantil y *souvenirs* para entregar en las diversas ferias a realizar.
  - Elaborar afiches y demás folletos para ser entregados en los canales de venta.
  - Impulsar la venta del producto crédito estudiantil, mediante los diferentes canales de venta a través del contacto directo con el cliente.
- ✓ Estrategia: Realizar publicidad de producto a través de comerciales, publicidad en internet, redes sociales, entre otros.

Acciones:

- Elaborar un video donde se visualiza todos los pasos para solicitar un crédito estudiantil y transmitirlo por las diferentes redes sociales
- Contratar paneles publicitarios en Lima Norte
- Crear una página web independiente de la principal, sobre el crédito estudiantil.

### **6.5.4 Plaza**

El objetivo del banco es estar cerca de su mercado meta, y dicho espacio no está compuesto exclusivamente por clientes del banco. Por ello, el BCP deberá ampliar el espectro en lo que a canales de venta refiere. Para lograrlo, es vital que aparte de impulsar la venta en las sucursales del banco, se ubique en lugares estratégicos de Lima Norte con el fin de estar al alcance de su mercado objetivo.

- ✓ Estrategia: Aumentar y desarrollar los canales de venta del Crédito Estudiantil en Lima Norte.

Acciones:

- Crear una plataforma de adquisición *on-line* en la página web del Crédito Estudiantil.
- Crear una plataforma de contratación del producto Crédito Estudiantil por medio de la banca móvil del banco.

#### **6.5.5 Personas**

El banco entiende que las personas, es decir, sus colaboradores, cumplen un rol imprescindible dentro de la organización, más aún al ser una empresa de servicios. Factores como el servicio al cliente que ofrecen determina el logro de los objetivos estratégicos. Por ello, el objetivo de la estrategia en personas se basa en satisfacer al cliente interno para que este aumente su productividad y la satisfacción del cliente externo.

- ✓ Estrategia: Implementar una cultura organizacional con enfoque al cliente.

Acciones:

- Propiciar un buen clima laboral dentro de la organización.
- Realizar encuestas a los colaboradores, a fin de medir la satisfacción o clima laboral dentro de la organización.
- Realizar jornadas al aire libre para fomentar la actividad social y estrechar lazos entre los colaboradores.
- Realizar testimoniales de colaboradores y cómo la organización los ayudó a cumplir con sus metas personales.
- Motivar la realización de reuniones informales entre los miembros de la organización.

## **6.6 Actividades del Plan de Marketing**

En la Tabla 8, se va a cuantificar todas las acciones propuestas para las diferentes estrategias del marketing, debido a que estas acciones se realizarán durante los cinco años de la ejecución del plan de marketing. Por tanto, es de suma importancia saber cuánto de dinero se va a invertir en el presente plan. De esta

forma, se podrá analizar si la propuesta hecha en el plan de marketing es viable o no para la empresa.

Tabla 8

*Actividades del Plan de Marketing*

Actividades del Plan de marketing	2017	2018	2019	2020	2021
Capacitar al personal de los diferentes canales de atención, con la finalidad de ofrecer un servicio al cliente.	S/144,000	S/149,760	S/155,750	S/161,980	S/168,460
Evaluar periódicamente al personal encargado del servicio al cliente.					
Realizar encuestas a los clientes sobre la atención recibida en el banco.					
Realizar estudios sobre preferencias de mercado.			S/90,000		
Aumentar convenios con las principales escuelas de post grado.					
Contratar la service, para la realización y ejecución de las ferias en las diferentes universidades.	S/30,000	S/31,200	S/32,448	S/33,746	S/35,096
Elaborar folletos informativos sobre el crédito estudiantil y <i>souvenirs( lapicero )</i> .	S/17,000	S/17,680	S/18,387	S/19,123	S/19,888
Realizar capacitaciones al personal de la service sobre técnicas de venta del crédito estudiantil	S/6,000	S/6,240	S/6,490	S/6,749	S/7,019
Elaborar un video donde se visualiza todos los pasos para solicitar un crédito estudiantil y transmitirlo por las diferentes redes sociales	S/5,000				
Contratar paneles publicitarios fijos y rotativos en Lima Norte.	S/72,000	S/74,880	S/77,875	S/80,990	S/84,230
Crear una página web sobre el crédito estudiantil independiente de la principal.	S/1,000				
<b>Total</b>	<b>S/275,000</b>	<b>S/279,760</b>	<b>S/380,950</b>	<b>S/302,588</b>	<b>S/314,692</b>

## Capítulo VII: Análisis Financiero

En el presente capítulo realizaremos una evaluación económica-financiera del producto Crédito estudiantil del Banco de Crédito del Perú en Lima Norte. Para ello recabamos información financiera del banco para poder realizar las estimaciones y proyecciones correspondientes al producto a fin de poder realizar un contraste o comparación entre aplicar o no el presente plan de marketing.

### 7.1. Supuestos y consideraciones generales

La primera consideración o punto de partida fue contar con información financiera veraz del producto crédito estudiantil, es decir obtener data sobre sus ingresos, ventas, gastos, entre otros; para poder realizar un apropiado análisis financiero.

En este capítulo debemos incluir los gastos generados a partir de aplicar las estrategias y acciones del plan de marketing, cabe señalar que para costear las acciones del plan de marketing se tomó como referencia 12 agencias del banco BCP de los distritos de Los Olivos e Independencia; ya que en estos distritos se encuentran la mayor cantidad de universidades de Lima norte, además de ser los dos distritos con mayor nivel socioeconómico.

#### 7.1.1. Estimación de la tasa de Crecimiento

Para determinar la tasa de crecimiento utilizamos los últimos cinco periodos, dándonos como resultado una tasa de crecimiento de 15 % para el crédito estudiantil.

<b>CRECIMIENTO ACUMULADO (2015-2010)</b>	2.35	21%
<b>CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO</b>	1.15	15%

#### 7.1.2. Presupuesto de marketing

El presupuesto del plan de marketing desarrollado para los cinco años asciende a S/302,588.41 ver el ANEXO.

### 7.1.3. Presupuesto de ventas

Para estimar las ventas del producto Crédito Estudiantil utilizamos el histórico de ventas del producto de los últimos cinco años para poder proyectar las ventas del 2017 al 2021.

- I. El índice del crecimiento del mercado anual que está en un rango del 15 % anual determinado.

<b>PROYECCIONES</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Proyecto sin Plan	15%	15%	15%	15%	15%
Proyecto con Plan	19 %	25%	25%	25%	25%

Elaboración propia

- II. Crecimiento de venta de la empresa en periodos anteriores.

<b>VENTAS DEL PRODUCTO CRÉDITO ESTUDIANTIL</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>VENTAS</b>
2010	S/.40,385,206
2011	S/.42,225,707
2012	S/.61,244,345
2013	S/.75,823,455
2014	S/.84,684,125
2015	S/.94,894,428
2016	S/.109,415,063

- III. El proceso de la puesta en práctica de las políticas de las 4Ps y la puesta en práctica del plan de marketing, con el fin de incrementar las ventas y mantener una mayor participación de mercado.

## 7.2. Evaluación financiera del plan de marketing

### 7.2.1. Estados financieros proyectados

Para efectos de este plan de marketing se ha elaborado estados financieros proyectados totales, para los años en mención, para hacer el análisis de estos, se ha de considerar lo siguiente:

- I. El incremento de las ventas generadas como consecuencia de la aplicación de las medidas propuestas en el plan de marketing.
- II. Los nuevos gastos que se generarían como resultado de las nuevas actividades que ha de ser llevado debido al plan de marketing.
- III. El impuesto a la renta es del 30%.
- IV. Se reduce la utilidad operativa con el cobro de incobrabilidad en 2% en caso los clientes no cumplan con sus pagos del crédito estudiantil.
- V. En el anexo se presenta el flujo de caja proyectado. De igual manera se presenta el estado de ganancias y pérdidas proyectadas, como resultado del plan de marketing, para los próximos cinco años.

### 7.2.2. Cálculo del valor actual neto (VAN)

Para la evaluación financiera del plan de marketing se ha optado por usar el Valor Actual Neto (VAN), a fin de conocer si los flujos de efectivo generarán un valor superior en los próximos cinco años. Donde podemos apreciar que de aplicar las directivas del plan de marketing el banco obtendría un mayor VAN.

	<b>SIN PLAN DE MARKETING</b>	<b>CON PLAN DE MARKETING</b>
<b>VAN</b>	S/.68,524,589	S/.74,708,827

## **Capítulo VIII: Plan de Control y Contingencia**

### **8.1 Plan de Control**

#### **8.1.1. Objetivo**

Delinear las principales herramientas y mecanismos de control que nos permita hacer un seguimiento al desarrollo del plan de marketing para llegar a cumplir los objetivos y metas propuestas.

#### **8.1.2. Estrategias**

##### **8.1.2.1. Control de presupuesto**

Dentro de las acciones se procederá a realizar un proceso de control una vez al mes que medirá las variables de: ventas, gastos y todas aquellas variables que están vinculadas con el plan de marketing. En tal sentido los resultados obtenidos nos ayudaran para realizar los reajustes necesarios al plan de marketing.

##### **8.1.2.2. Control de calidad de servicio**

Se reclutará información necesaria de todos los clientes para poder medir el grado de satisfacción del servicio brindado. Esto se realizará por medio de encuestas de forma directa y vía telefónica por los profesionales de ventas

##### **8.1.2.3. Reuniones de avances y control**

Se desarrollará reuniones mensuales de control con el área comercial con el objetivo de medir los avances obtenidos en relación con los objetivos propuestos en el plan de marketing y se harán los reajustes necesarios.

## 8.2 Plan de contingencia

### 8.2.1. Objetivo

Desarrollar medidas de contingencias para prever posibles escenarios que se puedan generar como resultado de las implementaciones del plan de marketing.

Las medidas de contingencias estarán hacer frente a la respuesta y contramedidas de sus principales competidores: Interbank, BBVA, Scotiabank.

### 8.2.2. Estrategias

Las situaciones que se generarían y las eventuales respuestas a dar por parte del Banco de Crédito del BCP serían las siguientes:

- ✓ Situación 1: Si los competidores redujeran sus tasas de interés hasta igual o menor que la tasa del BCP. La empresa debería desarrollar o mejorar el producto que brinde las mismas características o mejores tasas que la competencia.
  
- ✓ Situación 2: Si la competencia desarrolla una publicidad relacionado con el producto que ofrece el BCP, si se diera el caso la empresa tendría que desarrollar una estrategia de publicidad destacando la diferenciación del producto respecto a las demás competidores.
  
- ✓ Situación 3: Ingreso de nuevos competidores al mercado, si se diera el caso se evaluarán las fortalezas y debilidades de estos, además de su público objetivo para evaluar el impacto sobre el BCP.

✓ Situación 4: Las proyecciones de ventas no se desarrollarán según lo establecido, de darse el supuesto se realizará una encuesta de investigación nuevamente evaluando como se encuentra el mercado.

## Capítulo IX: Conclusiones

- ✓ EL BCP continúa manteniendo su posición de líder frente a sus competidores, ya que el 55% de los encuestados es cliente del banco. Además, en las encuestas realizadas obtuvo también un significativo 60% de las preferencias en caso los encuestados decidieran solicitar el producto crédito estudiantil frente al BBVA con 18%, Interbank con 12% y Scotiabank con 4%.
- ✓ La principal debilidad del BCP es la imagen que posee, de ser un banco que tiene mal servicio. Motivo por el cual se recomienda establecer directivas con urgencia para revertir esta situación y así cambiar la imagen que se tiene de la institución hasta el momento.
- ✓ El BCP debe trabajar arduamente en la difusión y comunicación hacia el mercado objetivo del crédito estudiantil, puesto que casi la mitad de los encuestados (45%) manifestaron no conocer el producto. Y posteriormente luego de presentarles el producto un 98% respondió que sí se encuentra interesado en solicitar el crédito estudiantil.
- ✓ El producto crédito estudiantil del BCP cuenta con una aceptación muy importante por parte de los encuestados, ya que un 84% califica al producto entre “bueno” y “muy bueno”; razón por la cual observamos que de realizar unas pequeñas mejoras al producto y poner énfasis en la comunicación del mismo hacia su mercado objetivo aumentarían considerablemente la venta de este tipo de créditos en el banco. Posteriormente, cuando se les explicó a los encuestados sobre la tasa de interés anual que pagarían, un 78% de los encuestados respondieron entre que “probablemente” y “definitivamente” solicitarían el producto.
- ✓ Es importante que el BCP desarrolle alianzas estratégicas con las principales escuelas de postgrado del país, entre ellas tenemos a ESAN, PUCP Y UPC; ya que entre estas tres entidades suman un total de 82% de las preferencias. Esto le permitiría tener una importante diferenciación frente a sus competidores.

- ✓ Poner en marcha el plan de marketing; es decir, implementar las estrategias a través de las diferentes acciones planteadas; requerirá una inversión total de S/.1'552,990 desde el 2017 hasta el 2021.
  
- ✓ Finalmente, aplicar el plan de marketing desarrollado en la presente investigación será beneficioso para el banco, ya que le permitirá agregar valor a la organización y aprovechar de mejor manera un sector de mercado que no está debidamente atendido. Prueba de ello es el VAN que se obtiene al finalizar el ejercicio que asciende a S/.74'708,827, lo que nos muestra que aplicar las directivas del plan de marketing es rentable para el banco.

## **Capítulo X: Recomendaciones**

En caso el plan de marketing propuesto para el Banco de Crédito del Perú S.A. en Lima Norte no resulte como se ha proyectado, se recomienda lo siguiente:

1. Continuar en la búsqueda de oportunidades impulsando estudios de mercado que permitan desarrollar nuevos productos y mejorar atributos de los ya existentes.
2. Mejorar la calidad en el servicio a través del desarrollo e impulso de una cultura organizacional con enfoque al cliente, considerando que es la principal desventaja comparativa frente a sus rivales.
3. Aumentar la cantidad y calidad de los convenios con las diferentes universidades y escuelas de postgrado, con la finalidad de lograr una mayor diferenciación.
4. Desarrollar nuevos canales de venta, para ampliar la cobertura del producto y elevar el posicionamiento dentro de nuestro mercado objetivo.

## Capítulo XI: Anexos

### CUESTIONARIO

# Encuesta: \_\_\_\_\_

Buenos días/tardes/noche, mi nombre es.....y soy estudiante de la UCSS y nos encontramos realizando un estudio de mercado y nos interesa conocer su opinión

#### F1: Es estudiante universitario

(1) Si (2) No (terminar)

#### F2: En que ciclo universidad se encuentra:

(1) 9/10 (2) 8vo o menos (terminar)

#### F3: Es graduado Universitario

(1) Si (2) No (terminar)

#### 1. ¿Actualmente cuál de las siguientes actividades realiza? (RM)

(1) Trabajo (2) Practicas (3) Estudia (4) Busca trabajo

#### 2. ¿En qué sector trabaja?

(1) Publico (2) Privado

#### 3. ¿Actualmente se encuentra pagando prestamos?

(1) SI (2) NO

#### 4. ¿Tiene gastos familiares?

(1) SI (2) NO

#### 5. ¿Qué tan probable que en los próximos 2 años decida realizar una maestría<sup>1</sup>?

(1) Muy probable (2) Probable (3) Medianamente probable (4) Nada probable( terminar )

#### 6. ¿Independientemente de la maestría que decida hacer, lo realizará en el Perú o en el Extranjero?

(1) En el Perú (2) En el extranjero<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Si la respuesta es nada probable (4) se finaliza la encuesta

¿Por qué?

---

- 7. ¿En qué universidad está pensando hacer si maestría?**  
 (1) Esan (2) UPC (3) Vallejo (4) UCSS (5) Católica (6) Otras universidades
- 8. ¿Aproximadamente sabe cuál es el costo de la maestría que piensa seguir?**  
 (1) S/. 10,000  
 (2) S/. 25,000  
 (3) S/. 35,000  
 (4) S/. 45,000  
 (5) S/. 60,000 a mas
- 9. ¿Cuenta con recursos propios para hacer la Maestría<sup>3</sup>?**  
 Sí  No
- 10. ¿De qué manera piensa costear la maestría?**  
 (1) Espero trabajar varios años para ahorrar  
 (2) Solicitar apoyo a mis padres/familiares  
 (3) Solicitar un préstamo bancario
- 11. ¿Sabe Ud. si actualmente existen créditos especiales para financiar estudios de maestría<sup>4</sup>?**  
 (1) Si (2) No
- 12. ¿Qué entidades o instituciones financieras tienen estos préstamos? (espontánea)**  
 BCP  BBVA  INTERBANK  SCOTIABAN    
 OTROS
- 13. ¿Estaría usted interesado en solicitar un financiamiento para el pago de maestría<sup>5</sup>?**  
 (1) Si (2) No
- 14. ¿En cuál de las siguientes instituciones solicitaría un crédito<sup>6</sup>?**  
 (1) BCP (2) BBVA (3) Interbank (4) Scotiabank (5) otros  
 A los que eligieron al BCP
- 15. ¿Podría decirme las principales razones por que eligió al BCP?**

---

<sup>2</sup> Si la respuesta es en el extranjero, preguntar porque y vas al concepto.

<sup>3</sup> Si la respuesta es No, se pasa a la pregunta número 11

<sup>4</sup> Si la respuesta es NO, ir a la descripción del producto (concepto)

<sup>5</sup> Si la respuesta es NO, ir a la descripción del producto (concepto)

<sup>6</sup> Si la respuesta son las preguntas 2,3,4 y 5 se pasa a la pregunta número 16.

- (1) Es más conocido
- (2) Soy cliente del BCP
- (3) Tiene buen servicio
- (4) Banco da buenas facilidades
- (5) Tiene una gran cartera de productos
- (6) Es el banco más sólido
- (7) Otra razón\_\_\_\_\_

A los que no eligieron al BCP

**16. ¿Podría decirme las principales razones por que no eligió al BCP?**

- (1) Trabajo con otro banco
- (2) Es un banco que tiene mal servicio
- (3) No brinda buenas facilidades
- (4) Piden muchos requisitos
- (5) Otros\_\_\_\_\_

**DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (CONCEPTO)**

El BCP ofrece un producto que se denomina CREDITO ESTUDIANTIL, que ofrece tasas preferenciales para el financiamiento de estudios de maestría con un período de gracia d hasta 24 meses en las siguientes universidades:

- (1) Universidad San Ignacio de Loyola (USIL)
- (2) Universidad Peruana de Ciencias (UPC)
- (3) Universidad de Piura (UDEP)
- (4) CENTRUM (PUCP)
- (5) ESAN (UE)

**17. Con respecto al concepto que acaba de leer, como lo calificaría<sup>7</sup>**

- (1) Muy Bueno
  - (2) Bueno
  - (3) Regular
  - (4) Malo
  - (5) Muy malo
- ¿Por qué?
- \_\_\_\_\_

**18. ¿Qué atributos añadiría al producto?**

\_\_\_\_\_

**19. Sabiendo adicionalmente que la tasa de interés anual del crédito estudiantil es 11.5%, ¿cuál sería su disposición a solicitar este tipo de crédito<sup>8</sup>?**

<sup>7</sup> Si la respuesta es 3,4 y 5 se pregunta ¿porque?

<sup>8</sup> Si la respuesta es 3,4 y 5 se pregunta ¿porque?

- (1) Definitivamente
- (2) Probablemente
- (3) Podría o no hacerlo
- (4) Probablemente no lo haría
- (5) Definitivamente no lo hará

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

**20. ¿Trabaja en algún Banco?**

Si  No

- 1) BCP
- 2) BBVA
- 3) INTERBANK
- 4) SCOTIABANK
- 5) OTROS

**MEDIOS DE COMUNICACION**

**21. ¿Qué periódico lee?**

\_\_\_\_\_

**22. ¿Qué radio escucha?**

\_\_\_\_\_

**23. ¿Mira televisión? ¿Horas en que acostumbra ver televisión?**

\_\_\_\_\_

**24. ¿Qué redes sociales tiene?**

- |             |                             |                             |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------|
| a) Facebook | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| b) YouTube  | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| c) LinkedIn | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| d) Google+  | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| e) Twitter  | si <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |

**25. ¿Cuánto tiempo navega en internet? ¿En qué horas navega?**

\_\_\_\_\_

## Costos del Plan de Marketing

Actividades del Plan de marketing	2017	2018	2019	2020	2021
Capacitar al personal de los diferentes canales de atención, con la finalidad de ofrecer un servicio al cliente.	S/144,000	S/149,760	S/155,750	S/161,980	S/168,460
Realizar estudios sobre preferencias de mercado.			S/90,000		
Contratar la service MAN POWER, para la realización y ejecución de las ferias en las diferentes universidades.	S/30,000	S/31,200	S/32,448	S/33,746	S/35,096
Elaborar folletos informativos sobre el crédito estudiantil y <i>souvenirs( lapicero )</i> .	S/17,000	S/17,680	S/18,387	S/19,123	S/19,888
Realizar capacitaciones al personal de la service sobre técnicas de venta del crédito estudiantil	S/6,000	S/6,240	S/6,490	S/6,749	S/7,019
Elaborar un video donde se visualiza todos los pasos para solicitar un crédito estudiantil y transmitirlo por las diferentes redes sociales	S/5,000				
Contratar paneles publicitarios fijos y rotativos en Lima Norte.	S/72,000	S/74,880	S/77,875	S/80,990	S/84,230
Crear una página web sobre el crédito estudiantil independiente de la principal.	S/1,000				
<b>Total</b>	<b>S/275,000</b>	<b>S/279,760</b>	<b>S/380,950</b>	<b>S/302,588</b>	<b>S/314,692</b>

## Flujo de Caja sin Plan

<b>AÑOS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
INGRESOS	S/14'508,127	S/16'728,144	S/19'287,865	S/22'239,272	S/25'642,299
GASTOS ADICIONALES	S/275,000	S/279,760	S/380,950	S/302,588	S/314,692
<b>TOTAL EFECTIVO</b>	<b>S/.14'233,127</b>	<b>S/.16'448,384</b>	<b>S/18'906,915</b>	<b>S/21'936,683</b>	<b>S/25'327,607</b>

## Flujo de Caja con Plan

<b>AÑOS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
INGRESOS	S/.15'088,452	S/.18'400,958	S/.21'216,652	S/.24'463,199	S/.28'206,529
GASTOS ADICIONALES	S/275,000	S/279,760	S/380,950	S/302,588	S/314,692
<b>TOTAL EFECTIVO</b>	<b>S/.14'813,452</b>	<b>S/.18'121,198</b>	<b>S/.20'835,701</b>	<b>S/.24'160,610</b>	<b>S/.27'891,837</b>

## Estados de Ganancias Y Pérdidas: Proyecciones a Futuro sin Plan de Marketing

Ingresos financieros	2017	2018	2019	2020	2021
Interés por disponible	S/.14'508,127	S/.16'728,144	S/.19'287,865	S/.22'239,272	S/.25'642,299
Gastos generales	S/.275,000	S/.279,760	S/.380,950	S/.302,588	S/.314,692
Utilidad operativo	S/.14'233,127	S/.16'448,384	S/.18'906,915	S/.21'936,683	S/.25'327,607
Provisiones por incobrabilidad de créditos(-) 2%	S/.2,523,153	S/.2'909,242	S/.3'354,411	S/.3'867,699	S/.4'459,530
Utilidad antes de impuesto	S/.11'709,975	S/.13'539,142	S/.15'552,503	S/.18'068,984	S/.20'868,077
IR 30 %	S/.3'512,992	S/.4'061,742	S/.4'665,751	S/.5'420,695	S/.6'260,423
Utilidad neta	S/.8'196,982	S/.9'477,399	S/.10'886,752	S/.12'648,289	S/.14'607,654

## Estados de Ganancias y Pérdidas: Proyecciones a Futuro con Plan de Marketing

Ingresos financieros	2017	2018	2019	2020	2021
Interés por disponible	S/.15'088,452	S/.18'400,958	S/.21'216,652	S/.24'463,199	S/.28'206,529
Gastos generales	S/.275,000	S/.279,760	S/.380,950	S/.302,588	S/.314,692
Utilidad operativo	S/.14'813,452	S/.18'121,198	S/.20'835,701	S/.24'160,610	S/.27'891,837
Provisiones por incobrabilidad de créditos(-) 2%	S/.2'624,079	S/.3'200,167	S/.3'689,852	S/.4'254,469	S/.4'905,483
Utilidad antes de impuesto	S/.12'189,374	S/.14'921,032	S/.17'145,849	S/.19'906,141	S/.22'986,354
IR 30 %	S/.3'656,812	S/.4'476,310	S/.5'143,755	S/.5'971,842	S/.6'895,906
Utilidad neta	S/.8'532,562	S/.10'444,722	S/.12'002,094	S/.13'934,299	S/.16'090,448



## Balance General del BCP

**BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**

<b>BALANCE GENERAL</b> (Miles de Nuevos Soles)	Dic.12	%	Dic.13	%	Dic.14	%	Dic.15	%	Var. % Dic.15/Dic.14	Var. % Dic.14/Dic.13
<b>ACTIVOS</b>										
Caja y Canje	2,221,779	3%	3,245,640	4%	3,998,388	4%	3,332,861	3%	-16.64%	23.19%
BCRP, Bancos Locales y del Exterior / Otros	16,398,365	20%	16,903,033	19%	18,795,168	18%	25,384,440	21%	35.06%	11.19%
<b>Total Caja y Bancos</b>	<b>18,620,144</b>	<b>23%</b>	<b>20,148,673</b>	<b>22%</b>	<b>22,793,556</b>	<b>22%</b>	<b>28,717,301</b>	<b>24%</b>	<b>25.99%</b>	<b>13.13%</b>
Inversiones Disp. para la venta, a valor razonable y a vencimiento	10,781,261	13%	10,578,796	12%	8,650,570	8%	11,075,392	9%	28.03%	-18.23%
Fondos Interbancarios	44,486	0%	89,441	0%	213,269	0%	68,221	0%	-68.01%	138.45%
<b>Fondos Disponibles</b>	<b>29,445,891</b>	<b>36%</b>	<b>30,816,910</b>	<b>34%</b>	<b>31,657,395</b>	<b>31%</b>	<b>39,860,914</b>	<b>33%</b>	<b>25.91%</b>	<b>2.73%</b>
<b>Colocaciones Vigentes</b>										
Cuentas Corrientes	112,400	0%	359,313	0%	554,944	1%	71,828	0%	-87.06%	54.45%
Tarjetas de Crédito	5,851,168	7%	6,176,875	7%	6,327,737	6%	6,954,298	6%	9.90%	2.44%
Descuentos	1,420,749	2%	1,499,111	2%	1,661,135	2%	1,794,928	1%	8.05%	10.81%
Factoring	832,564	1%	833,456	1%	1,002,891	1%	1,261,517	1%	25.79%	20.33%
Préstamos	17,210,046	21%	20,346,555	22%	26,819,596	26%	32,959,945	27%	22.90%	31.81%
Arrendamiento Financiero	7,532,231	9%	8,615,329	9%	9,236,844	9%	9,574,960	8%	3.66%	7.21%
Hipotecarios para Vivienda	7,969,783	10%	9,419,456	10%	10,538,920	10%	11,617,361	10%	10.23%	11.88%
Comercio Exterior	2,457,472	3%	3,026,578	3%	2,794,945	3%	3,536,267	3%	26.52%	-7.65%
Otros	4,041,628	5%	4,857,303	5%	5,258,645	5%	5,710,985	5%	8.60%	8.26%
<b>Total Colocaciones Vigentes</b>	<b>47,428,041</b>	<b>58%</b>	<b>55,133,976</b>	<b>61%</b>	<b>64,195,657</b>	<b>63%</b>	<b>73,482,089</b>	<b>61%</b>	<b>14.47%</b>	<b>16.44%</b>
Créditos Refinanciados y Reestructurados	343,055	0%	350,732	0%	540,190	1%	664,630	1%	23.04%	54.02%
Créditos Vencidos y en Cobranza Judicial	838,823	1%	1,290,041	1%	1,526,040	1%	1,851,596	2%	21.33%	18.29%
<b>Colocaciones Brutas</b>	<b>48,609,919</b>	<b>59%</b>	<b>56,774,749</b>	<b>62%</b>	<b>66,261,887</b>	<b>65%</b>	<b>75,998,315</b>	<b>63%</b>	<b>14.69%</b>	<b>16.71%</b>
<b>Menos:</b>										
Provisiones para Colocaciones	1,558,977	2%	1,958,914	2%	2,348,951	2%	2,909,229	2%	23.85%	19.91%
Intereses y Comisiones No Devengados	44,189	0%	81,283	0%	113,260	0%	179,497	0%	58.48%	39.34%
<b>Colocaciones Netas</b>	<b>47,006,753</b>	<b>57%</b>	<b>54,734,552</b>	<b>60%</b>	<b>63,799,676</b>	<b>62%</b>	<b>72,909,589</b>	<b>61%</b>	<b>14.28%</b>	<b>16.56%</b>
Intereses, Comisiones y Cuentas por Cobrar	347,272	0%	397,316	0%	521,921	1%	634,983	1%	21.66%	31.36%
Bienes Realizables, Daciones y Adjudicaciones neto	33,770	0%	10,807	0%	14,215	0%	1,332	0%	-90.63%	31.54%
Inversiones Financieras Permanentes	1,384,959	2%	1,390,485	2%	2,194,630	2%	1,924,731	2%	-12.30%	57.83%
Activos Fijos Netos	1,135,052	1%	1,410,170	2%	1,502,297	1%	1,429,296	1%	-4.86%	6.53%
Otros Activos	2,625,682	3%	2,348,575	3%	2,510,166	2%	3,501,646	3%	39.50%	6.88%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>81,979,379</b>	<b>100%</b>	<b>91,108,815</b>	<b>100%</b>	<b>102,200,300</b>	<b>100%</b>	<b>120,262,491</b>	<b>100%</b>	<b>17.67%</b>	<b>12.17%</b>

BALANCE GENERAL (Miles de Nuevos Soles)	Dic.12	%	Dic.13	%	Dic.14	%	Dic.15	%	Var. % Dic.15/Dic.14	Var. % Dic.14/Dic.13
<b>PASIVOS</b>										
<b>Depósitos y Obligaciones</b>										
Depósitos a la Vista y Ahorro con el Público	30,834,654	38%	34,339,861	38%	39,823,942	39%	45,028,108	37%	13.07%	15.97%
Depósitos a la Vista y Ahorro del Sist. Financ. Org. Internacionales	409,104	0%	331,260	0%	403,403	0%	501,345	0%	24.28%	21.78%
<b>Depósitos a la Vista y de Ahorro</b>	<b>31,243,758</b>	<b>38%</b>	<b>34,671,121</b>	<b>38%</b>	<b>40,227,345</b>	<b>39%</b>	<b>45,529,453</b>	<b>38%</b>	<b>13.18%</b>	<b>16.03%</b>
Cuentas a Plazo del Público	14,510,063	18%	15,975,536	18%	13,831,604	14%	16,192,121	13%	17.07%	-13.42%
Depósitos a plazo del Sist. Fin. Y Org. Int.	332,258	0%	165,017	0%	126,080	0%	32,765	0%	-74.01%	-23.60%
<b>Depósitos a plazo</b>	<b>14,842,321</b>	<b>18%</b>	<b>16,140,553</b>	<b>18%</b>	<b>13,957,684</b>	<b>14%</b>	<b>16,224,886</b>	<b>13%</b>	<b>16.24%</b>	<b>-13.52%</b>
Certificados Bancarios y de Depósito	554,775	1%	625,244	1%	689,318	1%	1,740,343	1%	6.62%	-2.13%
Compensación por Tiempo de Servicio	5,687,427	7%	6,682,142	7%	6,539,981	6%	6,972,891	6%	214.49%	191.26%
Depósitos restringidos	150,338	0%	9,684	0%	28,205	0%	88,703	0%	2.75%	5.12%
Otras obligaciones	1,196,181	1%	1,169,847	1%	1,229,791	1%	1,263,642	1%	<b>14.60%</b>	<b>5.69%</b>
<b>Total de depósitos y obligaciones</b>	<b>53,674,800</b>	<b>65%</b>	<b>59,298,591</b>	<b>65%</b>	<b>62,672,325</b>	<b>61%</b>	<b>71,819,918</b>	<b>60%</b>	<b>34.11%</b>	<b>-36.34%</b>
<b>Fondos Interbancarios</b>	<b>237,074</b>	<b>0%</b>	<b>526,000</b>	<b>1%</b>	<b>334,834</b>	<b>0%</b>	<b>449,051</b>	<b>0%</b>	<b>99.47%</b>	<b>168.02%</b>
Adeudados Instituciones del País	801,516	1%	2,248,776	2%	6,027,092	6%	12,022,448	10%	-25.79%	0.58%
Adeudados Instituciones del Exterior y Org Int.	8,832,345	11%	7,747,123	9%	7,792,307	8%	5,782,367	5%	<b>85.68%</b>	<b>166.24%</b>
Cuentas por Pagar por Pactos de Recompra	1,639,817	2%	2,433,811	3%	6,479,672	6%	12,031,540	10%	<b>-13.20%</b>	<b>9.16%</b>
<b>Total Adeudados y obligaciones financieras</b>	<b>8,777,591</b>	<b>11%</b>	<b>8,142,257</b>	<b>9%</b>	<b>8,888,191</b>	<b>9%</b>	<b>7,714,513</b>	<b>6%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
Bonos de Arrendamiento Financiero	100,000	0%	100,000	0%	100,000	0%	100,000	0%	13.28%	21.69%
Bonos Subordinados	3,673,379	4%	4,420,099	5%	5,378,971	5%	6,093,391	5%	11.27%	-0.04%
Bonos corporativos	5,381,647	7%	6,687,711	7%	6,685,132	7%	7,438,684	6%	<b>12.07%</b>	<b>8.53%</b>
<b>Total emisiones</b>	<b>9,155,025</b>	<b>11%</b>	<b>11,207,810</b>	<b>12%</b>	<b>12,164,103</b>	<b>12%</b>	<b>13,632,074</b>	<b>11%</b>	<b>62.15%</b>	<b>-11.02%</b>
Intereses y otros gastos por pagar	167,527	0%	201,289	0%	179,108	0%	290,425	0%	107.01%	7.44%
Provisiones para créditos contingentes	111,144	0%	114,621	0%	123,154	0%	254,938	0%	36.38%	59.06%
Otros Pasivos	1,075,117	1%	989,408	1%	1,573,709	2%	2,146,281	2%	<b>17.23%</b>	<b>11.46%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>74,838,095</b>	<b>91%</b>	<b>82,913,787</b>	<b>91%</b>	<b>92,415,096</b>	<b>90%</b>	<b>108,338,739</b>	<b>90%</b>	<b>23.95%</b>	<b>25.85%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>										
Capital Social	3,102,897	4%	3,752,617	4%	4,722,752	5%	5,854,051	5%	14.34%	14.02%
Reservas	2,194,828	3%	2,422,230	3%	2,761,777	3%	3,157,906	3%	-65.24%	3.59%
Resultados no realizados	345,858	0%	372,763	0%	386,156	0%	134,210	0%	45.08%	16.21%
Resultado neto del ejercicio	1,497,701	2%	1,647,418	2%	1,914,519	2%	2,777,586	2%	<b>21.85%</b>	<b>19.40%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>7,141,284</b>	<b>9%</b>	<b>8,195,028</b>	<b>9%</b>	<b>9,785,204</b>	<b>10%</b>	<b>11,923,752</b>	<b>10%</b>	<b>17.67%</b>	<b>12.17%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>81,979,379</b>	<b>100%</b>	<b>91,108,815</b>	<b>100%</b>	<b>102,200,300</b>	<b>100%</b>	<b>120,262,491</b>	<b>100%</b>		

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	Dic.12	%	Dic.13	%	Dic.14	%	Dic.15	%	Var. % Dic.15/Dic.14	Var. % Dic.14/Dic.13
(Miles de Nuevos Soles)										
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>5,701,310</b>	<b>100%</b>	<b>6,704,860</b>	<b>100%</b>	<b>7,384,232</b>	<b>100%</b>	<b>8,409,662</b>	<b>100%</b>	<b>13.89%</b>	<b>10.13%</b>
Intereses por Disponible	84,515	1%	67,296	1%	27,434	0%	16,148	0%	-41.14%	-59.23%
Intereses y Com. Fondos Interbanc.	2,903	0%	1,713	0%	5,138	0%	5,096	0%	-0.83%	199.96%
Ingresos por Inversiones	398,991	7%	409,627	6%	362,659	5%	388,319	5%	7.08%	-11.47%
Intereses y Comisiones por Créditos	4,353,032	76%	5,156,408	77%	5,779,884	78%	6,506,123	77%	12.56%	12.09%
Ingresos por Valorización de Inversiones	95,141	2%	0	0%	44,722	1%	5,916	0%	-86.77%	-
Ganancias por Inv. en Subs. y Asociadas	207,736	4%	180,649	3%	173,896	2%	228,320	3%	31.30%	-3.74%
Diferencia de Cambio	326,871	6%	699,462	10%	647,130	9%	583,755	7%	-9.79%	-7.48%
Ganancias en Productos Financ. Derivados	97,263	2%	3,584	0%	183,887	2%	548,054	7%	198.04%	5030.76%
Otros	134,859	2%	186,121	3%	159,483	2%	127,931	2%	-19.78%	-14.31%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>1,573,922</b>	<b>28%</b>	<b>1,989,296</b>	<b>30%</b>	<b>1,893,594</b>	<b>26%</b>	<b>2,033,999</b>	<b>24%</b>	<b>7.41%</b>	<b>-4.81%</b>
Intereses y Com. por Oblig. con el Público	588,707	10%	638,404	10%	495,573	7%	504,006	6%	1.70%	-22.37%
Intereses por Dep. del Sist.Financ. y Org. Internac.	238	0%	781	0%	708	0%	208	0%	-70.58%	-9.29%
Intereses y Com. por Fondos Interbancarios	10,442	0%	11,833	0%	8,350	0%	8,108	0%	-2.90%	-29.43%
Intereses y Com. por Adeudos y Oblig. Financ.	312,636	5%	350,606	5%	398,526	5%	644,556	8%	61.73%	13.67%
Intereses por Oblig. en Circulación no Sub.	305,668	5%	363,952	5%	363,543	5%	374,968	4%	3.14%	-0.11%
Intereses por Obligaciones en Circulación Sub.	253,447	4%	297,903	4%	350,540	5%	391,336	5%	11.64%	17.67%
Pérdida por Valorización de Inversiones	0	0%	89,431	1%	0	0%	0	0%	-	-100.00%
Pérdidas por Inversiones en Sub. y Asociadas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	79,831	1%	89,494	1%	97,693	1%	106,099	1%	8.60%	9.16%
Diferencia de Cambio	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-	-
Pérdidas en Productos Financieros Derivados	0	0%	131,542	2%	149,046	2%	0	0%	-100.00%	13.31%
Otros	22,953	0%	15,350	0%	29,614	0%	4,717	0%	-84.07%	92.92%
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>4,127,388</b>	<b>72%</b>	<b>4,715,564</b>	<b>70%</b>	<b>5,490,639</b>	<b>74%</b>	<b>6,375,663</b>	<b>76%</b>	<b>16.12%</b>	<b>16.44%</b>
<b>Provisiones para Créditos Directos</b>	<b>1,013,076</b>	<b>18%</b>	<b>1,110,531</b>	<b>17%</b>	<b>1,303,401</b>	<b>18%</b>	<b>1,465,910</b>	<b>17%</b>	<b>12.47%</b>	<b>17.37%</b>
Recupero de cartera castigada	98,744	2%	122,513	2%	162,672	2%	170,909	2%	5.06%	32.78%
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>3,114,311</b>	<b>55%</b>	<b>3,605,033</b>	<b>54%</b>	<b>4,187,238</b>	<b>57%</b>	<b>4,909,752</b>	<b>58%</b>	<b>17.26%</b>	<b>16.15%</b>
Ingresos Netos por Servicios Financieros	1,410,380	25%	1,564,793	23%	1,748,464	24%	1,937,827	23%	10.83%	11.74%
Ganancia (Pérdida) por venta de cartera	0	0%	0	0%	0	0%	2,326	0%	-	-
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>2,409,386</b>	<b>42%</b>	<b>2,626,571</b>	<b>39%</b>	<b>2,824,825</b>	<b>38%</b>	<b>3,069,778</b>	<b>37%</b>	<b>8.67%</b>	<b>7.55%</b>
Personal y Directorio	1,350,661	24%	1,407,745	21%	1,502,106	20%	1,630,291	19%	8.53%	6.70%
Generales	1,058,726	19%	1,218,826	18%	1,322,719	18%	1,439,487	17%	8.83%	8.52%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>2,115,304</b>	<b>37%</b>	<b>2,543,255</b>	<b>38%</b>	<b>3,110,878</b>	<b>42%</b>	<b>3,780,128</b>	<b>45%</b>	<b>21.51%</b>	<b>22.32%</b>
Ingresos / Gastos No Operacionales	141,601	2%	-35,482	-1%	-32,423	0%	322,627	4%	1095.05%	-8.62%
Otras Provisiones y Depreciaciones	-285,106	-5%	-273,914	-4%	-357,207	-5%	-395,375	-5%	10.69%	30.41%
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>1,971,800</b>	<b>35%</b>	<b>2,233,859</b>	<b>33%</b>	<b>2,721,247</b>	<b>37%</b>	<b>3,707,379</b>	<b>44%</b>	<b>36.24%</b>	<b>21.82%</b>
Impuesto a la Renta	474,098	8%	586,441	9%	806,728	11%	929,794	11%	15.25%	37.56%
<b>UTILIDAD NETA DEL AÑO</b>	<b>1,497,701</b>	<b>26%</b>	<b>1,647,418</b>	<b>25%</b>	<b>1,914,519</b>	<b>26%</b>	<b>2,777,586</b>	<b>33%</b>	<b>45.08%</b>	<b>16.21%</b>

## Capítulo XII: Bibliografía

- Acerca de la SBS (s.f.). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/acerca-de-la-sbs/4/c-4>
- Arellano Marketing (s.f.) Estilos de vida. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (enero, 2016). Economía peruana: balance del 2015 y perspectivas para el 2016. *Asbanc semanal*, año 5, N. 181. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20181.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de inflación mayo 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2006a). *Estrategia corporativa*. Recuperado de [https://ww3.viabcp.com/connect/Nuestrobanco/pdf2006/memoria/estrategia\\_corporativa%20.pdf](https://ww3.viabcp.com/connect/Nuestrobanco/pdf2006/memoria/estrategia_corporativa%20.pdf)
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2006b). *Relaciones de confianza*. Recuperado de [https://www.viabcp.com/connect/Nuestrobanco/memoria\\_gob\\_corp/Gob\\_corp2006/3parte1.pdf](https://www.viabcp.com/connect/Nuestrobanco/memoria_gob_corp/Gob_corp2006/3parte1.pdf)
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2015). *Reporte anual 2015*. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)
- Conexión BCP - Red de Colaboración. (s.f.). *Behance*. Recuperado de <https://www.behance.net/gallery/30620863/Conexion-BCP-Red-de-Colaboracion>
- Decreto supremo N. 019-201-Viviendo. *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de los Capítulos I, II y III del Título III de la Ley 30230, Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-los-capitulos-i-decreto-supremo-n-019-2015-vivienda-1323664-10/>
- Derecho bancario. (s.f.). Enciclopedia jurídica. Recuperado de <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/derecho-bancario/derecho-bancario.htm>

- Elecciones 2016: Fuerza Popular tendría 71 congresistas electos. (13 de abril de 2016). *Perú.com*. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/politicas/resultados-congresistas-congreso-elecciones-2016-peru-noticia-448662>
- Equilibrium (2016). *Banco de Crédito del Perú*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>
- Foro Económico Mundial (WEF). *The Global Information Technology Report 2015*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/Global\\_InformationTechnology\\_Report\\_2015.pdf](http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/Global_InformationTechnology_Report_2015.pdf)
- Gálvez, V. & Osorio, M. G. (6 de enero de 2015). Marco legal peruano en el 2015: un impulso a la inversión. *Semana económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/marco-legal/151255-marco-legal-peruano-en-el-2015-un-impulso-a-la-inversion/>
- Información de productos (s.f.). Banco de Crédito del Perú. Recuperado de [http://www2.bcp.com.bo/informacion\\_productos.asp](http://www2.bcp.com.bo/informacion_productos.asp)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). Censo Nacional Universitario. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre 2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03\\_pbi-trimestral\\_2016ii.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2016ii.pdf)
- Kuramoto, J. (29 de agosto de 2013). El Perú recién le da importancia a la tecnología, ciencia e innovación. *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion\\_1-noticia-1624266](http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion_1-noticia-1624266)
- Ley 30230. (2014). *Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país*. Congreso de la República. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-los-capitulos-i-decreto-supremo-n-019-2015-vivienda-1323664-10/>
- Ley 30309. (2015). *Ley que promueve la inversión en investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica*. Recuperado de <http://www.innovateperu.gob.pe/incentivo-tributario/>

- Mestanza, A. (10 de junio de 2016). Ganó PPK: lo que le espera al nuevo presidente del Perú. *Correo canadiense*. Recuperado de <http://www.correocanadiense.com/2016/06/gano-ppk-lo-que-le-espera-al-nuevo-presidente-de-peru/>
- Misión, visión y principios. (s.f.). Banco de Crédito del Perú. Recuperado de <https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/nuestro-banco/quienes-somos/mision-vision-principios>
- Murakami, Y. (marzo, 2012). “Aquí las personas cambian, teniente, nunca las cosas”: una reflexión sobre la política peruana actual desde una perspectiva institucional. *Revista Argumentos*, año 6, N. 1. Recuperado de <http://www.revistargumentos.org.pe/>
- Oficina Nacional de Procesos Electorales. (2016). Presentación de Resultados. Recuperado de <https://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2016/PRP2V2016/Resumen-GeneralPresidencial.html#posicion>
- Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015. (2015). Sociedad Nacional de Industrias. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=3100>
- Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología. (2015). Perú 21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>
- Perú Panorama general. (2016). *Banco Mundial*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Free Press, New York, 1980.
- Presidencia del Consejo de Ministros & Sistema de las Naciones Unidas en el Perú (2013). *Perú: Tercer Informe Nacional de Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado de <http://onu.org.pe/wp-content/uploads/2013/09/IODM-2013.pdf>
- Resultados macroeconómicos. (2016). *Proinversión*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&je r=5651&sec=1>
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. México, D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- Supervisión. (s.f.). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/supervision/1001/c-1001>

Tarjeta. (s.f.). *Oxford Dictionaries*. Recuperado de <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/tarjeta>

The Economist Intelligence Unit. (2014). *Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=40024155>

Villegas, C. (1985). *Compendio jurídico técnico y práctico de la actividad bancaria*. Recuperado de <https://books.google.com.pe>