BFP Bank: ¿estamos preparados para cambiar la manera de llegar a nuestros clientes?

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Ana Karina Fernández Salcedo
Katherine Harumi Furuken Hernández

Asesor:
Mtr. Raúl Edgardo Gonzales Huerta

Lima, julio de 2020

Resumen ejecutivo

El trabajo de investigación presenta un caso de negocio que tiene como protagonista a la segunda entidad bancaria más grande del Perú y que se desarrolla en el 2017, año en el que dicha empresa perdió 3% de su participación en el mercado. Este sector afrontó muchos cambios en su core business para poder atender a un cliente cada vez más exigente e informado. Todo esto en un contexto en donde la digitalización empezaba a tener mayor relevancia en la vida cotidiana, lo que llevó a que las organizaciones del rubro bancario tuvieran un gran reto: ofrecer soluciones rápidas que simplifiquen la vida de sus clientes.

Este caso plantea la inversión en una herramienta tecnológica que les permitiría a la empresa complementar una estrategia comercial, en la que el cliente puede tomar el control de sus decisiones de manera eficiente, según sus necesidades y las del mercado. En esta situación, concluimos que su mejor opción fue la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM).

***Palabras clave**: CRM; visión cliente; estrategia comercial; digitalización; banca*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

This research work presents a business case of the second largest bank in Peru in 2017, a period in which it lost 3 p.p. in its market share. This sector was facing many changes in the way of doing business and serving an increasingly demanding and informed customer, where digitalization was beginning to have a greater relevance in their daily lives, so companies had a greater challenge in offering quick solutions that simplify the lives of consumers.

The case raises the evaluation of an investment in the acquisition of a technological tool that will allow them to complement the commercial strategy proposed by the author of the case, which places the client as the center in the decision making process and to be able to execute commercial actions efficiently, according to their needs and at the forefront of a changing and competitive market, where the implementation of a CRM strategy is their best option.

Keywords*: CRM; customer-centric; commercial strategy; digitalization; banking*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo ..... **iii**
Abstract ..... **v**
Índice de tablas ..... **ix**
Índice de figuras ..... **xi**
Introducción **1**
Capítulo 1. Caso de estudio **3**
1.1. La empresa 3
1.2. Economía en el Perú 4
1.2.1. Análisis Macroeconómico 4
1.2.2. El mercado financiero 5
1.3. Tendencias en el mercado 7
1.3.1. Actitudes y formas de compra de los consumidores 9
1.4. La competencia 9
1.4.1. Banco Yoda 10
1.4.2. Banco El Buen Ahorrador 10
1.4.3. Banco Chanchito 10
1.5. Implementando la nueva estrategia CRM 11
1.6. Propuesta de Matías 15
1.7. Decisiones 16
Anexos **19**
Anexo 1. Valores y pilares estratégicos de BFP Bank 19
Anexo 2. Tendencias del mercado 21
Anexo 3. Resultados financieros 2016 de los principales bancos del Perú 25
Anexo 4. Organigrama Banco BFP 2016 26
Anexo 5. Nueva estructura *Business Intelligence* 27
Capítulo 2. Teaching note **29**
2.1. Sinopsis del caso 29
2.2. Utilidad del caso 30
2.3. Análisis 30
2.3.1. Situación actual 30
2.4. Identificar los problemas 32

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

2.4.1. Síntomas 32
2.4.2. Problemas 33
2.5. Alternativas de solución 33
2.6. Decisiones 33
2.6.1. Criterios 34
2.6.2. Evaluación de Alternativas 34
2.7. Plan de Acción 39
2.8. ¿Qué ocurrió? 40
Conclusiones 43
Bibliografía 45

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de tablas

Tabla 1. Plan de Acción.....40

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de figuras

Figura 1. Tamaño de economías y poblaciones en Latinoamérica 5
Figura 2. Nivel NSE y desempleo en Perú 5
Figura 3. Crecimiento de préstamos en Perú y Latinoamérica 6
Figura 4. Matriz evaluación de alternativas 38

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo plantear, a través del método del caso, la solución a los problemas que afronta una de las entidades financieras más grandes del Perú, y que impactan negativamente en el *performance* de sus estrategias comerciales y perjudican la relación con sus clientes.

Los principales objetivos que se plantean en el caso son analizar las tendencias y enfoques comerciales dentro del sector bancario, y en qué herramientas se apalancan para implementar sus estrategias comerciales. Asimismo, entender la importancia de un plan de CRM, así como saber cuáles son los beneficios que aporta a la empresa y, además, conocer cómo ejecutarla. Finalmente, es importante también reconocer que la transformación digital es una necesidad dentro del sector bancario.

La investigación explica la problemática del BFP Bank y analiza detalladamente su situación dentro del sector, según data de tendencias de mercado, del comportamiento de los consumidores y de su estado actual. Esto permitirá identificar qué problemas afrontaban y plantear las alternativas de solución con las que contaban.

Por temas de confidencialidad se han cambiado las cifras y nombres de los bancos citados, pero manteniendo la problemática real.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. Caso de estudio

El 11 de abril del 2017, Matías Salazar, gerente del área de Inteligencia Comercial en BFP Bank -segundo banco más grande del sector- se encontraba revisando una presentación que haría frente a los miembros del directorio. Ellos serían quienes evaluarían la decisión de invertir 6.5 millones de soles en la compra de una nueva plataforma de *Customer Relationship Management* (CRM) para desarrollar la nueva estrategia de relacionamiento con sus clientes en un contexto en el que el mercado cada vez invertía más sus capacidades tecnológicas para mantenerse vigente.

Matías estaba convencido de que la ejecución de este proyecto era vital para complementar la estrategia comercial que había sido implementada pocos meses después de su llegada a la empresa. Además, tenía claro que de no hacerlo el banco podría continuar perdiendo participación de mercado; la misma que, al cierre del 2016, pasó 23% a 20%, acortando la brecha con el competidor que tenía la tercera posición en el sector.

La reunión con el directorio se programó para el 12 de abril. Todos esperaban que Salazar hiciera una presentación lo suficientemente sólida y convincente para poder recibir la aprobación del comité de dirección, considerando de que ya habían aprobado dos proyectos importantes para la empresa con una inversión de 6 millones soles y que aprobar su propuesta implicaría extender dicho presupuesto para el mismo año. Los directivos debían evaluar cada proyecto que implicase un cambio transformacional en la organización. No iba a ser una tarea fácil para José Antonio Rivadeneyra, presidente del Comité de Dirección, quien sería el responsable de tomar la decisión de aprobar el proyecto.

1.1. La empresa

BFP Bank Perú se fundó en el país en 1948 como filial de una de las entidades financieras más grandes del mundo, la cual tenía presencia en más de 28 países del mundo, principalmente, Estados Unidos, México, España, Portugal, Suiza, Turquía y América del Sur- Unido a ello, sus activos al cierre del 2016 estaban valorados en USD 630,000,000, e incluía alrededor de 7000 oficinas, 124,000 empleados y 70 millones de clientes. Al 31 de diciembre de 2015, era el 48º banco a nivel global por volumen de activos.

Los activos totales del BFP Bank Perú al cierre de diciembre de 2016 fueron de USD 26,000,000, con un ROE de 19% y una participación de mercado de 20%. Su red de más de 400 puntos de contacto y 1800 cajeros servía a más de 4 millones de clientes con presencia en 23

departamentos a nivel nacional. Además, la empresa contaba con alrededor de 6000 empleados y su sede principal estaba ubicada en el distrito de San Isidro en el departamento de Lima, lugar donde se encontraban las principales oficinas financieras del país (ver anexo1).

La estructura del banco estaba compuesta por dos segmentos de negocio: *Retail* y Jurídicos, los mismos que representaban el 40% y 60% de las ventas, respectivamente. Cada uno de estos dirigían sus objetivos a diferentes tipos de clientes. *Retail* básicamente se enfocaba en personas naturales (segmentos de clientes *Premium, VIP* y Clásico), y Jurídico se enfocaba en empresas (segmentos de clientes Micro, Pequeñas y Grandes empresas).

Durante los últimos años, BFP Bank Perú había dado un giro a su estrategia comercial en respuesta a un entorno cambiante y altamente competitivo. Pasó de un enfoque de gestión para sólo el segmento premium, es decir dirigidos a los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, a expandir su cartera de clientes *Retail* a un segmento más masivo como el NSE C. El objetivo principal de esta decisión fue captar mayor cantidad de clientes para incrementar la participación de mercado y cambiar la percepción de los clientes, quienes veían a BFP Bank como un banco caro y sólo para clientes con alto poder adquisitivo.

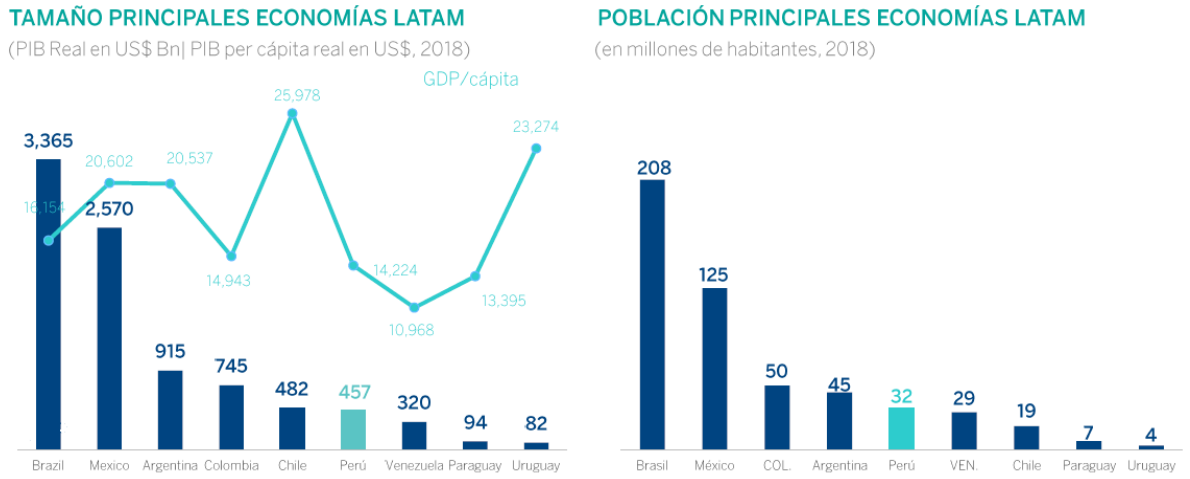
1.2. Economía en el Perú

1.2.1. Análisis Macroeconómico

Perú es una economía mediana, la sexta en América Latina, con el tercer PBI per cápita más bajo y la quinta en población. En los últimos años, la economía peruana presentaba una tendencia positiva de crecimiento del PBI -entre 3% y 4%, bastante ligada al precio del cobre- convergiendo con las principales economías de América Latina y presentando los mejores crecimientos acumulados de este indicador en toda la región (CAGR 3Y: 3.5%) con unas excelentes proyecciones de crecimiento a mediano plazo (CAGR 3Y: 3.6%). Ver figura 1.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

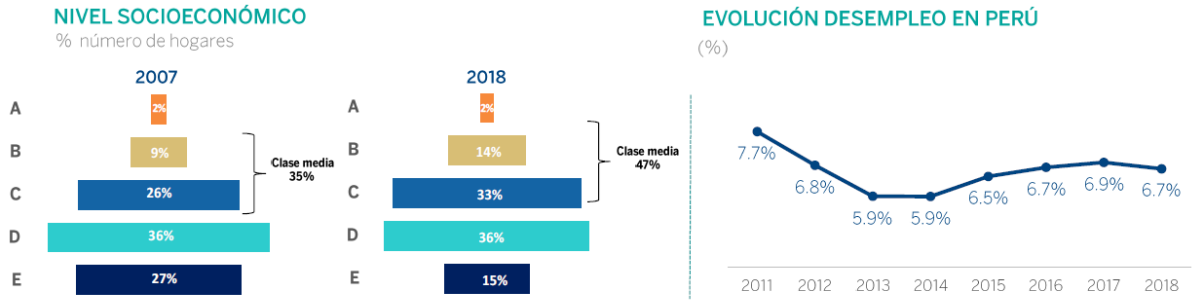
Figura 1. Tamaño de economías y poblaciones en Latinoamérica



Fuente: BBVA Perú (2017)

Era considerado un país más seguro, en donde los indicadores socioeconómicos y de desempleo habían mejorado. La clase media en el país fue la que mayor crecimiento tuvo, pasando de representar el 35% en el 2007 al 47% en el 2018, al tiempo que el NSE E obtuvo un fuerte decrecimiento (disminución de la pobreza), pues pasó de representar el 27% de la población en el 2007 al 15% en el 2018, como se observa en la siguiente figura:

Figura 2. Nivel NSE y desempleo en Perú



Fuente: BBVA Perú (2017)

Este hecho representaba una oportunidad para BFP Bank al poder beneficiarse del crecimiento del país en los próximos años, el cual esperaba mantener un PBI real de 3.4% hacia el 2020.

1.2.2. El mercado financiero

El sistema financiero en el Perú era mediano comparado con el de toda Latinoamérica. A pesar de ello, presentaba oportunidades de crecimiento, debido al potencial de crecimiento tanto

de la economía como de la bancarización, es decir, mayor acceso a créditos en el sistema bancario.

El sistema financiero había crecido a buen ritmo los últimos años en línea con los principales países latinoamericanos; representando el 3er lugar (Figura 3). Claramente era un sistema rentable con buenos márgenes sobre el volumen de negocios.

Figura 3. Crecimiento de préstamos en Perú y Latinoamérica

Fuente: BBVA Perú (2017)

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Los niveles de riesgo eran medios, con un ratio de morosidad del 2.80% en el 2016. Contaba con un ROA Sistema Bancario del 2.02%, uno de los mejores de América Latina y con una tendencia al crecimiento.

El mercado bancario en el Perú estaba muy concentrado, existían cerca de 16 empresas en Banca múltiple[1] que representaban el 85% del volumen del crédito del sistema. Sin embargo, los principales actores estaban conformados por cuatro entidades quienes concentraban más del 80% de los créditos otorgados (BBVA Perú, 2017).

Al cierre del 2016, el primer lugar lo lideraba una empresa local, Banco Yoda, con el 30% de la participación, BFP Bank en segundo lugar con 20%, Banco El buen ahorrador con 20%, y Banco Chanchito con 16%.

---

[1] Según el Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP] (2011), un banco es:

> La empresa dedicada a operaciones y servicios de carácter financiero, que recibe dinero del público, en forma de depósitos u otra modalidad, y utiliza ese dinero, junto con su propio capital y el de otras fuentes, para conceder créditos (préstamos o descuentos de documentos) y realizar inversiones por cuenta propia. Se caracteriza por la creación secundaria de dinero a través de sus operaciones crediticias. (p. 8).

La Banca Múltiple estaba dividida en dos segmentos principalmente: *Retail* (personas naturales) y Jurídicos (grandes empresas, Pymes[2]). El principal segmento era Jurídicos con 64% del total de créditos y con un volumen S/ 153,000,000 a diciembre 2016, mientras que *Retail* tenía un 36% y un volumen de S/ 82,000,000 a pesar de que el crecimiento este sector era mayor -4.6% versus 1.2% de Jurídicos (BBVA Perú, 2017).

Por otro lado, con respecto al mix de productos, la banca múltiple estaba dividida en dos tipos:

Créditos. Este podía ser de corto y largo plazo. Los productos de corto plazo representaban el 53% del balance, compuesto por créditos de consumo o préstamos con un 31% y tarjetas de crédito con un 22%. Los primeros crecían a un ritmo de 10% mientras que los segundos a 7.7% anual (BBVA Perú, 2017).

El 47% restante estaba compuesto por créditos de largo plazo o hipotecario, que crecía a un ritmo de 7%.

Depósitos. Los productos de depósitos se distribuían básicamente en Plazos y Ahorros haciendo un total de más de S/ 250,000,000. El 64% lo tenían los productos de Ahorros, seguido por un 36% de Plazos. El ritmo de crecimiento era de 8% para el primero y un 6% para el segundo (BBVA Perú, 2017).

1.3. Tendencias en el mercado

En un mundo cada vez más enfocado en la digitalización, el Perú se encontraba por debajo de sus pares en la región principalmente por limitaciones en asequibilidad e infraestructura. Al respecto, un estudio de BBVA Research (23 de noviembre de 2017) revela que:

> Sólo el 45% de los peruanos usaba internet, una práctica que estaba concentrada principalmente en las zonas urbanas, con un 54% de penetración (en Lima era más del 63%), mientras que en zonas rurales sólo alcanzaba el 14%. Las personas que más lo utilizaban era jóvenes y con un nivel educativo medio alto. (párr. 3).

A pesar de ello, la tendencia al uso de internet era creciente y cada vez más empresas empezaban a invertir en digitalización. Según Osiptel, el acceso a internet fijo o móvil en casa aumentó de 19,8% a 66,5 % entre el 2012 y el 2016 ("La penetración de Internet en los hogares de Perú supera el triple entre el 2012 y 2016", 18 de octubre de 2017).

[2] Pymes: Pequeñas y medianas empresas.

De la mano con la expansión del internet, el uso de los *smartphones* era parte importante en el avance digital a nivel mundial. A pesar de ello, el Perú era considerado uno de los países con una baja tenencia de estos dispositivos (40% de la población) comparado con otros países en donde la penetración era del 50%. Sin embargo, se mostró un crecimiento importante en los últimos años en donde prácticamente se duplicó su uso y la tendencia era creciente. Según Osiptel, para el 2017 la cifra de penetración de los teléfonos inteligentes llegaría al 73% ("Osiptel: más de siete millones de hogares tienen acceso a internet", 6 de septiembre de 2019).

Estos hechos obligaron a las entidades financieras a seguir impulsando la digitalización entre sus clientes, enfocándose principalmente en el desarrollo de canales y servicios que les permitirían brindar una experiencia personalizada en cualquier momento y lugar, como lo es la banca móvil y la apertura de cuentas virtuales. Asimismo, esto les ayudó a mejorar la comunicación con sus clientes a través de interacciones digitales como el *emailing*, SMS, APP, Facebook, páginas web, entre otros canales digitales.

Como parte de la transformación digital, el banco implementó una plataforma en donde los consumidores podían desde comparar todo tipo de productos y servicios, hasta compartir experiencias con diferentes usuarios y empresas. Este espacio les permitió tener mayor empoderamiento, fomentando así un mejor funcionamiento del mercado a favor del cliente y a su vez obligaba a las empresas a adaptar con rapidez la digitalización para no quedarse atrás en un mercado en constante cambio.

El mercado presentaba un nuevo entorno competitivo, en los últimos años empezó la aparición de *startups* con alto nivel tecnológico dentro del sector financiero bajo el nombre de "*Fintechs*", quienes aprovecharon la brecha que existía entre las nuevas demandas de los consumidores y los servicios -en ocasiones anticuado- de los bancos tradicionales.

Estos nuevos integrantes del mercado retaban la cadena de valor de las entidades financieras al ofrecer componentes especializados como pagos, créditos, asesoramiento financiero, acceso a mercado de capitales, cambio de divisas, etc. Al mismo tiempo, brindaban una mayor flexibilidad y rapidez para realizar cambios a costo menor, accesible para el consumidor.

Otros grandes de la industria como Google, Apple y Amazon empezaron a ofrecer servicios financieros, principalmente en las áreas de pagos y créditos, como complemento de su *core business*, apoyándose de su gran base de clientes y fomentando economías de escala para su beneficio.

Muchas entidades financieras estaban recién conociendo el concepto de la digitalización y, al no tener un significado conciso, lo definieron como una serie de cuestiones que

contemplaba: el desarrollo de la oferta, la venta y distribución de productos y servicios mediante canales digitales; la utilización de tecnologías más recientes para mejorar el conocimiento de cliente y de esta manera adelantarse a sus necesidades de forma rápida y conveniente; y por último, la omnicanalidad, lo cual le permite al cliente comunicarse con su banco por diferentes canales, tanto analógicos como digitales mediante la automatización de servicios. El objetivo principal de la banca digital es anteponer las necesidades de los clientes al desarrollo de productos (definición de la oferta) y colocarlo como un centro de todo. (Ver anexo 2).

1.3.1. Actitudes y formas de compra de los consumidores

Años atrás, el poder de negociación del consumidor en el sector bancario era mucho menor. Por ejemplo, abrir una cuenta bancaria era más difícil, inclusive hasta tenía un costo. El cliente debía adaptarse a las exigencias del banco y el poder tener dinero guardado en este era un símbolo de buen status social. Unido a ello, la decisión de usar un servicio u otro se basaba en el nivel de reputación que tenía la entidad financiera.

Hoy en día todo es distinto, cada vez más empresas colocan a sus clientes en el centro como base para el planeamiento de sus estrategias y toma de decisiones: "ellos son los que mandan", se decía en el sector. El consumidor de hoy está dejando de ser leal a su entidad bancaria, esto debido a que cada vez más tienen a su disposición nuevos servicios y productos que son adaptados a sus necesidades, los mimos que los bancos vienen desarrollando como parte de sus estrategias de retención.

El consumidor de hoy sabe lo que quiere y tiene cada vez más acceso a todo tipo de información, lo cual hace que sea más exigente al momento de tomar una decisión de compra y más difícil de fidelizar. Ellos sienten que todos los bancos les ofrecen lo mismo y que no existe un diferencial, por lo que piden mayores incentivos comerciales, como, por ejemplo, multiplicar millas o puntos, regalos, descuentos en establecimientos, entre otros beneficios. La brecha entre lo que demandan y lo que les ofrecen los bancos viene creciendo de manera exponencial. La experiencia en su relación con los servicios financieros que se les ofrece prima hoy más que nunca en su decisión.

1.4. La competencia

Existía un grado de competencia alto en el sector financiero, el cual se veía reflejado en una reducción notable en las tasas de interés de la mayoría de los tipos de crédito que ofrecían las entidades financieras. Eran cuatro los actores principales del mercado que concentraban el 80% del crédito:

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

1.4.1. Banco Yoda

El banco más antiguo del Perú con más de 120 años de presencia a nivel nacional y líder en el mercado financiero, gracias a los USD 35,000,000 en activos totales con los que contaba y a que ostentaba el 30% participación de mercado, entre créditos y depósitos. Tenía con una red de más de 6000 puntos de contacto, sirviendo a más de 10 millones de clientes. Basaron su estrategia en lograr la mayor cobertura a nivel nacional con sus agencias, dirigiendo sus inversiones a herramientas tecnológicas de primer nivel que les facilitaban la gestión de su red de agencias, logrando de esta manera ser el banco con mayor cobertura a nivel nacional. Sus clientes principales eran las personas naturales y las pequeñas empresas.

1.4.2. Banco El Buen Ahorrador

Pertenecía al Grupo El Buen Ahorrador, una de las instituciones financieras más importantes en Norteamérica, lo cual le permitía contar con un fuerte respaldo financiero internacional. Con tan solo 10 años de presencia en el país, contaba con el 20% de participación de mercado, lo que lo posicionaba como el tercer banco más importante a nivel nacional. Se caracterizaba por ofrecer las tasas de interés de créditos más bajas en comparación a sus principales competidores y por ser la segunda entidad bancaria en términos patrimoniales. A pesar de contar con una amplia cobertura nacional en cajeros corresponsales, su penetración en otros canales no tradicionales como banca móvil y por internet no era de gran alcance. Unido a ello, aún no habían evaluado ningún plan de desarrollo de sus canales bajo una herramienta tecnológica de CRM.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.4.3. Banco Chanchito

Era el segundo banco más antiguo del Perú. Estaba posicionado como la cuarta entidad bancaria a nivel nacional y se caracterizaba por: su valor de marca en los consumidores y por ser el segundo banco más rentable en el Perú. En comparación con su principal rival, contaban con una red de agencias de alrededor de 3000 puntos de contacto gestionados bajo una herramienta tecnológica de CRM, dejando el canal digital (*emailin*g, SMS, etc) bajo la gestión de terceros.

A pesar de que el mercado estaba compuesto por estas cuatro principales entidades, la más grande competencia que tenían los bancos era el efectivo. En el país el uso del también llamado “cash” era aún una costumbre bastante arraigada: aproximadamente el 75% de las personas lo utilizaban de manera diaria como principal instrumento de pago versus los digitales (tarjetas de crédito y débito). La misión de los bancos era fomentar la reducción de este método

de pago y activar el uso de canales digitales (brecha que viene reduciéndose) con el objetivo de brindar una mayor seguridad, facilidad y rapidez al usuario. (Ver anexo 3).

1.5. Implementando la nueva estrategia CRM

Cuando Matías Salazar se incorporó a BFP Bank en febrero del 2016, asumió la gerencia de *Business Intelligence* (ver anexo 4). Esta área era muy importante para el banco ya que estaba a cargo del despliegue de todas las campañas comerciales a través de todos los canales del banco.

Cuando Matías llegó a la empresa, se encontró con varios inconvenientes. Entre los principales se encontraron:

a. Un equipo con muchos paradigmas de la gestión de la banca. En aquella época, la división estaba conformada por cinco áreas:

Inteligencia analítica: responsable de la elaboración de los modelos estadísticos analíticos. Esta unidad había tenido mayor peso y prioridad ya que el anterior gerente tenía mucho dominio y experiencia de este tema. Sin embargo, a pesar de que el equipo manejaba muy bien la parte analítica, ésta no era muy comercial, por lo que muchos de los modelos analíticos no se llegaban a aplicar en todas las campañas.

Campañas dirigidas: esta área era responsable de la generación de bases de datos, las mismas que eran solicitadas en cualquier momento del mes y enviadas vía correo electrónico a las áreas de negocios: productos y segmentos. En el detalle de los correos electrónicos colocaban algunos criterios comerciales para segmentarlas, pero con una visión producto, lo que implicaba que un cliente pudiera ser impactado más de una vez para ofrecerles productos diferentes y en distintos momentos.

El equipo manejaba una herramienta de base de datos donde se construían todas las lógicas comerciales para obtener los públicos objetivos de cada campaña, los mismos que eran cruzados, a su vez, con la información que enviaba el área de Riesgos para ver si los clientes estaban aptos para adquirir un producto del activo, como préstamos y tarjetas. Finalmente, estos usuarios o *leads*[3] eran cargados y desplegados a todos los canales del banco: la red de oficinas, telemarketing, ATM, banca por internet y las comunicaciones que eran gestionadas por proveedores externos, como era el caso de los *mailings*, SMS, pautas en Facebook, entre otros

[3] Leads: se refieren a la asociación de un cliente con una oferta comercial; es decir si un cliente tenía más de una oferta del activo, se contabilizaba en las campañas como 2 leads a pesar de ser un sólo cliente.

canales. El problema con estos proveedores era que no existía un flujo para recibir el *feedback*, por lo que no se podía medir la efectividad de este tipo de campañas. El rol que tenía el equipo de campañas era básicamente la de respuesta a pedidos, no había un trabajo en conjunto con las áreas de negocio.

Conocimiento del cliente: en esta área se realizaban algunos análisis sobre el perfil de clientes, los cuales eran solicitados a demanda por las áreas de negocios. Asimismo, se encargaban de compartir mensualmente la medición de ciertas campañas. Con respecto a las comunicaciones enviadas, el no contar con el *feedback* del proveedor externo, no se podían medir la efectividad y su impacto en el negocio.

Calidad de datos: esta área era proveedora de información para diferentes áreas del banco supliendo la labor de TI. Además, era responsable de gestionar los temas legales relacionados con la Ley de Protección de Datos Personales.

Investigación de mercado: área responsable de realizar pilotos de campañas, estudios de mercados para los lanzamientos de nuevos productos y generación de los informes de la competencia.

b. Diversos errores operativos y retrasos en la entrega de información. Esto generaba que las ofertas se comuniquen tarde a los clientes y que incluso al momento de contactarlos, los responsables de los negocios se enteraban de que la competencia ya los había llamado días previos y les habían colocado un producto/servicio financiero, perdiendo, de esta manera, una oportunidad de venta.

c. Reclamos por parte de las áreas de negocios quienes no llegaban a sus objetivos mensuales. Esto generaba desconfianza entre las áreas, por lo que no consideraban a la división de *Business Intelligence* como un socio estratégico de sus acciones comerciales, sino como tomadores de pedidos de bases. No existía una estrategia clara o integrada. Asimismo, el banco estaba perdiendo participación de mercado y la atención y nivel de satisfacción de los clientes habían bajado.

Matías sabía que tenía que dar una solución inmediata a todos estos problemas, por lo que se concentró en los más críticos y de alto impacto para el negocio.

Una de las primeras acciones fue reorganizar al equipo actual y empezó a evaluar el perfil y desempeño de cada miembro para determinar quiénes aportarían a la nueva estrategia y en qué área se desempeñarían. Por otro lado, identificó a aquellos que simplemente no calzaban con el perfil que buscaba, por lo que les brindó la oportunidad de que busquen desarrollarse en otras áreas más afines a sus perfiles.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

La siguiente acción fue buscar los nuevos perfiles que necesitaba para la nueva estrategia que proponía. Como resultado de ello, Matías sustentó ante un comité con el vicepresidente de Desarrollo de Negocios la necesidad de crear un área que le permitiría generar campañas con una visión enfocada en el cliente y con ello incrementar las ventas comerciales del banco. Así, en agosto del 2016, creó el área de Estrategia de Campañas y cambió el enfoque del área de Calidad de Datos (ver anexo 5). Al término del primer año, casi el 60% del equipo fue reemplazado por uno nuevo con un perfil analítico comercial más dinámico, con visión enfocada en el cliente y orientada a resultados. De esta manera, la nueva estructura de la división presentó nuevos roles, funciones y entregables como se detalla a continuación:

Inteligencia Analítica: se empezaron a utilizar los modelos analíticos para las campañas, añadiendo KPI (métrica objetivo) como: porcentaje (%) de uso de modelos en las campañas, así como el impacto positivo de su uso. La aplicación de los modelos permitió incrementar las ventas, dado que las campañas se ofrecían de acuerdo a la propensión de compra del cliente. Esto generó que la división empiece a ganar mayor credibilidad frente a las áreas de negocios.

Estrategia de Campañas: esta nueva área era responsable de la planificación y definición de las campañas comerciales que se realizaban a los clientes. Estas acciones se llevaban a cabo todos los meses en conjunto con las áreas del negocio (productos, segmentos, el equipo digital y el de campañas). Todos los criterios de segmentación definidos eran plasmados en un *brief* comercial por el responsable de cada área. Este documento era enviado al equipo de estrategia todas las quincenas de cada mes para que puedan ser implementado posteriormente por el equipo de campañas.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Campañas Dirigidas: el equipo de campañas era responsable de la implementación de los criterios de segmentación según el *brief* comercial. En la nueva estructura, el equipo también participaba en la planificación con las áreas de negocio, lo que les permitía desarrollar tanto sus habilidades comerciales como la parte técnica de las bases de datos. Asimismo, tenían el reto de poder implementar y desplegar una campaña propuesta por ellos mismos, resultado de la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales.

El flujo que existía con el equipo de Riesgos se mantenía y el despliegue de las campañas a través de todos los canales del banco seguía siendo responsabilidad de este equipo.

Conocimiento del Cliente: el objetivo de esta área era el seguimiento de las campañas ejecutadas en el mes a través de tableros de control y el de realizar diferentes análisis sobre el comportamiento de los clientes, así como identificar sus perfiles y oportunidades de mejora. Estos hallazgos los mostraban a las diferentes unidades de negocio, incluyendo a todo el equipo de *Business Intelligence*, con la finalidad que se pueda convertir en el piloto de una campaña.

Con respecto al *feedback* de las comunicaciones enviadas, aún era un problema, dado que el proveedor no cumplía con las fechas de entrega.

Calidad de Datos: el área de calidad de datos tomó mayor relevancia para el banco, dado a que pasó de ser un proveedor de información de las distintas áreas, a ser la responsable del mantenimiento de los datos de contacto de los clientes, como teléfonos, correos electrónicos, dirección y otros datos necesarios para cualquier interacción con los ellos. Todo lo anterior alineado con las respectivas leyes de protección de datos. Antes, el no contar con los datos principales y que además sean incorrectos, impedía ejecutar una acción comercial. Por ello, era importante que esta área sensibilice y comprometa a las áreas de negocios a mejorar sus procesos de captura de información al momento de la venta a través de los diferentes canales.

Investigación de Mercados: responsable de realizar pilotos en coordinación con las áreas de negocios y el equipo de campañas, así como de identificar *insights* de los clientes a través de *focus groups* o encuestas. Asimismo, tenían la responsabilidad de realizar estudios de mercado para los lanzamientos de nuevos productos y la evaluación de los beneficios de las campañas; así como la elaboración de un *site* en donde se publicaban los informes de la competencia.

Con este cambio estructural, Matías logró generar un círculo virtuoso comercial en todas las áreas: Investigación de Mercados estudiaba la aceptación de las ofertas de valor del producto o campaña comercial; Conocimiento de Cliente analizaba los KPI y los comportamientos en el sistema financiero; Calidad de Datos buscaba la mejor data de contactos; Estrategia de Campañas utilizaba tanto la información del área de Conocimiento del Cliente como los *insights* de Investigación de Mercado para proponer campañas potentes, utilizando además los modelos del área de Inteligencia Analítica; y finalmente el área de Campañas Dirigidas lo implementaba a través de base de datos, obteniendo los públicos objetivos y desplegándolos a todos los canales del banco.

En agosto, luego de seis meses que Matías realizara estos cambios, se observó un impacto positivo tanto en el proceso de campañas como en el ambiente laboral. El equipo de *Business Intelligence* trabajaba con mayor entusiasmo y motivación, mientras que las áreas de negocios empezaban a considerarlos como socios estratégicos, dado a que había más sinergias entre los equipos. Dado que las comerciales tenían una planificación ordenada, las campañas estaban disponibles en los canales los primeros días hábiles del mes para que los ejecutivos los gestionen, reduciendo de esta manera el riesgo que otro banco lo llame primero.

Sin embargo, aún quedaba un tema pendiente, uno que era un punto de dolor en la estrategia de Matías. Se trataba de las campañas digitales (email y SMS), éstas carecían de

feedback, por lo que no era posible obtener las mediciones y la contribución al negocio de las comunicaciones que se enviaban a los clientes a través de estos canales. A pesar que Matías había tenido varias reuniones con el proveedor, no se podía contar con una información confiable para utilizarla en los análisis y mediciones.

En septiembre, llegó una observación de auditoría interna sobre los pagos al proveedor de *emailing*, ya que al no existir un *feedback* de las campañas ni un reporte del volumen de emails enviados, auditoría empezó a cuestionar el *fee* que se les daba.

La observación fue clasificada con un nivel alto de criticidad. Ante ello, se acordó trabajar en una solución táctica que permitiría responder a dicha advertencia en el corto plazo, pero que requería de procesos muy manuales por parte del equipo de *Business Intelligence* para poder obtener la información. Auditoría accedió a esta solución temporal con el compromiso de que Matías contratara a otro proveedor que sí proporcione esa información y tenga un acuerdo con las penalidades correspondientes.

Ante esta situación, Matías estaba convencido de que necesitaba apoyarse en una herramienta tecnológica que le permitiera complementar la estrategia de CRM y es así que, en noviembre del 2016, consiguió la autorización para viajar a Suiza con el propósito de conocer qué herramientas manejaban en la matriz de BFP Bank, además de interiorizar las mejores prácticas del sector y poder implementarlas en Perú.

Cuando regresó de Suiza, una semana después, Matías agendó una reunión con Rodrigo Pestalozzi, vicepresidente de Desarrollo de Negocios, con el objetivo de convencerlo de invertir en una herramienta tecnológica de CRM potente, de clase mundial y demostrarle los buenos resultados que tuvo la matriz de BFP Bank con la implementación de esta herramienta. Cuando realizó la presentación a fines de diciembre, Rodrigo quedó asombrado y muy entusiasmado con los resultados que se mostraron y pidió a Matías que elabore una presentación con su propuesta para poder llevarlo al Comité de Dirección como un nuevo proyecto.

1.6. Propuesta de Matías

En enero del 2017, Matías comenzó a trabajar en su propuesta y a recopilar toda la información necesaria. Esta presentación consistía en la importancia de adquirir una herramienta tecnológica CRM de clase mundial que soportaría la estrategia planteada de CRM para mejorar el relacionamiento con los consumidores a través de ofertas comerciales potentes, por medio del mejor canal y de forma oportuna. Todo ello con el objetivo de generar una experiencia única (efecto *WOW*) y diferente a los clientes y, por consiguiente, vincularlos más

con el banco. Esto conlleva cambiar hacia una visión enfocada en el cliente y sus necesidades, y no una basada en el producto.

La herramienta CRM propuesta consistía en una tecnología de nube, lo que implicaba que toda la información de las campañas estaría almacenada en un repositorio virtual y que distribuiría los leads a todos los canales del banco. Esto evitaría incurrir en costos de equipos de *hardware*, y en su lugar solo se generaría una inversión anual correspondiente a licencias del programa.

Asimismo, Matías argumentaba a favor de su propuesta el enorme potencial y beneficios que se podrían explotar de la herramienta, tales como:

- Recibir un *feedback* en tiempo real sobre la efectividad de un canal. Esto permitiría ajustar el envío de ofertas por otros canales que puedan dar mejores resultados.
- Permitir integrar la base analítica de modelos con toda la planificación de canales en campañas.
- Tener un *feedback* casi "*real time*" (tiempo real por su traducción al español) de las campañas que se envíen a los clientes y con capacidad de reacción inmediata ante alguna incidencia, lo cual era imposible de realizar con los sistemas antiguos.
- Desplegar campañas más personalizadas y segmentadas.
- Identificar oportunidades de mejora en la propuesta de valor a través del análisis y gestión de la información.
- Automatizar las campañas más recurrentes.
- Incrementar la productividad de los ejecutivos de la red de agencias a través de un nuevo *front* o sistema para la gestión de las campañas, así como obtener trazabilidad de las comunicaciones que se enviaron a los clientes.

1.7. Decisiones

Era 11 de abril y Matías acababa de sustentar su propuesta ante el comité de dirección, salió de la sala preocupado ya que aún no tenía la aprobación final del proyecto. Los miembros del comité se quedaron discutiendo sobre la presentación y sustentaron sus puntos de vista:

Rodrigo Pestalozzi, vicepresidente de Desarrollo de Negocios estaba a favor de la propuesta. Él sabía que la implementación de esta herramienta tecnológica era clave por dos razones. La primera, porque soportaría la estrategia de relacionamiento de clientes planteada por Matías y, la segunda, porque generaría una ventaja competitiva frente a la competencia, la

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

misma que estaba alineada a una táctica similar con un enfoque en el cliente o "*customer centric*" (centrado en el cliente por su traducción al español). Además, Rodrigo argumentaba que este proyecto ayudaría a alcanzar las metas del año.

Úrsula Díaz, vicepresidente de Tecnología de Información no concordaba con Rodrigo. Ella basaba su opinión principalmente en el riesgo de la seguridad de la información. Argumentaba que al tratarse de una solución que se implementaría en la nube; es decir, toda la información de campañas digitales estaría almacenadas en un repositorio virtual, ésta estaría expuesta ante posible hackers o personas malintencionadas que pudieran robar esta información que era muy sensible por el *core* del negocio.

Asimismo, Valeria Martens, vicepresidente de Finanzas, no estaba a favor de la propuesta de Matías. Ella consideraba que no era el momento para realizar una inversión tan alta en un proyecto que, desde su perspectiva, no era prioridad para el banco. En esta línea, argumentaba que existían otros proyectos regulatorios que eran exigidos por la SBS y de no cumplirse con éstos se incurriría en una multa. Además, argumentaba que su implementación no garantizaba una rentabilidad esperada, por lo que sugería, por el momento, mantener la herramienta actual de la red de agencias y el proveedor externo de las campañas digitales.

Por otro lado, Lorgio Cáceda, vicepresidente de la red de agencias, a pesar que no estaba de acuerdo con la propuesta de Matías, discrepaba con Valeria con respecto a la efectividad del sistema con el que contaban en ese momento, el cual tenía problemas que disminuían la productividad de los ejecutivos y generaban malestar en los clientes. Esto, según argumentó, afectaba la experiencia del usuario con la red de agencias y muchas veces terminaba en reclamos. Lorgio sugería resolver estos problemas haciendo adecuaciones sobre la herramienta actual, de la mano de un proveedor externo. Argumentaba que esta opción era de menor riesgo e inversión para el banco, ya que la propuesta de adquirir una nueva implicaría mayor tiempo y esfuerzo en capacitaciones para los ejecutivos. Asimismo, sería un proceso más largo en donde se impactarían los resultados del banco al perder oportunidades de venta.

Samuel Tondero, vicepresidente de Digital, sí estaba de acuerdo con la propuesta. Sin embargo, sugería que debía manejarse como dos proyectos separados: por un lado, la implementación del módulo de las campañas digitales, que debería estar a cargo del área Digital; y por el otro, el desarrollo del nuevo *front* o sistema para la red de agencias que lo manejaría Rodrigo. Argumentaba que cada vicepresidencia debía velar y enfocarse en sus propios objetivos.

Luego de escuchar los comentarios, José Antonio Rivadeneyra, presidente del Comité de Dirección, debía decidir si aceptar la propuesta de Matías o continuar con el sistema actual. En

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

tiempos en donde el banco se encontraba perdiendo participación de mercado y la bolsa de inversión que tenían no era suficiente para todas las prioridades que presentaba la empresa, tomar esta decisión no sería una tarea fácil.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexos

Anexo 1. Valores y pilares estratégicos de BFP Bank

Valores BFP Bank

Nuestros clientes son nuestra mayor prioridad. Tenemos empatía, integridad y creamos soluciones a sus necesidades.

Pensar fuera de la caja es nuestra mayor ambición, rompiendo patrones y creando así nuevas oportunidades para nuestros clientes.

Uno para todos y todos para uno. Incentivamos el trabajo de un solo equipo comprometido.

Pilares Estratégicos

Experiencia del cliente

Basado en un modelo de negocio enfocado al cliente, el objetivo del BFP Bank es brindar la mejor experiencia a sus clientes mediante la rapidez en sus operaciones, siendo transparentes y ofreciendo una atención personalizada.

Digitalización

Con un mercado inmerso en la tecnología, la inversión en digitalización es fundamental, desarrollando de esta manera productos y ofertas digitales para brindar opciones a los clientes para que los puedan utilizar según sus necesidades y canales preferidos.

Capital sostenible

Centrado en mejorar la rentabilidad mediante la simplificación de gastos y optimizando el capital focalizándose en las acciones más relevantes para la empresa, haciendo de esta manera un negocio más sostenible, permitiéndole así un crecimiento continuo.

Eficiencia

Sin dejar de brindar la mejor experiencia a los clientes, un punto clave es lograr eficiencia en las operaciones, ser líderes en este campo permite al banco mantener su rentabilidad y logrando una organización más ágil, sencilla y automatizada.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

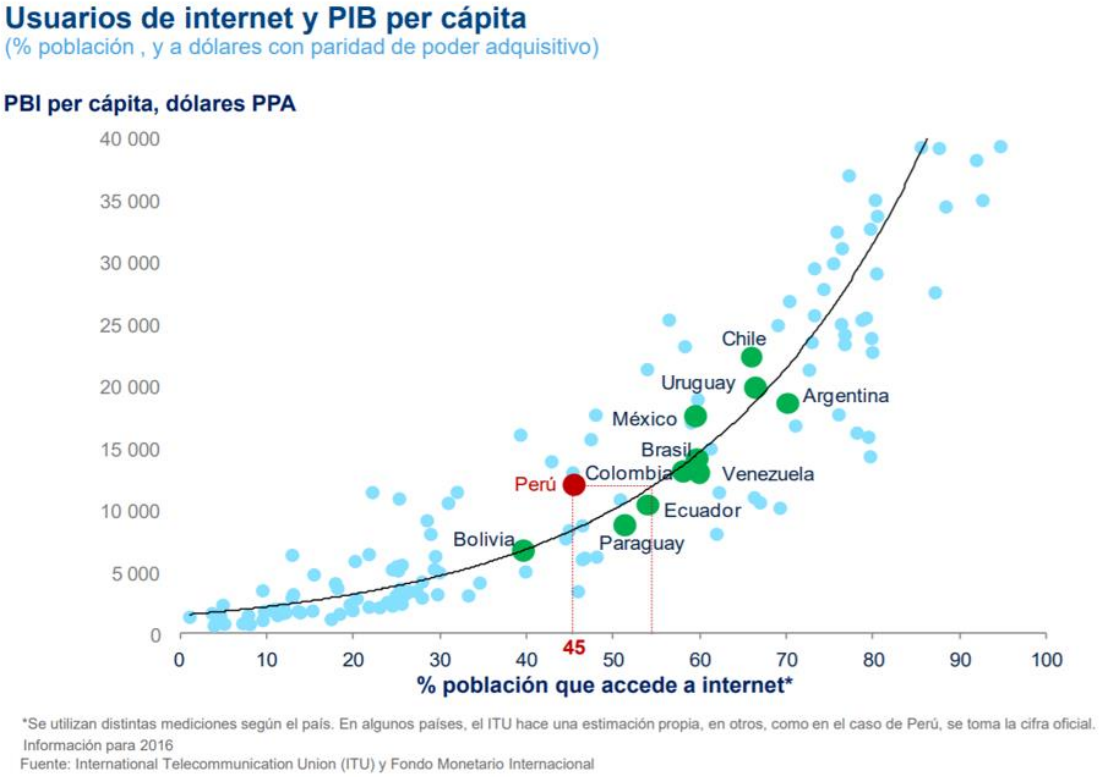
Equipo de trabajo

Fomentar el desarrollo y experiencia de los empleados, creando una cultura de trabajo basada en la importancia del trabajo en equipo es fundamental para lograr alcanzar las metas y propósitos de la compañía. Retener y motivar al equipo es objetivo clave para cada uno de los líderes en el banco.

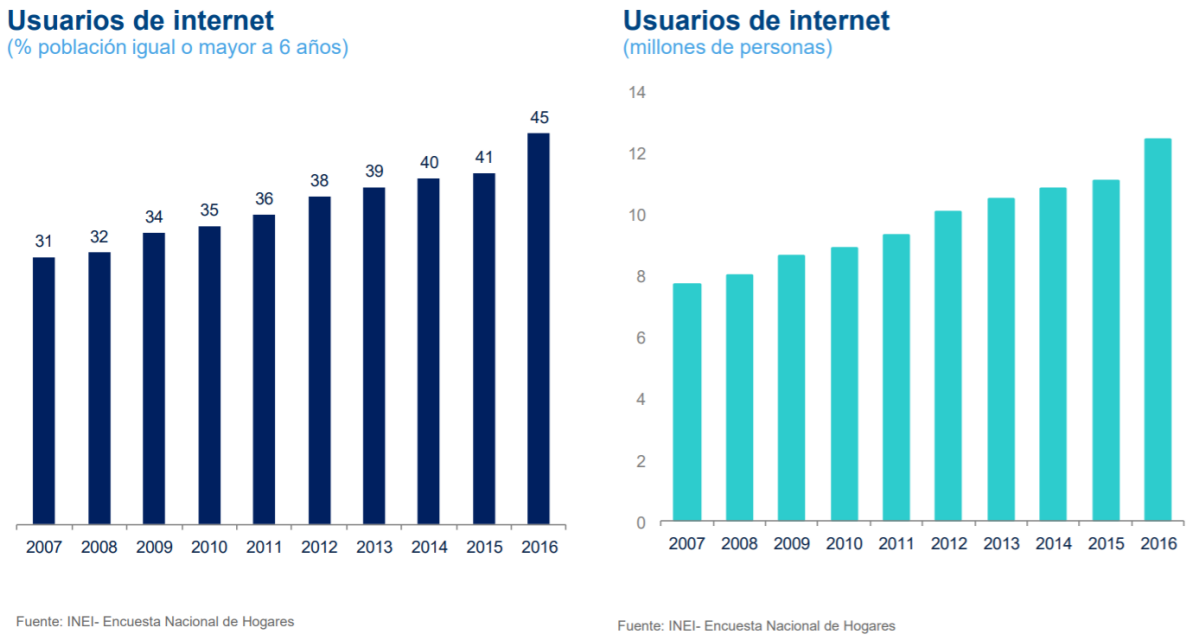
Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

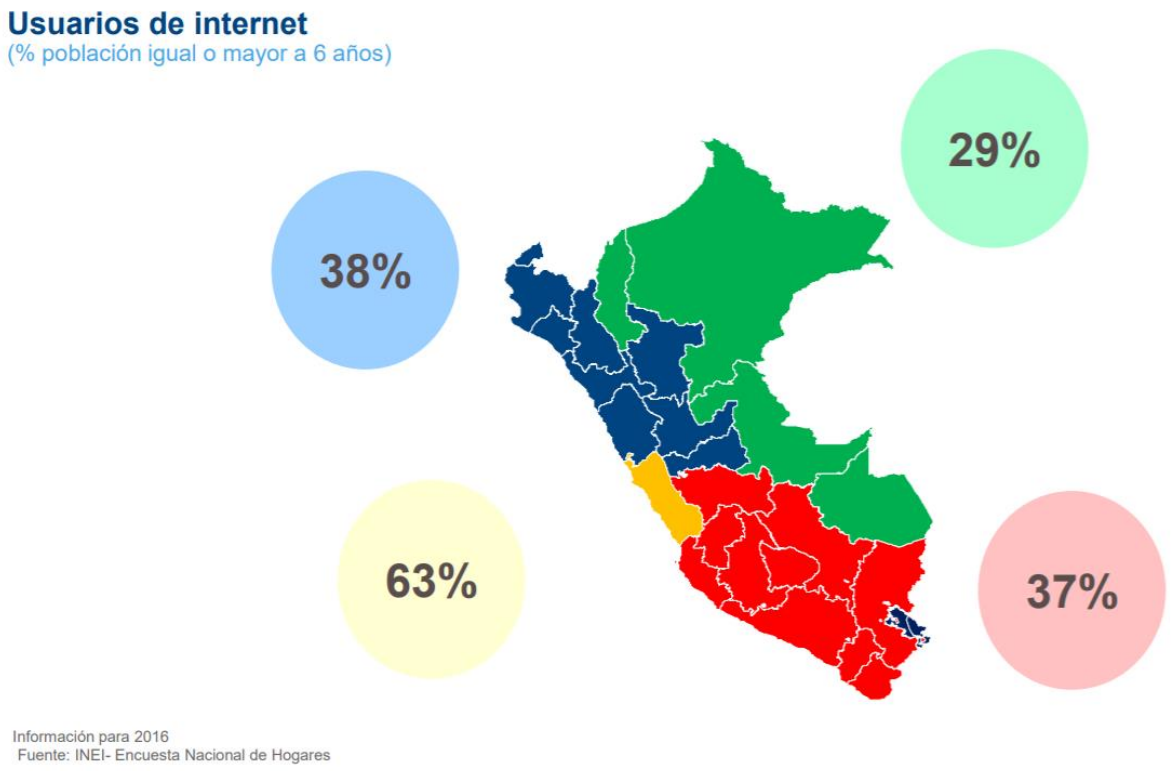
Anexo 2. Tendencias del mercado



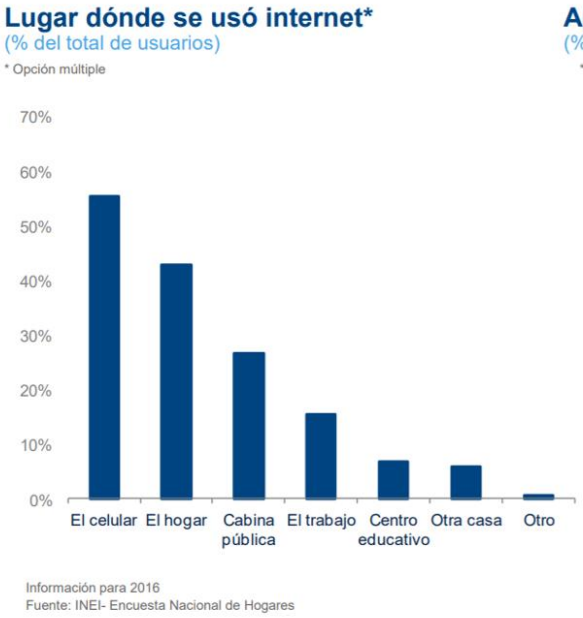
Fuente: BBVA Perú (2017)

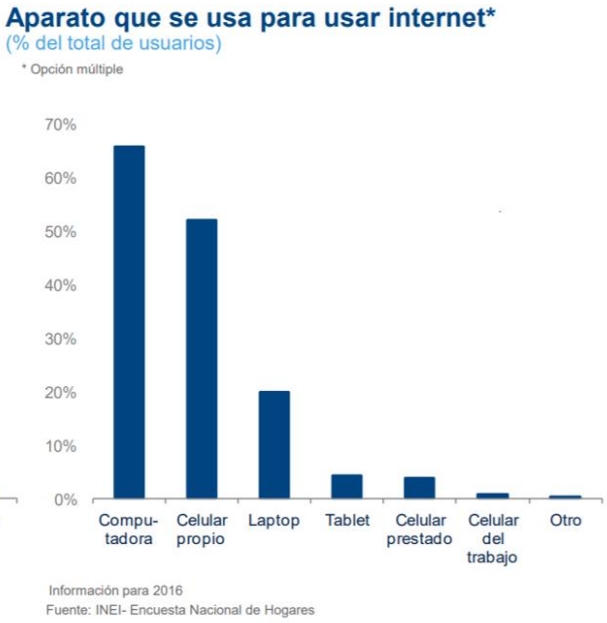


Fuente: BBVA Perú (2017)

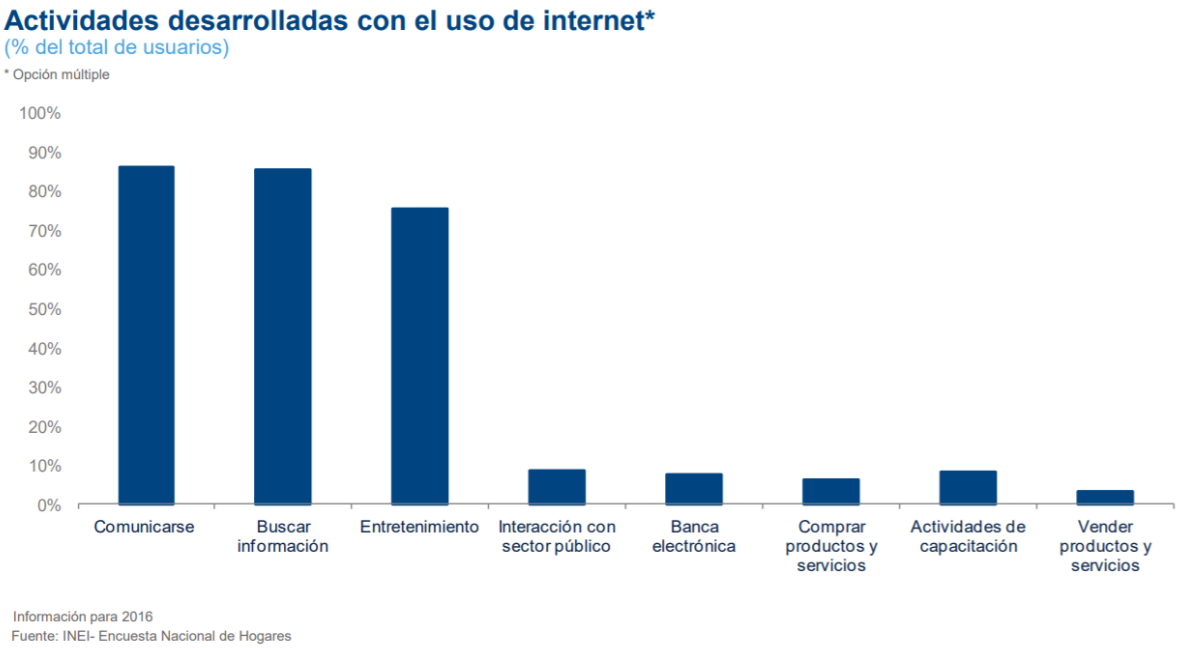


Fuente: BBVA Perú (2017)

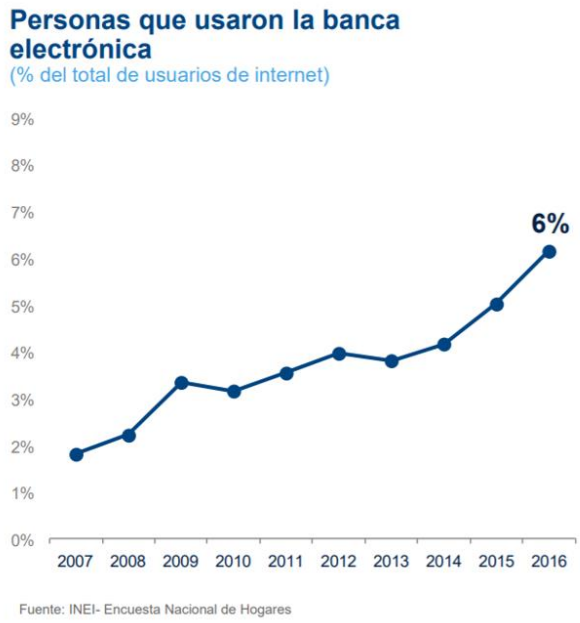


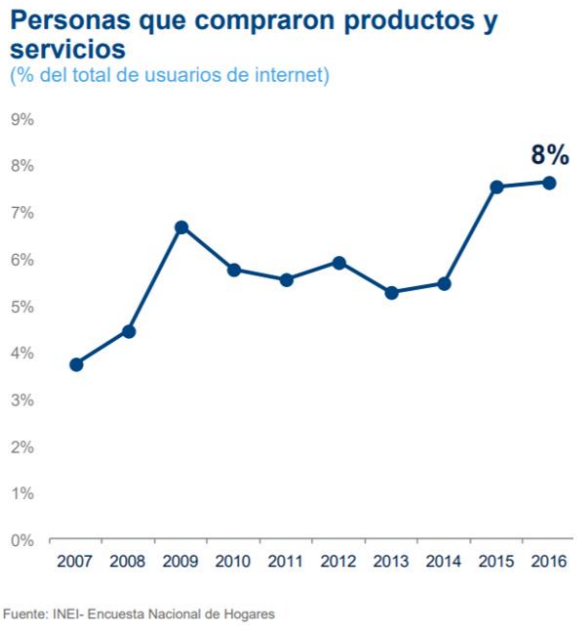


Fuente: BBVA Perú (2017)

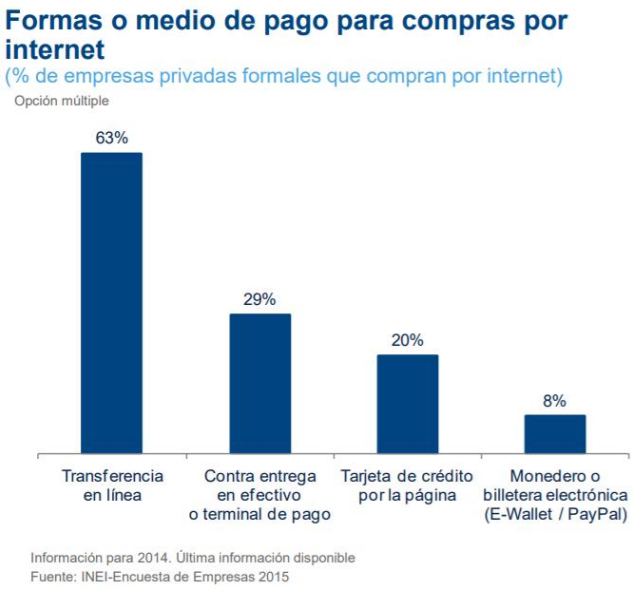


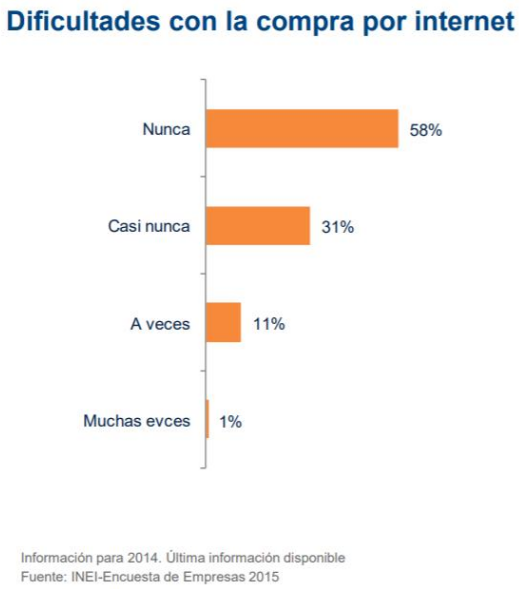
Fuente: BBVA Perú (2017)



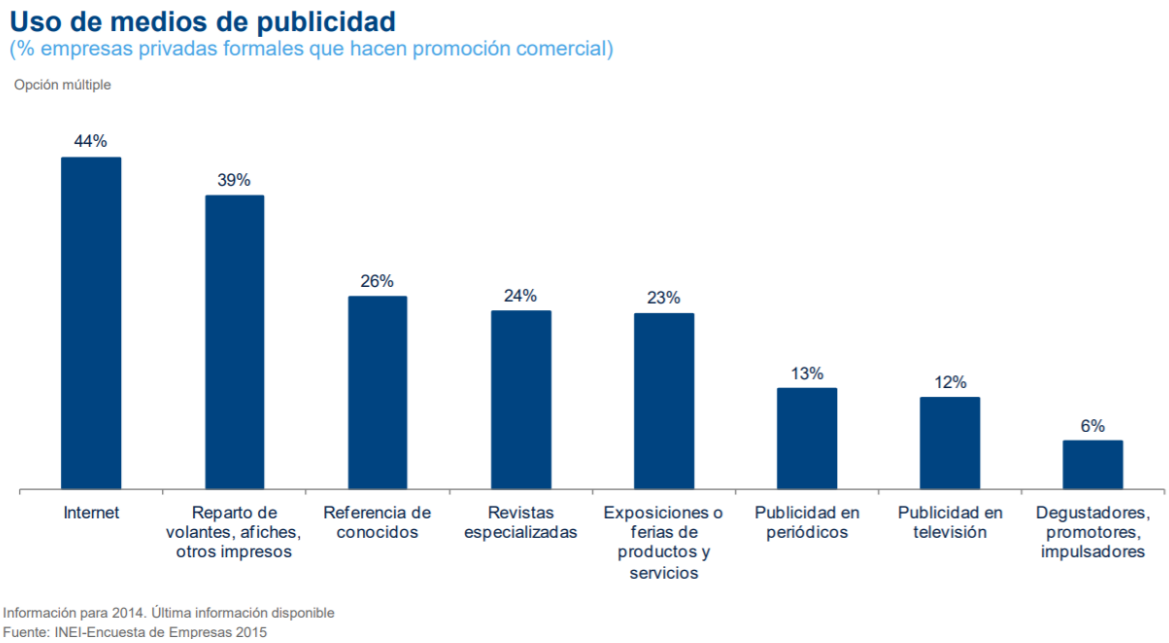


Fuente: BBVA Perú (2017)





Fuente: BBVA Perú (2017)



Fuente: BBVA Perú (2017)

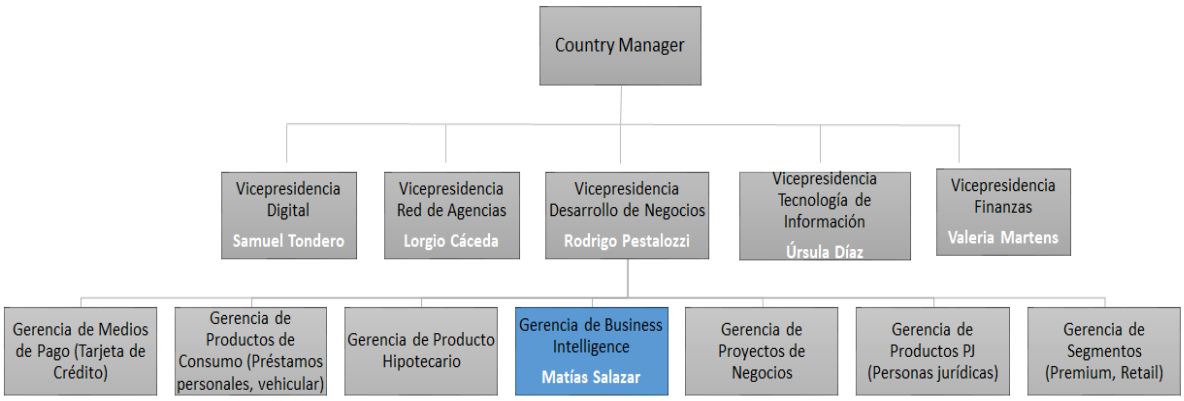
Anexo 1. Resultados financieros 2016 de los principales bancos del Perú

En Millones de Soles	BFP Bank			Banco Yoda			Banco El Buen Ahorrador			Banco Chanchito		
	Mar-16	Mar-17	Var %	Mar-16	Mar-17	Var %	Mar-16	Mar-17	Var %	Mar-16	Mar-17	Var %
Ingresos financieros	1095	1069	-2.4%	1866	1891	1.3%	863	888	2.9%	914	853	-6.7%
Gastos financieros	381	342	-10.2%	562	528	-6.0%	247	244	-1.2%	252	248	-1.6%
Margen de intereses	**714**	**727**	**1.8%**	**1304**	**1363**	**4.5%**	**616**	**644**	**4.5%**	**662**	**605**	**-8.6%**
Comisiones Netas	197	195	-1.0%	534	558	4.5%	157	149	-5.1%	91	179	96.7%
ROF	124	136	9.7%	303	283	-6.6%	73	91	24.7%	80	206	157.5%
Resto Ingresos netos ordinarios	-31	-12	-61.3%	33	105	218.2%	53	58	9.4%	16	9	-43.8%
Margen Bruto	**1004**	**1046**	**4.2%**	**2174**	**2309**	**6.2%**	**899**	**942**	**4.8%**	**849**	**999**	**17.7%**
Gastos Generales de Administración	395	412	4.3%	806	815	1.1%	330	341	3.3%	363	370	1.9%
Margen Neto	**609**	**634**	**4.1%**	**1368**	**1494**	**9.2%**	**569**	**601**	**5.6%**	**486**	**629**	**29.4%**
Provisiones Netas	158	166	5.1%	411	359	-12.7%	187	198	5.9%	217	287	32.3%
Resultados de Explotación	**451**	**468**	**3.8%**	**957**	**1135**	**18.6%**	**382**	**403**	**5.5%**	**269**	**342**	**27.1%**
Resto de resultados no ordinarios	-10	-2	-80.0%	0	-3	1381.1%	-2	-4	100.0%	0	-5	4441.1%
Beneficio antes de impuestos	441	466	5.7%	957	1132	18.3%	380	399	5.0%	269	337	25.3%
Impuesto a la renta	123	133	8.1%	240	283	17.9%	75	81	8.0%	69	54	-21.7%
BDI	**318**	**333**	**4.7%**	**717**	**849**	**18.4%**	**305**	**318**	**4.3%**	**200**	**283**	**41.5%**

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

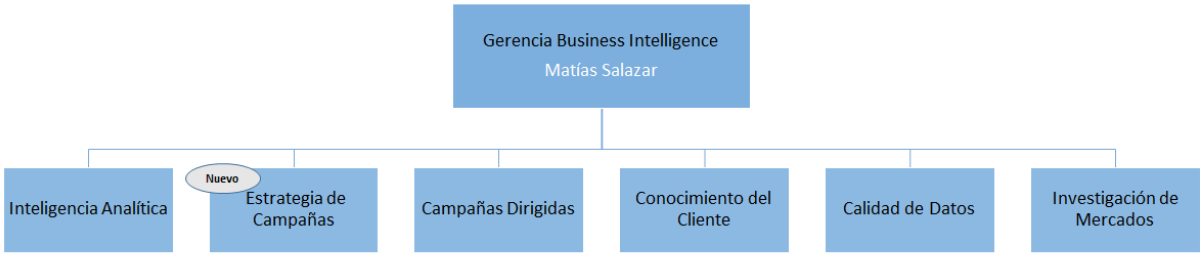
Anexo 2. Organigrama Banco BFP 2016



Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 5. Nueva estructura *Business Intelligence*



Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. Teaching note

2.1. Sinopsis del caso

Abril 2017. En un mundo en donde las empresas cada vez apuestan más por la digitalización y ponen como centro de sus decisiones estratégicas a sus clientes, BFP Bank Perú, filial de una de las entidades financieras más grandes del mundo, se encontraba en la disyuntiva de si invertir o no 6.5 millones de soles. Este presupuesto sería utilizado en un proyecto de compra de una nueva plataforma tecnológica que permitiría desarrollar la nueva estrategia de relacionamiento con sus clientes (CRM: *Customer Relationship Management*).

Según planteaba el autor del caso, Matías Salazar, gerente del área de Inteligencia Comercial e impulsor del proyecto, la ejecución de dicha inversión contribuiría con la recuperación de la participación de mercado, la cual pasó del 23% en 2015 al 20% al cierre del 2016. Matías argumentaba que para que una estrategia CRM funcione, no sólo era importante potenciar las acciones comerciales a través de la analítica o cambios estructurales -cambios que realizó en el primer semestre de su llegada al banco-, sino que además debía existir una solución tecnológica que soporte esta estrategia. Él estaba convencido de ello más aún luego de la visita que realizó a la matriz de BFP Bank en Suiza, en donde ya utilizaban una herramienta similar. Además, esta iniciativa estaba totalmente respaldada por Rodrigo Pestalozzi, vicepresidente de Desarrollo de Negocios, quien aseguraba que el proyecto estaba alineado con la estrategia del banco de ir hacia un enfoque visión cliente.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Sin embargo, la propuesta de Matías trajo consigo una serie de cuestionamientos dentro del Comité de Dirección. Lorgio Cáceda, vicepresidente de la Red de Agencias, argumentaba que el proyecto tenía ciertas implicancias. Entre ellas, la de tener que incurrir en un mayor tiempo, esfuerzo y gasto para las capacitaciones de los ejecutivos de las agencias con el riesgo de desenfocarlos de sus funciones habituales y generar posibles pérdidas de venta durante esa curva de aprendizaje. Además, existía también el riesgo de la seguridad de la información del banco ante una plataforma con almacenamiento en la nube, como lo planteaba Úrsula Díaz, responsable de la unidad de Tecnología de Información. Por otro lado, el banco tenía otros proyectos importantes en los que debía invertir, uno de ellos era uno regulatorio que era exigido por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y que de no cumplirse podrían incurrir en una multa grave, según afirmaba Valeria Martens, vicepresidenta de Finanzas. Por su lado, Samuel Tondero, vicepresidente Digital, cuestionaba el *governance* del proyecto. El presupuesto de inversión que tenía el banco en ese año no era suficiente y José Antonio

Rivadeneyra, presidente del comité, debía tomar una decisión considerando todos los beneficios e implicancias que traería dicho proyecto a la empresa.

2.2. Utilidad del caso

El caso *BFP Bank: ¿Estamos preparados para cambiar la manera de llegar a nuestros clientes?* sirve para abordar temas comerciales y de toma de decisiones, el cual puede ser usado en cursos como Dirección Comercial y Análisis de situaciones de negocio en un programa de MBA.

2.3. Análisis

2.3.1. Situación actual

Esta sección muestra el inicio del análisis. Se empezará con el aspecto macroeconómico el cual cita los puntos claves de lo que se está viviendo en el mercado financiero a nivel país. Además, se revisará los aspectos más resaltantes de la situación interna de la empresa. Esto permitirá hacer sinergias entre lo que lo que está pasando en todo el sector versus la realidad de la empresa.

2.3.1.1. Macro

- El PBI del Perú muestra una tendencia creciente (entre 3% y 4%, bastante ligada al precio del cobre), con un esperado de 3.4% hacia el 2020.
- Crecimiento de la clase media del 35% en el 2007 al 47% en el 2018.
- Decrecimiento NSE E, pasando del 27% en el 2007 al 15% en el 2018.
- El sistema financiero crece a buen ritmo en los últimos años. Esto significa una mayor oportunidad de las personas para acceder a créditos.
- Concentración en el mercado financiero en el Perú: son cuatro empresas que representan más del 80% de los créditos otorgados.
- El *market share* está compuesto en primer lugar por el Banco Yoda con el 30%, seguido de BFP Bank con 20%, el banco El Buen Ahorrador con 20% y Banco Chanchito con 16%.
- Existe una tendencia en el mercado financiero hacia la digitalización. Sin embargo, sólo el 45% de peruanos usa internet, y el 60% de ellos vive en Lima.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

- Muchas empresas comienzan a invertir más en digitalización obligando también al sector financiero a invertir más en desarrollos que permitan a sus clientes auto servirse a través de canales digitales.
- Aparecen las primeras *startups* conocidas como "Fintechs" que ofrecen soluciones especializadas con alto nivel tecnológico para el sector financiero.
- Nuevo enfoque de vender más una experiencia a los clientes que los productos en sí, colocándolos en el centro de la estrategia y la toma de decisiones.
- El consumidor de hoy tiene acceso a todo tipo de información, por lo que es más exigente al momento de contratar algún producto o servicio y, por lo tanto, más difícil de fidelizar.

2.3.1.2. Micro

- BFP Bank tiene presencia en más de 28 países del mundo. La filial en Perú se fundó en 1948.
- Sus activos al cierre del año anterior eran de aproximadamente USD 630.000.000. Los activos de BFP Bank Perú fueron de USD 26.000.000, con un ROE de 19% y una participación de mercado de 20%.
- BFP Bank cuenta con alrededor de 7000 oficinas, 124,000 empleados y 70 millones de clientes.
- En el Perú, tiene con una red de más de 400 puntos de contacto y 1800 cajeros. Además, atiende a más de 4 millones de clientes con presencia en 23 departamentos a nivel nacional.
- La estructura del banco está compuesta por dos segmentos de negocio: *Retail* (personas naturales) y Jurídicos (pequeñas, medianas y grandes empresas).
- BFP Bank Perú inicialmente atendía a un segmento más premium, luego dio un giro a su estrategia y comenzó a enfocarse a un segmento más masivo con el objetivo de ganar mayor cuota de mercado.
- El banco cuenta con una gerencia llamada *Business Intelligence* que es muy importante para el banco, ya que es responsable del despliegue de todas las campañas comerciales a través de todos los canales de la entidad financiera.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

- La estrategia de BFP Bank se enfocaba en mejorar la gestión de relacionamiento con sus clientes, apoyándose en el desarrollo de capacidades tecnológicas que cada vez cobran mayor importancia en el sector.

2.4. Identificar los problemas

Luego del análisis del macro y micro entorno, se detectan síntomas de las posibles dificultades que puede estar afectando al BFP Bank. Éstas permitirán detectar los principales problemas que puede estar teniendo la compañía y su análisis brindará alternativas de solución.

2.4.1. Síntomas

- Pérdida de participación de mercado en el 2016, donde pasó de tener share de 23% a 20%, acortando la brecha con el banco El buen Ahorrador, que tenía la tercera posición en el mercado.
- Bajo uso del sistema tecnológico en el Perú dificulta la digitalización por parte de los bancos.
- La competencia está invirtiendo más en soluciones tecnológicas de CRM.
- Clientes más informados, más exigentes en sus necesidades.
- Nivel de satisfacción de los clientes de BFP Bank ha bajado.
- BFP Bank es percibido como un banco caro y exclusivo para clientes con mayor poder adquisitivo.
- Los productos/servicios que ofrece BFP Bank pueden no estar adaptándose a las necesidades de su nuevo *target*, que es un público más masivo con ingresos medios bajos.
- Matías se encontró con una gerencia de *Business Intelligence* deteriorada y desmotivada, por lo que no hay un mayor esfuerzo y posible resistencia a un cambio propuesto por Matías.
- Falta de credibilidad por parte de las áreas de negocios, las cuales no llegaban a sus objetivos mensuales por diversos errores en los procesos de campañas.
- Las acciones comerciales del BFP Bank llegan más tarde a los clientes que las de los competidores.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

- Desconfianza entre las áreas, por lo que no consideran a la división de *Business Intelligence* como un socio estratégico de sus acciones comerciales, sino como tomadores de pedidos de bases de datos.
- Existe una observación de auditoría interna con un nivel de criticidad alto sobre el proceso de comunicación (*emailing*), el cual se maneja a través de un proveedor externo.

2.4.2. Problemas

- El comité de dirección no se ha dado cuenta que el sector bancario está cambiando. Hoy existe un consumidor más exigente con un comportamiento distinto al de años atrás y BFP Bank podría no estar alineándose a estos cambios.
- Los productos, servicios y campañas que ofrece BFP Bank podrían no estar adaptándose a las necesidades de su nuevo cliente objetivo, dado que no se cuenta con la retroalimentación ni los *insights* de manera oportuna. Este hecho no acompaña a su nueva estrategia de migración hacia un segmento masivo.

2.5. Alternativas de solución

Tras determinar los dos principales problemas que está enfrentando el BFP Bank, evaluamos cuatro posibles alternativas basadas en el análisis del macro y micro entorno.

1. Invertir los 6.5 millones de soles en el nuevo proyecto de compra de una nueva plataforma tecnológica que permitirá desarrollar la nueva estrategia de relacionamiento con sus clientes.
2. Invertir en el proyecto parcialmente, que la implementación se realice por fases. Se empezaría ese año por el proceso más crítico: el de campañas digitales.
3. No invertir en el proyecto, pero realizar mejoras al sistema actual de la red de agencias y cambiar de proveedor para el caso de las campañas digitales.
4. No invertir en el proyecto y mantener sus sistemas y procedimientos actuales de gestión de relaciones con los clientes.

2.6. Decisiones

Para la toma de decisiones, se definieron siete criterios con mayor impacto para BFP Bank, y los cuales se tomarán como base para la evaluación de cada alternativa.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

2.6.1. Criterios

- Económico: se refiere a los costos asociados a la inversión.
- Impacto en los clientes: si la alternativa genera un impacto positivo en los clientes y les permite obtener productos y servicios de calidad acorde a sus necesidades brindándoles una buena experiencia.
- Sostenibilidad: si el negocio seguirá siendo rentable en el tiempo.
- Riesgo: se refiere a riesgos de seguridad de información, legales, probabilidad de fracaso por falta de involucramiento de los equipos.
- Estrategia CRM: si cumple con el objetivo de brindar experiencias únicas a los clientes a través de ofertas que les generen valor, en el momento oportuno y por los canales adecuados fortaleciendo el vínculo entre el banco y el cliente.
- Ventaja competitiva: si la alternativa acompaña el ritmo cambiante del mundo financiero y posiciona a BFP Bank como un banco que se encuentra a la vanguardia de la tecnología y se preocupa por su relacionamiento con sus clientes.
- Tiempo de implementación: a mayor tiempo de implementación, más alto será el periodo de transición y aprendizaje de una nueva herramienta, por lo que podría impactar en la productividad de los equipos en el corto plazo.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

2.6.2. Evaluación de Alternativas

Alternativa 1

Invertir los 6.5 millones de soles en el nuevo proyecto de compra de una nueva plataforma tecnológica que permitiría desarrollar la nueva estrategia de relacionamiento con sus clientes.

La valoración realizada está basada en el siguiente análisis por criterio.

- Económico: la inversión a realizarse es muy alta (S/6.5MM) y de manera inmediata, lo cual genera un alto impacto en el presupuesto del banco al tener éste una bolsa de inversión ajustada en este momento.
- Impacto en los clientes: es muy alto, ya que, al hacerse la inversión total, podrá ponerse en marcha ambos procesos del banco: campañas digitales y el sistema de la red de agencias, el cual permitirá entregar un mejor servicio y promociones a los clientes de manera oportuna y más efectiva.

- Sostenibilidad: a pesar de que la inversión es alta, se considera que la retribución que se obtendrá será de manera rápida y sostenible en el tiempo.
- Riesgo: es relativamente alto, debido a que se deberá contar con mayores implementaciones que aseguren la protección de la información y no incurra en temas legales. Además, la posible falta de involucramiento por parte de los equipos puede afectar de manera alta el desarrollo del proyecto.
- Estrategia CRM: es muy alto, ya que la inversión total permitirá abordar a los usuarios por ambos canales, tanto digital como presencial, obteniendo *feedback* e *insights* de manera continua. Esto permitirá a BFP Bank brindar una mejor experiencia y fortalecer la relación con sus clientes al entender sus necesidades reales.
- Ventaja competitiva: la ventaja frente a la competencia es alta, el proyecto permitirá mejorar la posición de la empresa en el sector al sumarse al mundo cambiante que afronta.

  Tiempo de implementación: es alto, debido a que se necesitará mayor tiempo para la transición y aprendizaje al nuevo sistema, lo cual podría afectar la productividad de los equipos y las ventas en el corto plazo.

Alternativa 2

Invertir en el proyecto parcialmente y que la implementación se realice por fases. Se empezaría ese año por el proceso más crítico: el de campañas digitales.

La valoración realizada está basada en el siguiente análisis por criterio.

- Económico: si bien sería una inversión parcial, sigue siendo un costo alto y adicional al presupuesto que el banco tenía estipulado.
- Impacto en los clientes: es muy alto, ya que, al priorizar el proceso de campañas digitales, en el que no existe retroalimentación alguna, el beneficio de contar con esa información es exponencial y permitirá generar acciones más personalizadas y enfocadas en las necesidades de los clientes.
- Sostenibilidad: se considera que la retribución sería de manera gradual pero sostenible en el tiempo, dado que se implementaría el proyecto en fases, pero no dependientes entre sí, al ser canales distintos (digital y la red de agencias).

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

- Riesgo: es medio, debido a que implementar un proceso nuevo para el banco, también deberá contar con la adecuada gestión para asegurar la protección de la información y temas legales necesarios, además, del riesgo de falta de involucramiento por parte de los equipos.
- Estrategia CRM: es alto, dado que resultado de la implementación del proceso de campañas digitales, permitirá a BFP Bank ofrecer campañas más potentes, personalizadas y de manera oportuna, mejorando así la experiencia de los clientes.
- Ventaja competitiva: la ventaja frente a la competencia es alta, el proyecto permitirá mejorar la posición de la empresa en el sector al sumarse al mundo cambiante que afronta.
- Tiempo de implementación: es medio, debido a que se necesitará un tiempo para la transición y aprendizaje de la plataforma, pero al realizarse por fases, el impacto es menor que el de la alternativa 1.

Alternativa 3

No invertir en el proyecto, pero realizar mejoras al sistema actual de la red de agencias y cambiar de proveedor para el caso de las campañas digitales.

La valoración realizada está basada en el siguiente análisis por criterio.

- Económico: tiene un efecto bajo ya que solo se invertiría en la optimización de uno de los canales de la empresa.
- Impacto en los clientes: es un impacto bajo ya que no abarcaría para todos los canales, solo para la red de agencias y para el caso del canal digital solo se estaría cambiando de proveedor, pero esto no garantiza que se logre una mejor experiencia del cliente a la que se tiene actualmente.
- Sostenibilidad: es baja, ya que el cambio es pequeño y no difiere mucho a lo que se viene trabajando hoy. Esta posición no será sostenible en el tiempo, sabiendo el mundo cambiante que se tiene actualmente.
- Riesgo: es bajo, debido a que no existen implicancias en temas de seguridad de la información ni aspectos legales, adicionalmente, no se va a necesitar mayor involucramiento de los equipos del ya existente.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

- Estrategia CRM: el impacto es bajo, ya que no se estaría cumpliendo en gran medida con el objetivo de brindar experiencias únicas a los clientes, es sólo una mejora a lo que se maneja hoy en los canales de la red de agencias y digital, lo que no garantiza un fortalecimiento del vínculo con el cliente.
- Ventaja competitiva: es nula, debido a que la alternativa no está alineada al ritmo cambiante del mundo financiero y no permite al banco mejorar su posición frente a la competencia actual.
- Tiempo de implementación: es bajo, ya que no será necesario mucho tiempo en la adaptación de las mejoras que se realicen al sistema actual.

Alternativa 4

No invertir en el proyecto y mantener sus sistemas y procedimientos actuales de gestión de relaciones con los clientes.

La valoración realizada está basada en el siguiente análisis por criterio:

- Económico: es nulo, al no haber ninguna inversión no hay un efecto ni impacto.
- Impacto en los clientes: bastante bajo, ya no están generando ningún impacto en el cliente, por el contrario, será perjudicial en el largo plazo con posibles pérdidas de clientes.
- Sostenibilidad: mantener la estrategia puede ser sostenible en el corto plazo, pero no en el mediano plazo ya que, al tener un alto riesgo de pérdida de participación de mercado, la empresa cada vez será menos rentable.
- Riesgo: es nulo debido a que no habrá impacto en la seguridad de la información ni aspectos legales, como tampoco habrá cambios en el trabajo habitual de los equipos.
- Estrategia CRM: muy bajo, no estarían fortaleciendo la relación con sus clientes al no poder satisfacer de la manera óptima las necesidades cambiantes de los mismos. El no hacer nada conllevaría a un deterioro del vínculo con los clientes en el tiempo.
- Ventaja competitiva: la alternativa no está alineada al entorno cambiante del mundo financiero, por el contrario, se asume un riesgo alto de continuar perdiendo participación de mercado frente a la fuerte competencia en el sector que si viene adaptando sus estrategias.

- Tiempo de implementación: no hay impacto debido a que se realizaría ningún cambio.

Figura 4. Matriz evaluación de alternativas

	CRITERIOS / ALTERNATIVAS	Económico (inversión)	Impacto en los clientes	Sostenibilidad	Riesgo	Estrategia CRM	Ventaja Competitiva	Tiempo implementación
1	Invertir los S/ 6.5 millones en el nuevo proyecto de compra de una nueva plataforma tecnológica que permitiría desarrollar la nueva estrategia de relacionamiento con sus clientes.	⇩⇩⇩	⇧⇧⇧	⇧⇧⇧	⇩⇩	⇧⇧⇧	⇧⇧⇧	⇩⇩⇩
2	Invertir en el proyecto parcialmente, que la implementación se realice por fases. Se empezaría ese año por el proceso más crítico, el de campañas digitales.	⇩⇩	⇧⇧⇧	⇧⇧⇧	⇩	⇧⇧	⇧⇧	⇩
3	No invertir en el proyecto pero realizar mejoras al sistema actual de la red de agencias y cambiar de proveedor para el caso de las campañas digitales.	⇩	⇧⇧	⇧	⇩	⇧	—	⇩
4	No invertir en el proyecto y mantener sus sistemas y procedimientos actuales de gestión de relaciones con los clientes.	—	⇩⇩⇩	⇩⇩	—	⇩⇩⇩	⇩⇩⇩	—

Fuente: elaboración propia

Luego de analizar cada alternativa de acuerdo a los criterios definidos, nuestra propuesta es la alternativa dos, que es la que tiene una mejor valoración especialmente en los criterios Económicos, Impacto en los clientes, Estrategia CRM y Ventaja Competitiva, los mismo que son prioritarios para este análisis.

La decisión de invertir de manera parcial y empezar con el proceso más crítico como el de las campañas digitales va a permitir obtener retroalimentación e *insights* de los clientes, información que no existe a la fecha, por lo que lo consideramos clave en estos momentos para la empresa.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Asimismo, permitirá a BFP Bank mejorar sus campañas e incluso potenciar su propuesta de valor haciendo ofertas más acertadas y oportunas a sus clientes. Por consiguiente, le permitirá mejorar sus resultados y KPIs, como el incremento de las ventas, satisfacción de los clientes y retención de clientes con propensión a fuga.

Esta alternativa, además, contribuye con la estrategia CRM que propone Matías: la de brindar experiencias únicas generando un mayor vínculo y lealtad con sus clientes y generando una ventaja frente a la competencia.

Con respecto al sistema de la red de agencias, si bien tiene dificultades, actualmente soporta de alguna manera la gestión comercial de los ejecutivos, por lo que podría realizarse en una siguiente fase sin problema.

2.7. Plan de Acción

Luego de realizar la elección de la alternativa que ayudará a solucionar los problemas que enfrenta la compañía, se propone un plan de acción que permitirá establecer un procedimiento para la ejecución de dicha alternativa. Este se divide en tres fases y se explican a continuación.

Fase 1

En esta primera etapa se busca formalizar el proyecto, creando el equipo que será responsable del desarrollo del mismo. La selección de estas personas con el *know how* adecuado será clave para la ejecución de las posteriores tareas. Asimismo, se considera importante contar con el acompañamiento de una consultora especializada en la nueva plataforma de *Marketing Cloud* y teniendo como base las buenas prácticas que utilizó la matriz cuando lo implementó en su momento.

Fase 2

El objetivo de esta fase es la implementación del proyecto, donde se propone realizarlo con una metodología ágil. Esto implica definir entregables cada quincena y tener un seguimiento continuo con reuniones diarias de 15 minutos con todo el equipo para poder tener un status de las tareas nuevas a realizar (*to do*), lo que está en proceso (*in progress*) y las tareas finalizadas (*done*). El objetivo de este procedimiento es identificar posibles cuellos de botellas y que el líder pueda realizar las gestiones necesarias para destrabarlas con apoyo de la consultora. El tener tiempos de entrega más cortos permitirá darle rapidez a las tareas y flexibilidad.

Fase 3

Esta es la etapa de puesta en producción de la herramienta Marketing Cloud en donde se realizan las capacitaciones al equipo de *Business Intelligence*, responsable del proyecto, como también la ejecución de los primeros pilotos con el acompañamiento de la consultora, con el objetivo que el equipo se familiarice con las funcionalidades de la plataforma. Finalmente, luego de analizar los resultados de los pilotos, el equipo iniciaría la migración de todas las campañas digitales hacia la nueva plataforma.

Tabla 1. Plan de Acción

	Tarea	Tiempo	Responsable
Fase 1	Formación del equipo: - 2 personas de *Business Intelligence* (definir al líder del equipo) - 1 persona de Digital con trabajo parcial - 3 personas del equipo de Sistemas.	De 2 a 3 semanas	- Matías - Gerente de proyecto - Gerente de TI
	Contratación de consultora externa para el acompañamiento de la implementación.	De 2 a 3 semanas	- Matías - Gerente de proyecto
	Revisión de las buenas prácticas del proyecto con la matriz para desarrollar la implementación en el Perú.	1 semana	Matías
	Análisis del proceso actual de campañas digitales y planteamiento del nuevo proceso.	2 semanas	Equipo de proyecto
	Formalización del proyecto en el comité de Desarrollo de Negocios.	1 semana	Matías
Fase 2	Definición de las tareas y entregables con responsables.	Quincenal	- Líder de proyecto - Consultora
	Seguimiento diario de lo avanzado e identificación de posibles cuellos de botella.	Diario	- Líder de proyecto - Consultora
	Status semanal de lo avanzado con el equipo de proyecto al Gerente de *Business Intelligence*.	Semanal	Líder de proyecto
	Presentación de avances del proyecto al comité de dirección.	Mensual	Matías
Fase 3	Desarrollo de capacitaciones al equipo responsable de la administración de la nueva herramienta CRM.	1 semana	Consultora
	Realizar un piloto comercial en la nueva plataforma CRM.	1 semana	Equipo de proyecto
	Evaluar resultados del piloto.	1 semana	Equipo de proyecto
	Migración de todas las campañas digitales hacía la nueva plataforma.	1 mes	Equipo de *Business Intelligence*

Fuente: elaboración propia

2.8. ¿Qué ocurrió?

Luego de una intensa discusión en el Comité de Dirección, donde hubo muchos cuestionamientos a la propuesta de Matías, se tomó la decisión de llevar a cabo el proyecto,

pero por fases y con una inversión parcial para ese año. Se analizaron los principales puntos de dolor y con mayor impacto en el negocio, concluyendo que el proceso de las campañas digitales era el que debía ser atendido con prioridad. El continuar manejando este servicio de manera tercerizada no era la mejor opción, ya que no había una entrega confiable del *feedback*. Esto imposibilitaba el tener trazabilidad de las campañas que se enviaban a los clientes y cómo éstas contribuían al negocio. Unido a ello, existían un riesgo identificado por área de auditoría interna con respecto a la gestión con el proveedor externo.

Asimismo, dado que la estrategia era migrar hacia una visión enfocada en las necesidades del cliente, este proyecto era la oportunidad de potenciar ese proceso y obtener retroalimentación para mejorar incluso la propuesta de valor que se estaba ofreciendo en ese momento.

Otra de las razones por las que aprobaron la viabilidad del proyecto fue el de la importancia de contar con una herramienta potente, la cual ya había sido utilizada con éxito por el corporativo. Esto sustentó la necesidad de obtener esa plataforma tecnológica para Perú "*Marketing Cloud*" y buscar la factibilidad de que una parte del proyecto sea subsidiado por ellos.

La primera fase del proyecto fue asignado al equipo de Pestalozzi, responsable de la unidad de Desarrollo Comercial. Matías lideraría la implementación esta etapa junto con el apoyo del equipo del corporativo, que realizó el proyecto en la matriz. Este acompañamiento y soporte fue financiado por Suiza.

La implementación de la nueva herramienta "*Marketing Cloud*" comenzó en mayo con la habilitación del canal de email y tomó cerca de cinco meses para la salida a producción. En septiembre se empezaron a trabajar las primeras campañas pilotos a través de la nueva plataforma y las demás a través del proveedor. Finalmente, a partir de febrero del 2018, todas las campañas digitales eran desplegadas a través de la nueva plataforma bajo la responsabilidad del equipo de *Business Intelligence*.

A finales de febrero se comenzaron a explotar los primeros resultados. Uno de los principales indicadores de una comunicación de email era el ratio de lectura, que indicaba qué tan atractivo le parecía la campaña al cliente, partiendo desde la atractividad del asunto del correo. Con los escasos datos del proveedor se había calculado en su momento un ratio promedio del 7%; sin embargo, cuando se comparó este resultado con las campañas enviadas por "*Marketing Cloud*", este ratio se multiplicó por 2.5 veces; es decir que llegó a un promedio del 17.5%, incluso cuando el *benchmark* de latinoamérica era del 16%.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Estos resultados generaron mucha satisfacción en los equipos de negocios quienes afianzaron su relación con el equipo de *Business Intelligence*.

Asimismo, el contar con el *feedback* de las campañas, prácticamente al día siguiente de realizado el envío, trajo consigo muchos beneficios como:

- Tener mayor visibilidad de qué campañas tenían mayor impacto en los clientes como también conocer cuáles no estaban funcionando (Campañas *Top* y *Bottom*).
- Conocer si se estaba saturando a los clientes con demasiadas comunicaciones al mes. Esto permitió reflexionar y realizar diferentes análisis para luego definir políticas de contactabilidad.
- Enriquecer los datos de contacto al poder identificar qué correos rebotaron porque se trataba de un correo no válido.

En la siguiente etapa se trabajó en la habilitación de los canales de SMS y notificaciones *Push*, con el objetivo de buscar la multicanalidad en las campañas digitales. Todo este esfuerzo posicionó a la operación de Perú como el segundo, luego de la matriz, en enfocarse en el desarrollo de nuevas capacidades para mejorar la experiencia de sus clientes.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

Para el desarrollo del caso, fue vital el análisis del sector bancario, es decir, cómo se estaban desempeñando las empresas competidoras, cuáles eran sus estrategias comerciales, cómo estaban logrando llegar a sus clientes y de qué manera estaban analizando el comportamiento de los consumidores. Este análisis macro fue de gran ayuda para entender y diagnosticar la situación de BFP Bank respecto al mercado y para determinar cuáles podrían ser las posibles soluciones.

Para poder implementar una estrategia CRM en una organización de manera exitosa, no sólo basta con adquirir la mejor herramienta tecnológica del mercado. También se necesitan, además, cambios en la estrategia comercial e incluso estructural en la compañía.

El uso de una herramienta CRM es de vital importancia para el desarrollo de campañas exitosas, ya que permiten obtener la información necesaria para tomar decisiones inteligentes de producto y/o servicios y de esta manera poder medir eficientemente sus acciones comerciales.

En un mundo en donde cada vez más empresas se suman a la era digital, se creía que en el sector bancario este cambio era muy riesgoso debido a la información sensible que manejan. Sin embargo, estas empresas han descubierto que, por el contrario, el adoptar soluciones digitales no sólo permite que sus procesos sean más eficientes, sino que, además, protegen la seguridad de la información.

Las empresas están pasando de tener un enfoque visión producto a un enfoque visión cliente, poniendo a éste como centro de las decisiones estratégicas de la organización.

La importancia de hacer sinergias con las diferentes áreas en una organización permite agilizar la toma de decisiones y la ejecución óptima de los planes de acción desarrollados para llevar a cabo una estrategia comercial.

Ante un consumidor más exigente y mejor informado, las empresas hoy en día buscan diferenciarse no sólo por los beneficios de sus productos o servicios que ofrecen, sino por la experiencia que les brindan como clientes.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN

Bibliografía

Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Glosario de Términos Económicos.* Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf

BBVA Perú. (2017). *Business Research: Diagnóstico, oportunidades y nueva hoja de ruta.* Lima, Perú

BBVA Research. (23 de noviembre de 2017). *BBVA Research: El 45% de los peruanos usa internet*. Recuperado de https://www.bbva.com/es/bbva-research-45-peruanos-usa-internet/

La penetración de Internet en los hogares de Perú supera el triple entre el 2012 y 2016. (18 de octubre de 2017). *El Economista América.* Recuperado de https://www.eleconomistaamerica.com/telecomunicacion-tecnologia-eAm/noticias/8681832/10/17/La-penetracion-de-Internet-en-los-hogares-de-Peru-supera-el-triple-entre-2012-y-2016.html

Osiptel: más de siete millones de hogares tienen acceso a internet. (6 de setiembre del 2019). *Andina.* Recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-osiptel-mas-siete-millones-hogares-tienen-acceso-a-internet-765788.aspx

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA