



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EVOLUCIÓN DE LA BANCA

Fiorella Benavente-Romero, Nathalie
Cardoso-Coba y Juan León-Cores

Lima, diciembre de 2016

PAD Escuela de Dirección

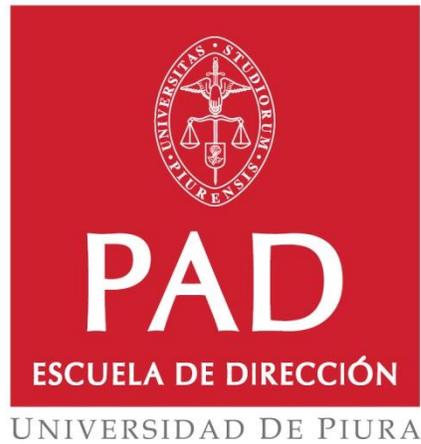
Máster en Dirección de Empresas

Benavente, F., Cardoso, N. y León, J. (2016). *Evolución de la banca* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS PART TIME

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

EVOLUCIÓN DE LA BANCA

Fiorella Benavente Romero
Nathalie Flor Cardoso Coba
Juan Carlos León Cores

Lima, Diciembre 2016

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis trata la dificultad que enfrentaba el gerente de la banca minorista del principal banco peruano al revisar que los indicadores de crecimiento de la Banca VIP son inferiores al promedio del sector.

El Banco del Sol creó la Banca VIP en 1995, enfocada a ofrecer un servicio de excelencia a un selecto grupo de clientes con gran potencial, convirtiéndose en un referente de la industria. Esta banca tenía la mayor participación de mercado y prestigio entre sus clientes. Se inició con una propuesta de valor que se mantuvo vigente los últimos quince años, pasando de catorce mil a doscientos mil clientes al 2010, incrementando la carga laboral de los funcionarios y reduciendo el nivel de servicio.

Ante esta situación en el caso se plantean tres alternativas: repotenciar la Banca VIP, reducir el servicio para algunos y priorizar a otros o mantener la Banca VIP y flexibilizar el perfil del cliente de la Banca Patrimonial (orientado a clientes de mayores ingresos), evaluando los posibles impactos de cada decisión.

Se usa el método del caso para diagnosticar el problema y analizar aspectos a favor y en contra de cada decisión.

En el Teaching Note se plantean nuestras decisiones y también se menciona lo ejecutado por el Banco del Sol.

Índice

I.	Caso	4
II.	Teaching Note	18
1.	Diagnóstico del problema	18
2.	Planteamiento de solución	24
2.1	Repotenciar la Banca VIP para todos	24
2.2	Reducir el servicio para algunos y priorizar a otros	24
2.3	Mantener la Banca VIP y flexibilizar parámetros del perfil de clientes de Banca Patrimonial	25
III.	Conclusiones y Recomendaciones	29

I. Caso

Evolución de la Banca

A finales del mes de agosto del 2010, el staff del Banco del Sol se preparaba para armar el plan estratégico para los próximos cinco años. Pablo Mendoza, gerente de la Banca Minorista del Banco del Sol se preguntaba qué nuevos retos tenía que enfrentar la Banca VIP, si podría seguir creciendo y si la propuesta de valor era la adecuada para todos los clientes. **Ver anexo 1.**

La Banca VIP creció sostenidamente durante la última década, así como la economía peruana. Sin embargo, en el último informe de participación de mercado de colocaciones (activos) y depósitos (pasivos) reflejaron una caída en el crecimiento con relación a sus competidores, situación que inquietó a Pablo, por lo que evaluaba cómo revertirlo. Le preocupaba especialmente la caída en los indicadores de satisfacción y la menor proporción de personas con mayores ingresos de su cartera. **Ver anexos 2 y 3.**

Sector Bancario

El sector bancario en el Perú se encuentra regulado por la la Superintendencia de Banca, Seguros y de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) y es la encargada de supervisar a las entidades financieras y de velar por su solvencia individual.

El sector financiero en el Perú está conformado por bancos, compañías de seguros, cajas rurales y municipales, administradoras de pensiones (AFP), cooperativas, EDPYMES y financieras.

En la década de los noventa, luego de fusiones, compras y quiebras en el sector quedaron diez bancos, de los cuales cuatro concentran el 75% de los depósitos y colocaciones del mercado bancarizado a la fecha. **Ver Anexo 4.**

Los bancos presentan productos similares para el segmento de personas naturales entre los que destacan: cuenta de ahorros, cuenta corriente, depósitos a plazo, tarjeta de crédito, préstamos de libre disponibilidad, créditos hipotecarios, entre los principales.

La diferenciación se da por el servicio prestado a sus clientes, los cuales lo valoran de diferentes maneras. Entre lo que podemos mencionar:

- Asesoramiento financiero.
- Amplio portafolio de inversiones.
- Cajas de seguridad.
- Casilla postal.
- Préstamos con tasas diferenciadas.

- Canales de atención que permitan accesibilidad al servicio, como: oficinas de atención al cliente, cajeros automáticos, agentes.
- Cordialidad, simpatía, familiaridad y disposición en la atención al cliente.
- Infraestructura, equipos modernos y apariencia física agradable.

Las tendencias de los usuarios del sector bancario para el 2010 eran:

- Aumento en el uso del canal web para operaciones bancarias y uso de medios electrónicos.
- Cajeros multipropósito (retiros, depósitos, transferencias y pago de servicios).
- Evitaban ir al banco para no hacer colas y por seguridad (delincuencia).
- Menor tiempo de permanencia en la agencia del banco.
- Las mujeres tienen mayor participación en puestos de jefaturas y gerencias, así como mayor poder adquisitivo, buscando servicios financieros que se ajusten a su vida activa.

Banco del Sol

Inició sus actividades el 10 de junio de 1916, ofreciendo servicios para personas naturales y jurídicas, siendo su objeto social favorecer el desarrollo de las actividades comerciales y productivas del país a través de la intermediación financiera.

El banco es el principal activo del grupo financiero Corporación del Sol, contribuyendo con el 73% de las utilidades generadas durante el ejercicio 2009. Corporación del Sol es uno de los holdings más importantes del país, con participación mayoritaria en empresas líderes del sector bancario, seguros y fondos de pensiones en el Perú.

Las unidades de negocio con las que cuenta el banco están orientadas a brindar servicios a sus clientes a través de dos grandes bancas: la banca mayorista y la banca minorista.

La estrategia del banco consistía en ofrecer un servicio personalizado y diferenciado de acuerdo a cada banca.

Banca Mayorista

Está compuesta por la banca corporativa dirigida a empresas con facturación mayor a S/. 50 millones anuales, banca empresa con facturación entre S/. 15 millones y S/. 50 millones anuales y banca institucional la cual atiende principalmente AFP's, bancos, aseguradoras, empresas estatales, entre otras.

La banca mayorista cuenta con tres áreas de apoyo que complementan sus actividades:

- Negocios internacionales: Realiza la gestión de negocios con las principales instituciones financieras del mundo, buscando las mejores condiciones para las operaciones con los clientes del banco y ofrece servicios de comercio exterior.

- Leasing: Se especializa en el financiamiento de operaciones de mediano y largo plazo, enfocada en el desarrollo del negocio de arrendamiento financiero.
- Servicios para empresas: Se dedica al desarrollo y comercialización de servicios transaccionales tales como recaudación, pagos, prestación de servicios de información y manejo de liquidez para clientes empresariales e institucionales.

Al cierre del 2010, el banco mantuvo el liderazgo con una participación de mercado de 40.40% en colocaciones. Estas colocaciones representaban 40.20% de banca corporativa y 29.30% de banca empresa.

Banca Minorista

Se divide en banca comercial y patrimonial. **Ver anexo 5.**

Brinda servicios a personas y pequeñas empresas, con el objetivo de establecer relaciones rentables de largo plazo, a través de estrategias orientadas a satisfacer las necesidades específicas de cada segmento.

Banca Comercial

Para una mejor atención, la banca comercial ha clasificado a sus clientes en tres gerencias:

- Banca de consumo masivo: atiende a personas naturales y está compuesta por 2.5 millones de clientes, ofreciéndoles productos crediticios como préstamos hipotecarios, préstamos de consumo (vehiculares y libre disponibilidad) y tarjetas de crédito, empleando una estrategia de venta cruzada de productos.
- Banca pequeña y mediana empresa (PYMES): atiende a personas naturales con negocio y personas jurídicas. Está compuesta por cien mil clientes y ofrece una serie de productos que incluyen financiamiento para capital de trabajo, activos fijos, operaciones de arrendamiento financiero, descuento de letras, entre otras.

Clientes PYME y consumo masivo representan el 25% de ingresos de la banca minorista.

- Banca VIP: personas naturales con alto nivel de ingresos y ahorros. Se les ofrece los mismos productos crediticios que a la banca de consumo con condiciones diferenciadas. En el 2009 esta banca tuvo un ROE del 20%.

Banca Patrimonial

Atiende a personas naturales con alto volumen de patrimonio. Se les ofrece los productos crediticios regulares y además productos de inversión en mercado local y extranjero, elaborados por un equipo de asesoría de inversión. Estos clientes cuentan con un funcionario

para atender sus requerimientos. El requisito para pertenecer a esta banca es contar con \$500,000 en ahorros. Esta banca genera un ROE de 25%.

Historia de la Banca VIP

Creada en 1995, con el objetivo de ofrecer un servicio de excelencia a un selecto grupo de clientes con gran potencial.

Este servicio VIP ofrecía:

- Asesor financiero.
- Acceso a un gran portafolio de productos.
- Tarifario preferente de comisiones y tasas.
- Tarjetas de débito y crédito diferenciadas.
- Mejores condiciones en la contratación de productos.
- Seguros gratis para viajes, compras y robos asociados a tarjetas de crédito.
- Programas de lealtad para viajes, hoteles y eventos.
- Descuentos en compras en tiendas exclusivas.
- Menores tiempos de respuesta como parte del servicio. **Ver anexo 6.**

Para pertenecer a la Banca VIP el cliente tenía que cumplir uno de los siguientes requisitos:

PERFIL	
Inversor:	Saldos de pasivos > US\$100,000
Activos:	Desembolsos de hipotecarios > US\$50,000
	Crédito Consumo > US\$20,000
Pasivos:	Saldos de pasivos > US\$30,000
Ingresos:	Ingresos > S/. 7,500 al mes

La Banca VIP inició con 14,000 clientes y 70 gestores financieros, ubicados dentro de las principales oficinas de Lima y provincias. Inicialmente se invitó a formar parte a los clientes de la banca de consumo que cumplieran con el perfil, priorizando volúmenes de ahorros, alto nivel de ingresos y capacidad de endeudamiento. Adicionalmente los clientes VIP referían amigos para ser evaluados. También los clientes de banca consumo podían solicitar esta evaluación.

Esta decisión conllevó a una gran inversión por parte del banco, dado que para formar el equipo de asesores financieros contrataron profesionales altamente calificados, se dictó capacitaciones, se remodeló oficinas con áreas de atención exclusivas para estos clientes.

En el 2003 la Banca VIP pasó a ser una de las más importantes para la banca minorista; convirtiéndose en una referencia de atención imitada por la competencia.

En el 2005, se contaba con 85,000 clientes atendidos por 350 funcionarios. Ya en el 2010 tenía 200,000 clientes, registrando un crecimiento de 135%. Este crecimiento se vio favorecido por la coyuntura del país, el crecimiento de la clase media y la mejora del poder adquisitivo. Esta situación llevó a que cada ejecutivo pasara a tener 600 clientes promedio por cartera.

Había constantes mediciones para monitorear la satisfacción de los clientes. Al inicio los clientes percibían exclusividad y rapidez en el servicio y al pasar los años, los clientes seguían reconociendo el liderazgo del banco y su gama de productos, sin embargo, la rapidez de atención se había deteriorado. **Ver anexo 7.**

Competencia

Los otros bancos no tardaron en implementar este modelo de atención personalizado, para ello contrataron a varios de los funcionarios VIP del Banco del Sol.

Durante el 2003 y 2004 se lanzaron bancas similares ofreciendo los mismos productos con más beneficios, entre los que se incluían:

- Oficinas dentro de supermercados.
- Horarios extendidos.
- Colas diferenciadas.
- Regalos en fechas especiales, como cenas, invitaciones a teatro, catas de vino, entre otros.
- Eventos para clientes.
- Productos diferenciados.
- Programas de lealtad.

Cada banco añadía su estilo al servicio. International Bank innovó en el mercado al lanzar una tarjeta de crédito en alianza con aerolíneas que permitían canje posterior de pasajes, esto hizo que sus colocaciones se incrementaran gradualmente. Luego los otros bancos lo siguieron, incluyendo el Banco del Sol.

De otro lado, el Banco Capital lanzó una tarjeta con beneficios exclusivos para mujeres, como descuentos en peluquerías, spa, tiendas de ropa, entre otros.

El Banco Nacional ofrecía un 1% de descuento en todas las compras con tarjeta y un 5% en hoteles y restaurantes.

Situación actual

Pablo convocó a comité a sus principales gerentes y concluyeron que parte de la Banca VIP, los de más alto ingreso, se habían sofisticado; volviéndose más exigentes en el servicio: comparaban productos, prestaciones y tasas con la competencia debido al mayor acceso a información.

El perfil de cliente se mantuvo vigente estos 15 años, prueba de ello era que un funcionario podía visitar en una misma empresa al Gerente General y al jefe de área causando incomodidad en el de mayor jerarquía por confidencialidad y exclusividad.

Los anexos 2 y 3 brindan información sobre preferencias y perfil de los clientes de Banca VIP.

Alternativas

El equipo de Pablo contemplaba tres alternativas.

Gerente comercial: “Necesitamos realizar una sub segmentación de los clientes VIP. Propongo dividir la Banca VIP en dos: VIP sin funcionario para clientes con ingresos entre S/. 7,500 y S/. 10,000 mensuales y VIP con funcionario para aquellos con ingresos mayores a S/. 10,000”. Con esto reducimos el gasto en los clientes menos rentables y mejoramos la atención en los más rentables. Argumentaba que la inversión en el cambio sería prácticamente nula, dado que usarían la misma infraestructura.

Gerente de Banca VIP: “¡No estoy de acuerdo! Esto ocasionaría malestar en mis clientes que se quedan sin funcionario, podrían percibir un deterioro en la propuesta de valor. Propongo potenciar toda la Banca VIP aumentando el número de asesores financieros para reducir la cartera promedio de 600 a 200 clientes por asesor”. Sustentaba que de este modo se daría un servicio más personalizado además de incluir la asesoría en productos de inversión.

El Gerente de producto refutaba “Esta propuesta es muy costosa, la inversión es de \$6 millones en contratación y capacitación de personal, remodelación de oficinas y ampliación de instalaciones que ello demandaría. Recomiendo flexibilizar parámetros de la Banca Patrimonial, para que los clientes de la Banca VIP de mayores ingresos sean atendidos por la Banca Patrimonial”.

Gerente de la Banca Patrimonial: “¡Estoy en total desacuerdo! Mis clientes y funcionarios serían los afectados. Mi banca no tiene ningún problema, mis indicadores son los mejores. No puedo permitir un deterioro de la oferta de valor ni sobrecargar a mis funcionarios”.

Pablo observó preocupado, “Y ¿nuestros clientes se están pasando a la competencia? ¿Los funcionarios que se van se los llevan? Si es así... ¿nos enteramos? El cliente puede seguir siendo considerado VIP en nuestro banco y haber reducido transacciones con nosotros.

Asimismo, les recordaba a todos los reunidos que la rentabilidad del cliente no estaba en función de sus ingresos sino al uso de los servicios y productos. Por ejemplo: tenemos clientes de bajos ingresos que son más rentables por el tipo de transacciones que realizan como disposición de efectivo, tasas de préstamos, mayores comisiones”.

Anexo 1. Colocaciones y depósitos clientes VIP

Colocaciones de clientes VIP en principales Bancos			
Expresado en millones de Soles			
BANCO	2008	2009	2010
Banco del Sol	16,290	16,560	16,574
Banco Capital	3,870	5,177	7,071
Banco Nacional	2,196	2,441	3,363
International Bank	2,715	3,635	5,781
Total	25,071	27,813	32,789

Fuente: Estudios del Banco 2010

Depósitos de clientes VIP en principales Bancos			
Expresado en millones de Soles			
BANCO	2008	2009	2010
Banco del Sol	17,650	17,798	18,210
Banco Capital	4,168	4,766	5,367
Banco Nacional	2,432	2,944	3,755
International Bank	2,747	3,422	5,022
Total	26,997	28,930	32,354

Fuente: Estudios del Banco 2010

Anexo 2. Preferencias de clientes VIP

Análisis de cartera VIP 2010	
Porcentaje de clientes VIP que:	
- Solicitan asesoría de su Funcionario	51%
- Usan plataforma de oficina	58%
- Van a ventanilla de oficina	85%
- Usan canales digitales	38%
- Usan banca telefónica	29%
- Tienen tarjeta de crédito en el Banco del Sol	53%
- Tienen crédito hipotecario en el Banco del Sol	61%
- Tienen crédito vehicular en el Banco del Sol	22%
- Tienen préstamo personal en el Banco del Sol	31%
- Que negocian o solicitan tasa preferencial	39%

Anexo 3. Características demográficas de los clientes VIP

Sexo	1995	2005	2010
Hombres	85%	70%	55%
Mujeres	15%	30%	45%

Edades	1995	2005	2010
65+	20%	14%	11%
55-64	32%	28%	23%
45-54	27%	25%	20%
35-44	21%	25%	26%
18-34	0%	8%	20%

Ingresos	1995	2005	2010
25,000+	9%	8%	7%
15,000 - 24,999	14%	14%	13%
10,000 - 14,999	35%	33%	34%
7,500 - 9,999	42%	45%	46%

Fuente: Estudio encargado por el banco en el 2010.

Anexo 4. Información financiera de los cuatro principales bancos

Información financiera del Banco del Sol (en miles de millones soles)

Partidas financieras	2010	2009	2008	2007
Activos	67	52	53	41
Pasivos	62	47	49	38
Patrimonio neto	5	5	4	3
Utilidad neta	1.2	0.9	1.3	0.8
Grado propiedad %	7%	10%	8%	7%
ROE %	24%	18%	33%	27%
Endeudamiento (veces)	12.40	9.40	12.25	12.67

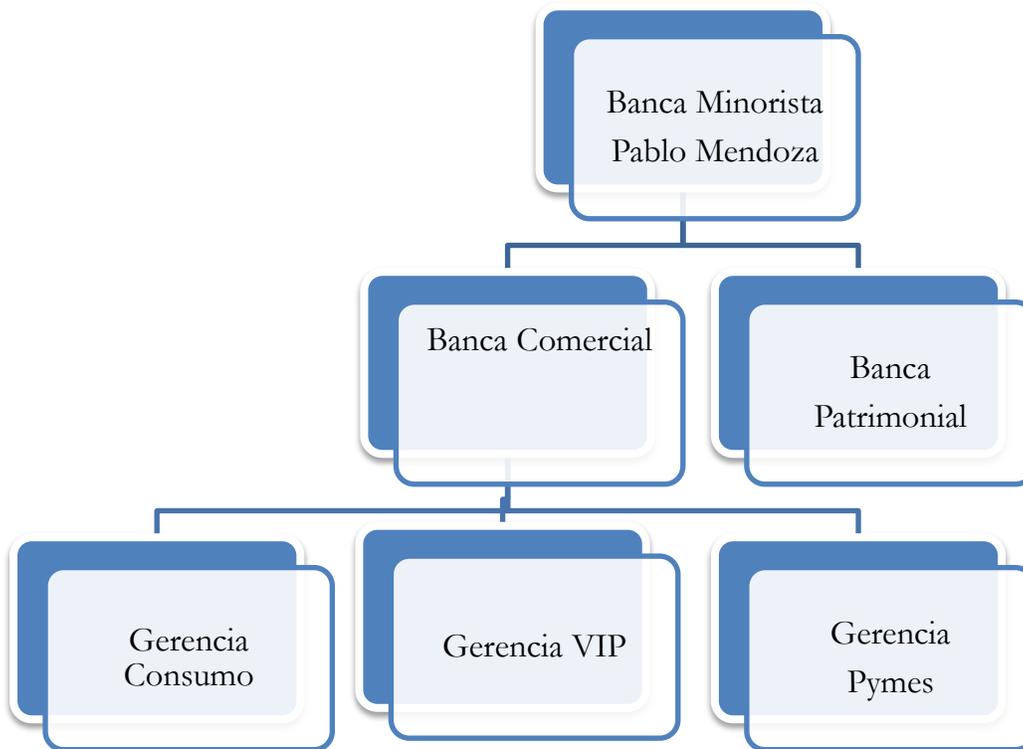
Fuente: Estados financieros SMV 2010,2009,2008 y 2007

Información financiera de los principales competidores (en miles de millones soles)

Partidas financieras	Banco Capital		Banco Popular		Banco Internacional	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Activos	27	22	19	17	38	30
Pasivos	24	20	17	14	34	27
Patrimonio neto	3	2	2	2	4	3
Utilidad neta	0.7	0.6	0.5	0.4	1.0	0.9
Grado propiedad %	11%	9%	11%	12%	11%	10%
ROE %	23%	30%	25%	20%	25%	30%
Endeudamiento (veces)	8.00	10.00	8.50	7.00	8.50	9.00

Fuente: Estados financieros SMV 2010,2009

Anexo 5. Organigrama vigente Banca Minorista del Banco del Sol - 2010



Anexo 6. Beneficios del cliente VIP

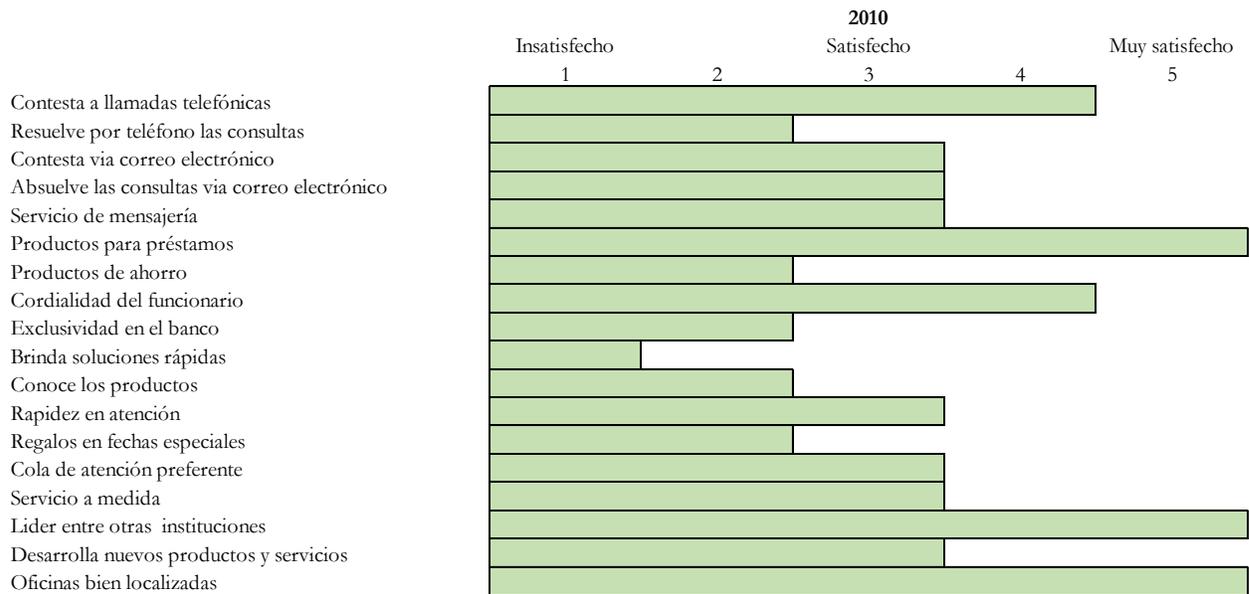
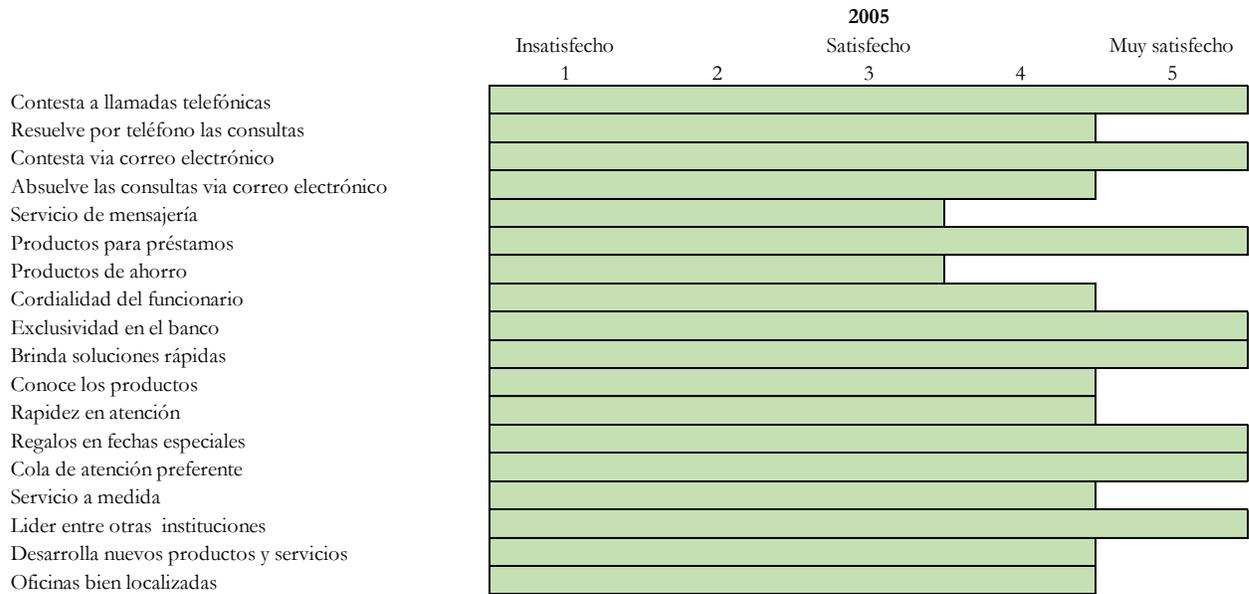
Adicionalmente también existió una evaluación por parte del área de Riesgos Banca Persona, con relación a las nuevas políticas de riesgos los cuales incluían parámetros más flexibles dado el perfil del cliente de menor riesgo con relación al cliente de consumo según el cuadro adjunto:

Comparativo de atención entre cliente Consumo y VIP		
	TIPO DE BANCA	
	Consumo	VIP
Capacidad de endeudamiento (*)	30%	40%
Tiempo de respuesta promedio		
Tarjeta	7 días	4 días
Crédito Hipotecario	15 días	10 días
Préstamos	10 días	6 días
Tasas		
Tarjeta		
Crédito Hipotecario	Tarifario	Tarifario preferente
Préstamos		
Comisiones	Tarifario	Tarifario

(*) Considera la relación Cuota/ingreso, donde se valida que el valor de la cuota de los préstamos entre el ingreso bruto del cliente no supere un ratio definido.

Fuente: Información del Banco.

Anexo 7. Resultados de las encuestas de satisfacción del cliente 2005-2010



Fuente: Estudio encargado por el banco en el 2010.

II. Teaching Note

Sinopsis del caso

La Banca VIP se creó hace 15 años, bajo un modelo de negocio que fue muy exitoso y copiado por la competencia.

Pablo Mendoza como responsable de Banca Minorista tiene a su cargo la Banca VIP y ha identificado una serie de síntomas, los más importantes son la pérdida de participación de mercado y deterioro de los índices de satisfacción. Él se pregunta cómo resolverlo. Entre las alternativas se plantea aumentar recursos para mejorar nivel de servicio o diferenciar el servicio entre los clientes de mayor y menor ingreso.

Objetivo de aprendizaje

El caso puede ser útil en cursos de dirección comercial en programas de MBA para abordar los temas de segmentación y propuesta de valor en un negocio de servicios.

Preguntas de preparación

- ¿En qué ha cambiado el entorno competitivo desde que se creó la Banca VIP hasta la fecha?
- ¿En qué han cambiado los clientes de Banca VIP desde la creación a la fecha?
- ¿A qué se debe el deterioro en los indicadores de crecimiento y satisfacción de la Banca VIP?
- Evalúe las alternativas de solución planteadas a Pablo Mendoza.
- ¿Qué decisiones tomaría en la posición de Pablo Mendoza y cómo las implementaría?

1. Diagnóstico del problema

De la lectura del caso se desprenden los siguientes síntomas:

- En el anexo 5 se aprecia la reducción de la satisfacción del cliente, vemos disminución del indicador en los siguientes rubros:
Velocidad de respuesta: Contesta a llamadas telefónicas, contesta vía correo electrónico, rapidez de atención, cola de atención preferente, conoce los productos.
Calidad de respuesta: Resuelve por teléfono las consultas, absuelve las consultas vía correo electrónico
Percepción de exclusividad: Exclusividad y servicio a medida, Absuelve las consultas vía correo electrónico, cola de atención preferente, regalos en fechas especiales
Conveniencia: Oficinas bien localizadas

Estas mediciones mostraban un deterioro producto de la mayor carga de la cartera administrada por cada asesor, atendiendo una cartera hasta tres veces más grande respecto a los 200 clientes iniciales. Al inicio la Banca VIP contaba con 14,000 clientes, luego en el 2005 con 85,000 con 350 funcionarios y ahora atiende a 200,000.

En exclusividad, por ejemplo, un funcionario podía visitar en una misma empresa al Gerente General y al jefe de área causando incomodidad en el de mayor jerarquía por confidencialidad y estatus.

- Migración de funcionarios de la Banca VIP a otros bancos de la competencia. Los otros bancos ofrecían propuestas atractivas a los funcionarios del Banco del Sol, la curva de aprendizaje era menor, estos funcionarios llevaban el know how del negocio VIP y la opción de que los clientes de sus carteras puedan migrar a la competencia, muchos clientes se sentían identificados más con la persona que con el banco.
- Del análisis porcentual del anexo 3, se aprecia una reducción de participación de clientes con mayores ingresos y un incremento en los de menor ingresos. Sin embargo, al realizar el análisis en proporción al número absoluto de clientes se observa que en ambos casos el número de clientes se incrementa, siendo mucho mayor el del rango inferior.

Del 2005 al 2010, atender a 7,200 personas adicionales con ingresos de S/. 25,000 a mas no es lo mismo que atender a 53,750 personas adicionales del rango de S/. 7,500 – S/. 9,999.

Rango	Ingresos	1995		2005		2010	
1	25,000+	9%	1,260	8%	6,800	7%	14,000
2	15,000 - 24,999	14%	1,960	14%	11,900	13%	26,000
3	10,000 - 14,999	35%	4,900	33%	28,050	34%	68,000
4	7,500 - 9,999	42%	5,880	45%	38,250	46%	92,000
		100%	14,000	100%	85,000	100%	200,000

- Migración de clientes VIP a otros bancos, reflejado en la disminución de colocaciones en el segmento y pérdida de participación de mercado por colocaciones y depósitos, mostrado en el anexo 1, donde la competencia crecía por encima del promedio del mercado.

Colocaciones (préstamos)

En los siguientes cuadros se realiza el análisis de los datos del anexo 1, se observa que el Banco del Sol perdió 0.50% de participación el último año y del 2007 al 2010 ha

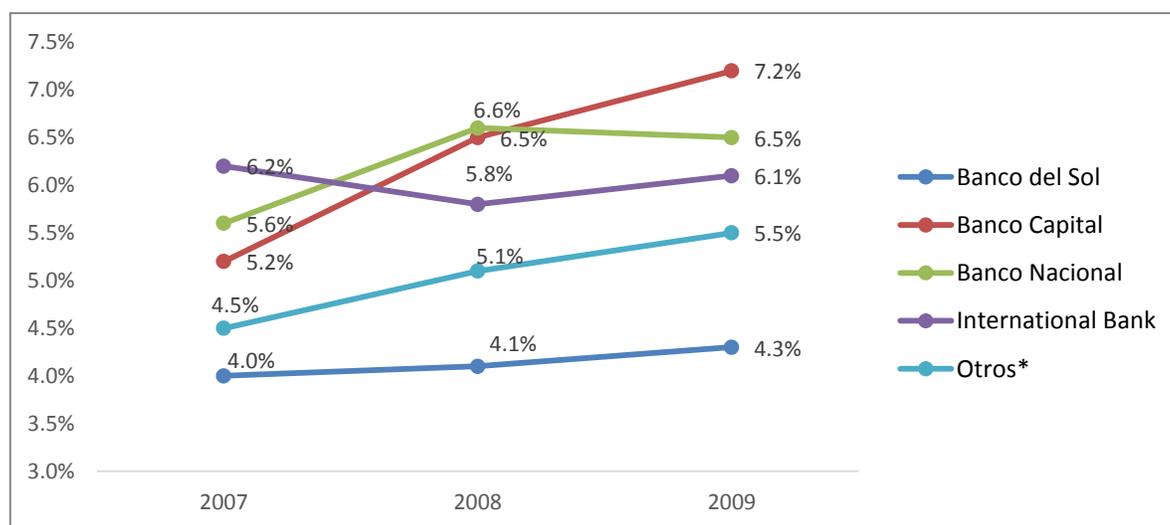
disminuido 1.30%, a pesar del crecimiento de 4% en promedio los últimos tres años. Sin embargo, la competencia creció en promedio 6%.

Participación principales Bancos en Colocaciones clientes VIP								
Expresado en millones de Soles								
BANCO	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%
Banco del Sol	15,061	59.8%	15,663	59.5%	16,306	59.0%	17,007	58.5%
Banco Capital	3,497	13.9%	3,679	14.0%	3,918	14.2%	4,200	14.5%
Banco Nacional	1,969	7.8%	2,080	7.9%	2,217	8.0%	2,361	8.1%
International Bank	2,407	9.6%	2,556	9.7%	2,705	9.8%	2,870	9.9%
Otros*	2,257	9.0%	2,359	9.0%	2,479	9.0%	2,616	9.0%
Total	25,192	100%	26,337	100%	27,624	100%	29,053	100%

* Conformado por los otros 6 bancos

Incremento de participación en Colocaciones - Clientes VIP				
	2008	2009	2010	Promedio
Banco del Sol	4.0%	4.1%	4.3%	4%
Banco Capital	5.2%	6.5%	7.2%	6%
Banco Nacional	5.6%	6.6%	6.5%	
International Bank	6.2%	5.8%	6.1%	
Otros*	4.5%	5.1%	5.5%	

Cuadro comparativo de tasas de crecimiento de colocaciones del segmento VIP 2007-2009



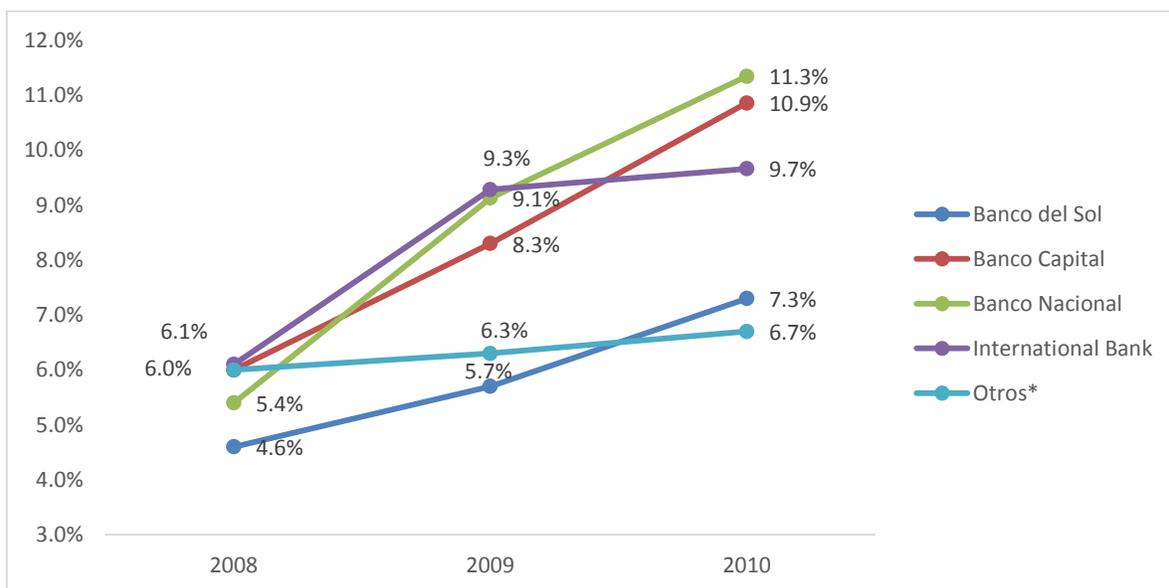
Depósitos (ahorros)

En los siguientes cuadros se realiza el análisis de los datos del anexo 1, se observa que el Banco del Sol perdió 0.40% de participación el último año y del 2007 al 2010 ha disminuido 1.50%, a pesar del crecimiento de 6% en promedio los últimos tres años. Sin embargo, la competencia creció en promedio 8%

Participación principales Bancos en Depósitos clientes VIP								
Expresado en millones de Soles								
BANCO	2007		2008		2009		2010	
Banco del Sol	17,065	60.5%	17,850	60.2%	18,867	59.6%	20,245	59.0%
Banco Capital	3,932	13.9%	4,168	14.1%	4,514	14.3%	5,004	14.6%
Banco Nacional	2,307	8.2%	2,432	8.2%	2,654	8.4%	2,955	8.6%
International Bank	2,589	9.2%	2,747	9.3%	3,002	9.5%	3,292	9.6%
Otros*	2,325	8.2%	2,465	8.3%	2,620	8.3%	2,796	8.2%
Total	28,219	100%	29,662	100%	31,658	100%	34,292	100%

Incremento de participación en Depósitos - Clientes VIP				
	2008	2009	2010	Promedio
Banco del Sol	4.6%	5.7%	7.3%	6%
Banco Capital	6.0%	8.3%	10.9%	8%
Banco Nacional	5.4%	9.1%	11.3%	
International Bank	6.1%	9.3%	9.7%	
Otros*	6.0%	6.3%	6.7%	

Cuadro comparativo de tasas de crecimiento de depósitos del segmento VIP 2007-2009



La Banca VIP del Banco del Sol inició atendiendo a un segmento de 14,000 clientes y fue creciendo en el tiempo hasta llegar a los 200,000. En principio era un grupo objetivo al cual se llegó con una propuesta de valor específica. Luego de 15 años la propuesta de valor diseñada inicialmente ya no satisfacía a todos los clientes porque entre ellos había grupos que valoraban cosas diferentes.

Con la creación de la Banca VIP del Banco del Sol en 1995 se brindó un servicio personalizado y diferenciado, ofreciendo al cliente un funcionario encargado de sus cuentas con autonomía comercial, envío y recojo de documentos con mensajeros, productos (flexibles en tasa, en plazo, evaluación crediticia, garantías), con espacios de atención diferenciados dentro de las oficinas del banco, trato muy cordial y amable, respuesta rápida a requerimientos, generando alta satisfacción y fidelidad en sus clientes.

El modelo funcionó exitosamente durante ocho años. El Banco del Sol era líder, pero con tendencia a perder participación si no crecía al ritmo del mercado. La Banca VIP seguía creciendo y siendo rentable, sin embargo, las encuestas de satisfacción mostraban el deterioro en el servicio que ofrecían, el cual los diferenció inicialmente.

Para el 2003 esta banca se convirtió en el referente del sector. Sin embargo, la competencia supo ganarse la confianza de los clientes añadiendo el buen servicio dentro de su estrategia comercial, inversión en infraestructura y jales de talento, lo que ocasionó que ésta crezca en promedio más que el Banco del Sol, evidenciando que existían necesidades insatisfechas que el Banco ya no estaba cubriendo. Todas estas medidas lograron mejorar la experiencia aumentando la expectativa de los clientes VIP respecto al nivel de servicio.

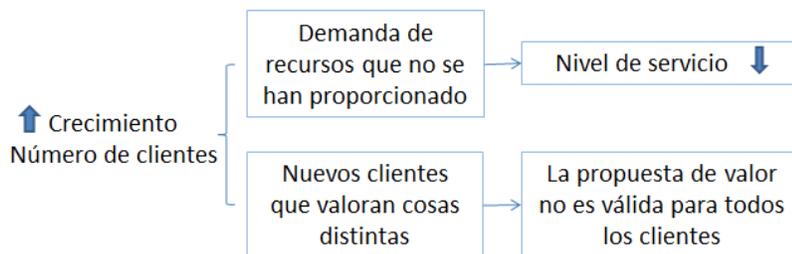
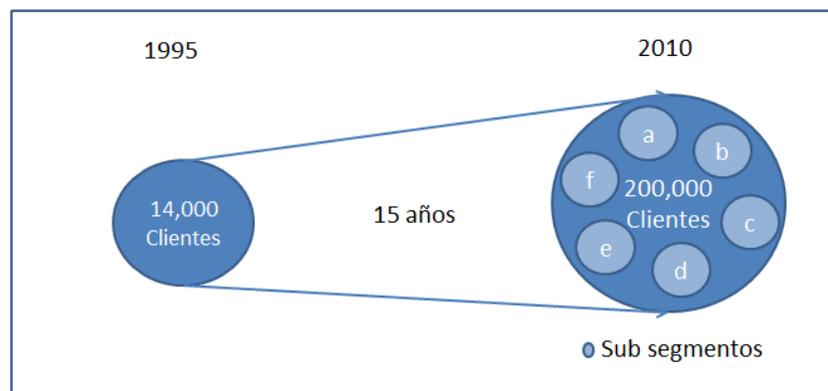
Los demás bancos vieron que este modelo de atención VIP funcionaba al extenderlo a la banca de consumo con ciertos parámetros de ingreso, razón por la que tomaron el modelo y lo mejoraron, realizaron estudios y lograron identificar oportunidades de mejora y necesidades no satisfechas entre las que podemos mencionar:

- Accesibilidad, a través de oficinas dentro de supermercados.
- Horarios extendidos de lunes a domingo de 9am a 9pm, versus banco del sol 9am a 6pm de lunes a viernes y sábado hasta la 1pm.
- Colas diferenciadas en función a los productos que manejaban con el banco.
- Regalos en fechas especiales, cumpleaños, desembolso de créditos hipotecarios y al abrir cuentas de ahorros.
- Ejecutivos preparados.
- Eventos para clientes como cenas, invitaciones a teatro, catas de vino, entre otros eventos exclusivos.
- Productos diferenciados, tarjetas de crédito con descuentos en ciertos establecimientos, programas de acumulación de millas, canjes por productos, entre otros.

Debido al crecimiento económico del país y al incremento del poder adquisitivo de la clase media, cada vez los clientes exigían mayor servicio, mejores condiciones crediticias y procesos rápidos. El mayor acceso a la información permitía al cliente comparar este servicio entre los diferentes bancos.

Durante 15 años se mantuvo la segmentación de clientes VIP basada en nivel de ingresos y ahorros, por lo cual la propuesta de valor y forma de llegar al mercado era insuficiente o no percibida como se diseñó inicialmente. Los clientes cambiaron sus necesidades en el tiempo, pedían cosas diferentes y la propuesta seguía siendo la misma, evolucionaron y sus estilos de vida se sofisticaron. Por lo tanto, el cliente no respondía del mismo modo a la propuesta de valor ofrecida por la Banca VIP, debido a que el servicio personalizado y diferenciado que recibían ya no era percibido igual.

El crecimiento ha dado lugar a que las diferencias entre los distintos clientes sean relevantes. En el anexo 6 se aprecia la diversidad de usos del servicio, por lo que interpretamos que no es solo un tema de sobrecarga del funcionario, solo el 41% le solicita asesoría. Más bien es una pluralidad de necesidades que se atienden a través de distintos canales. Algunos clientes VIP se sentían VIP por tener la cola preferente al momento de ir a ventanilla (85%). Otros usaban canales digitales (32%) o telefónicos (29%), no siendo excluyente uno del otro. Se concluye que no todos usan lo mismo.



Después del análisis realizado concluimos que el problema de la Banca VIP del Banco del Sol es que atiende a todos los clientes con la misma propuesta de hace 15 años, sin considerar las nuevas necesidades, experiencias y expectativas del segmento. Además, el crecimiento de

número de clientes a atender ha deteriorado el nivel de servicio entregado, cosa que se hace más grave dado que la competencia mejoró la categoría.

2. Planteamiento de solución

En el caso se plantean tres alternativas para resolver los problemas de la Banca VIP, los cuales analizaremos a continuación.

2.1 Repotenciar la Banca VIP para todos

Se daría un servicio más personalizado y asesoría en productos de inversión. Esto conllevaría una inversión inicial de \$6MM en contratación y capacitación de personal, remodelación del espacio dentro de las oficinas y ampliación del formato en otras oficinas a nivel nacional.

Ventajas

- Nueva oferta valor al incluir asesoría de inversión.
- Servicio más personalizado al reducir el tamaño de la cartera administrada por funcionario.
- Percepción de mejor servicio por remodelación de instalaciones y nivel de servicio.
- Genera una línea de carrera para el personal del banco, el cual puede tener la oportunidad de ascender a funcionario.

Desventajas

- Costo alto de implementación \$6MM.
- Costo y esfuerzo en buscar personal capacitado.
- Curva de aprendizaje del negocio de nuevos ejecutivos.
- La asesoría de inversión la brindaría el mismo ejecutivo no un especialista.
- Existe un riesgo de que no todos los clientes lo valoren.

Conclusión

No resulta conveniente porque se seguiría dando lo mismo a todos, no siendo eficiente porque los clientes no valoran lo mismo.

2.2 Reducir el servicio para algunos y priorizar a otros

Esto implicaría realizar una sub segmentación de los clientes VIP en función al nivel de ingresos. En VIP sin funcionario y VIP con funcionario.

El VIP sin funcionario sería atendido con las mismas condiciones actuales, pero sin contar con un funcionario de cuenta, este cliente sería atendido por banca telefónica y en la red de oficinas. En esta categoría se incluyen a las personas que tienen ingresos entre S/. 7,500 y S/. 10,000 mensuales.

El VIP con funcionario mantendría a los clientes con ingresos superiores a S/. 10,000.

Ventajas

- Baja inversión, porque sólo se repotenciaría la banca telefónica.
- No se necesita mayor infraestructura o contratar personal calificado (no funcionarios).
- Rápida implementación (seis meses).
- Mejora el nivel de servicio, dado que se reduce la base de cartera administrada.
- Carteras administradas con mayor potencial.
- Implementación rápida (dos meses), se cuenta con la infraestructura dentro de las oficinas.
- No existe inversión adicional.

Desventajas

- Se pierde el contacto directo con el cliente y oportunidad de venta cruzada, así como el acercamiento para generar relación de largo plazo para el VIP sin funcionario.
- Menor oportunidad de hacer ventas cruzadas a los clientes VIP con funcionario
- Migración de clientes a otro banco por percepción de deterioro del servicio.
- Mala percepción del cliente debido a que para algunos sería un downgrade.
- Riesgo alto, porque es difícil definir quién volara mi propuesta de valor.
- Rango de ingresos muy amplio, las necesidades del cliente podrían ser muy diversas.
- Esta segmentación no considera los nuevos estilos de vida que se daban en ese momento en la población.

Conclusión

No es conveniente porque:

En VIP sin funcionario, nuestra propuesta de valor se vuelve menos atractiva que la de nuestros competidores.

En VIP con funcionario, no necesariamente estamos mejorando la propuesta de valor para todos porque el criterio de segmentación no se resuelve, pero sí mejora en la medida en que los tiempos de respuesta disminuyen. No todos solicitan asesoría de un funcionario y el mayor nivel de ingreso no significa mayor uso de funcionarios. Mejora para algunos el problema de reducción de nivel de atención que fue causado por el crecimiento de la cartera, pero no resuelve el que la propuesta de valor no sea relevante para todos.

2.3 Mantener la Banca VIP y flexibilizar parámetros del perfil de clientes de Banca Patrimonial

Se podría atender a los clientes con mayor potencial de VIP, los de ingresos superiores a S/. 20,000 y que tengan depósitos superiores \$300,000.

Ventajas:

- Mejora la oferta de valor a los nuevos clientes de la cartera por el upgrade de banca.
- Baja inversión inicial, cuenta con infraestructura y funcionarios capacitados.
- Reducción de número de clientes por cartera en Banca VIP, mejora servicio y productividad

Desventajas:

- Impacto negativo en los clientes de la actual Banca Patrimonial, dada el deterioro de la oferta de valor.
- Reducción de ROE para la Banca Patrimonial.
- Podría reducir rentabilidad del segmento.
- Sobrecarga laboral para los funcionarios actuales de Banca Patrimonial.

Conclusión

No es conveniente porque afecta una unidad de negocio que no tenía problemas. Lo ofrecido a un grupo de cliente no necesariamente es lo que esperan o necesitan todos.

Aunque no se ha planteado en el caso se busca dar un servicio distinto a la propuesta de valor actual por lo que sería conveniente crear el servicio bajo una nueva marca:

Crear una nueva banca y marca

Esta alternativa incluye crear una nueva marca, imagen y propuesta de valor que se adapte a las nuevas necesidades del mercado. Permitirá asegurarnos que el cliente objetivo comprenda e identifique la propuesta de valor superior. El criterio para seleccionar a los clientes que serán atendido bajo este nuevo concepto será:

- Mayor rentabilidad e ingresos superiores a S/. 25,000.
- Descripción de la nueva banca:
- Sacar el banco del banco a través de un nuevo concepto de oficinas.
- Concepto disruptivo.
- Atención más personalizada por reducido número de clientes en las carteras.
- Confidencialidad, a través de las nuevas oficinas.
- Privacidad.

Ventajas:

- Nueva Experiencia al cliente, a través del nuevo concepto de oficinas y servicio personalizado lo que permitirá mejorar la percepción de exclusividad.
- Hacer frente a la competencia con una propuesta innovadora.
- Productos a medida y más especializados en inversiones.
- Ofrece línea de carrera como herramienta de retención a los funcionarios.

- Recuperar clientes que migraron a otros bancos.
- Cartera de clientes de baja morosidad.
- Crecer por encima del promedio del sector.

Desventajas:

- Inversión \$10MM
- Tiempo de implementación 1.5 años
- Costo y esfuerzo en buscar gente capacitada en inversiones
- Reducción de ROE de la Banca VIP.
- Incertidumbre.
- Control de gestión de resistencia al cambio.
- Resistencia al cambio del funcionario VIP.

Conclusión

Es conveniente porque bajo una nueva marca aseguras que el cliente perciba una propuesta de valor diferente. Esto permite al banco cuidar a los principales clientes de la Banca VIP y ofrecer algo innovador en nivel de servicio, infraestructura y atención.

Sin embargo, esto no resuelve el problema de fondo que radica en función a las necesidades distintas, por lo que recomendaríamos sub segmentar la Banca VIP en función al uso, comportamiento y actitudes respecto de los servicios bancarios para así diseñar propuestas de valor adecuadas a cada sub segmento, invirtiendo en recursos para ofrecerles lo más relevante.

Como ventajas podemos destacar que sería más eficiente y eficaz, propuesta innovadora y distinta a competidores. Sin embargo, la desventaja de la propuesta serían el tiempo de implementación y limitaciones de información y sistemas.

Se resuelve el problema de segmentación. Sin embargo, demandaría muchos recursos en el análisis del comportamiento de los actuales clientes, análisis de rentabilidad por cliente y buscar parámetros o perfiles que estén relacionados con el nivel de rentabilidad. Asimismo, se debería entender al “no cliente” y por qué prefiere a la competencia.

No es viable en el corto plazo debido al tiempo que se requeriría para este estudio e implementación de las acciones para atender esta nueva segmentación.

¿Qué hizo el banco?

Primero, implementó la opción de VIP con y sin funcionario, mientras en paralelo iniciaron el plan de preparación e implementación para la alternativa de crear una nueva banca, considerando que tenía proyección de largo plazo. El banco vio la necesidad de ofrecer al

cliente VIP de mayores ingresos una propuesta de valor diferente a lo ofrecido en ese momento en el mercado. Para asegurarse de que el cliente lo entienda y lo valore así optaron por crear una nueva marca que simbolice este cambio. Esto proponía reforzar y mejorar la relación con el cliente existente y ofrecer una propuesta de valor atractiva para los nuevos clientes.

La nueva banca fue implementada con oficinas privadas fuera de las agencias del banco, estilo propio y elegante. Cartera de clientes reducida por ejecutivo. Productos especializados y con foco en las captaciones. Esta propuesta tuvo un costo de implementación de US\$10,000,000 y en principio contó con 90 personas para atender a 12 mil clientes, elegidos de acuerdo a sus ingresos mensuales mayores a S/. 25,000 o depósitos superiores a \$200,000. Esta implementación requirió personal calificado, con conocimientos de inversiones, alto enfoque en el servicio del cliente y trabajo bajo presión.

El nuevo servicio buscó:

- Atender a clientes que buscan tener atención y tasas preferentes.
- Tener procesos ágiles y respuestas rápidas, factor muy valorado en este segmento.
- Diferenciarlos y darles mayor status que el cliente Consumo y VIP.
- Buscar relaciones a largo plazo que nos permita rentabilizar la cartera del banco.

Propuesta de valor:

- Productos y canales Exclusivos
- Sub-marca que genere status
- Oficinas y estacionamiento exclusivos
- Productos Exclusivos (Cuenta y tarjeta de débito exclusiva, tarjeta de crédito de alta gama, ambas afiliadas a programas de lealtad)
- Asesoría Individualizada: modelo de asesoría personalizada e integral, buscando brindar una experiencia de exclusividad, contando con un Funcionario de Negocios y Asesor de Inversiones
- Servicio Rápido
- Procesos críticos diferenciados (políticas y niveles de servicio)
- Hacer agradable y segura la atención en ventanilla, sin colas y privacidad.
- Tener exclusividad, confidencialidad, privacidad, seguridad y comodidad al momento de recibir la asesoría requerida.
- Tener la posibilidad de tener en un solo lugar a su funcionario, un asesor de inversiones, un asesor de seguros y AFP, que le permita tener una asesoría integral

Implementación de oficinas con la siguiente estructura:

- 1 Gerente de Oficina
- 7 Ejecutivos de Negocios
- 2 Asesores de Inversión
- 3 Asistentes de Negocios con Ventanilla
- 1 Asistente Administrativo
- 6 oficinas ubicadas en los principales distritos de Lima.

Los resultados de la implementación de la nueva banca fueron:

- Alto nivel de satisfacción del cliente: existen mediciones mensuales donde se exige a los funcionarios un nivel de 85% y adicionalmente se premia o castiga el bono trimestral.
- Reducción del número de clientes VIP al migrar los de más alto ingreso a la nueva banca y al degradar a los de menor ingreso bajo la modalidad VIP sin funcionario. Esto permitió un mejor enfoque en el nivel de servicio en ambas bancas mejorando así los indicadores de participación de mercado y de venta cruzada.
- Propuesta innovadora que no ha logrado ser replicada por la competencia.

III. Conclusiones y Recomendaciones

- Los clientes y competidores cambian en el tiempo, el mercado es dinámico, por lo que se debe monitorear constantemente para ofrecer una propuesta de valor que sea siempre relevante para los clientes y atractiva en comparación a la de la competencia.
- Mantener la innovación permanente como parte de la estrategia de diferenciación.
- Que el banco siga monitoreando a través de sus encuestas de satisfacción de servicio a sus clientes, organizando sesiones y recibiendo feedback de los ejecutivos que están en contacto con ellos, así podrá ofrecer el servicio personalizado que se demanda.
- La propuesta de valor se deteriora al crecer el número de clientes del segmento y en la medida en que se pretenda dar lo mismo a todos.
- Existe limitación para entender al segmento, no sabemos su comportamiento, sugerimos realizar una investigación para entender a estos clientes.
- Necesidad de segmentar según criterios distintos a ingresos, de lo contrario sería postergar el problema. Por ejemplo: Los clientes de mayores ingresos no necesariamente son los más rentables esto dependerá del tipo de uso de productos y servicios.
- Identificamos un problema de fondo de segmentación de mercado, dado que sólo se utilizan datos demográficos. Se recomendaría utilizar una segmentación en función a estilos de vida, hábitos de consumo, gasto promedio mensual, preferencias, etc.

- El modelo de análisis de rentabilidad por cliente sugerido podría ser aplicable en la Banca VIP y en otras bancas.
- Tener un sentido de realidad necesario para implementar soluciones que empiecen a dar resultados, aunque no sean las óptimas. Optando siempre por lo viable.