

Universidad Nacional de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**ELABORACIÓN DEL PLAN COMERCIAL DEL ÁREA DE
COMERCIO EXTERIOR DE UNA ENTIDAD FINANCIERA**

INFORME DE SUFICIENCIA

**Para optar el Título Profesional de
Ingeniería Industrial**

Martínez Castillo, Sara Elizabeth

Lima - Perú

2013

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Elvira y Gabriel por su inmenso amor y comprensión.

A mis hermanos, Marco, Paola y Fido por su afecto y apoyo incondicional.

A mi esposo, Paul, por darme fuerza y aliento, motivarme en cada proyecto que me encamino.

A los jefes y responsables de las diversas áreas involucradas en la elaboración de este informe, por brindarme la oportunidad de pertenecer a este proyecto y brindarme sus opiniones y observaciones para desarrollar este informe.

A mis profesores del PTAC por su guía y consejo.

A mis amigos quienes siempre estuvieron ahí para apoyarme.

Finalmente, a mi querida Alma Mater: la UNI.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
LISTA DE CUADROS.....	6
LISTA DE GRÁFICOS.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	13
1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.....	13
1.1.1 ORGANIZACIÓN	13
1.1.2 PRODUCTOS.....	17
1.1.3 CLIENTES	19
1.1.4 PROVEEDORES.....	21
1.1.5 PROCESOS.....	22
1.1.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	28
1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	29
1.2.1 VISIÓN.....	29
1.2.2 MISIÓN.....	29
1.2.3 ANÁLISIS INTERNO.....	30
1.2.4 ANÁLISIS EXTERNO	31
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	32
2.1. SISTEMA FINANCIERO.....	32
2.2. PLAN COMERCIAL	32
2.2.1 PRIMERA METODOLOGÍA.....	33
2.2.2 SEGUNDA METODOLOGÍA.....	38
2.2.3 TERCERA METODOLOGÍA	42
2.3. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN COMERCIAL.....	43

2.4.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	43
2.5.	PRINCIPALES MEDIOS DE PAGO INTERNACIONALES.....	44
2.5.1	TRANSFERENCIA / ORDEN DE PAGO	44
2.5.2	COBRANZA DE EXPORTACIÓN	44
2.5.3	CARTA DE CRÉDITO DE EXPORTACIÓN (CDE)	45
2.6.	REDISEÑO DE PROCESOS	46
CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES		50
3.1.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	50
3.1.1	PLATAFORMA TECNOLÓGICA POCO DESARROLLADA.....	55
3.1.2	POCA CAPACITACIÓN A EJECUTIVOS DE CUENTA	56
3.1.3	INCURSIÓN DE NUEVOS BANCOS EN EL MERCADO LOCAL.....	57
3.1.4	TIEMPOS DE RESPUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	58
3.1.5	PRODUCTOS COMEX CON POCA REPRESENTATIVIDAD EN ESQUEMAS DE INCENTIVACIÓN	60
3.2.	PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	61
3.2.1	PLAN COMERCIAL PARA EL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR	61
3.2.2	REDISEÑO DE PROCESOS PARA ATENCION AL CLIENTE	62
3.2.3	IMPLEMENTAR UN PLAN DE FORMACIÓN INTEGRAL EN PRODUCTOS COMEX 63	
3.3.	SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	63
3.3.1	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	64
3.3.2	COSTO DE LA SOLUCIÓN.....	66
3.3.3	FACILIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL.....	68
3.3.4	RANGO DE APLICACIÓN Y HOLÍSTICA	69
3.3.5	EXPERTISE EN LA IMPLEMENTACION	70
3.3.6	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CRITERIOS.....	71
3.4.	DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA.....	74

3.4.1	FASES DEL PLAN COMERCIAL	75
3.5.	PLAN COMERCIAL COMEX	77
3.5.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	77
3.5.2	ANÁLISIS FODA	84
3.5.3	LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER:	86
3.5.4	OBJETIVOS COMERCIALES	88
3.5.5	ESTRATEGIAS COMERCIALES	93
3.5.6	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN COMERCIAL.....	95
CAPÍTULO IV: ANALISIS BENEFICIO COSTO.....		102
4.1.	SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	102
4.1.1	BENEFICIOS TANGIBLES	103
4.1.2	BENEFICIOS INTANGIBLES.....	104
4.2.	RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA	105
4.2.1	RESULTADOS CUANTITATIVOS	105
4.2.1	RESULTADOS CUALITATIVOS	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		106
CONCLUSIONES		106
RECOMENDACIONES		107
BIBLIOGRAFÍA		108
ANEXOS.....		109

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 . Directorio del BBVA Continental.....	14
Cuadro 2. Gerencia del BBVA Continental.....	14
Cuadro 3. Análisis Interno.	30
Cuadro 4. Análisis Externo.....	31
Cuadro 5. Comparación Préstamos Comerciales Vs Financiamientos.	60
Cuadro 6. Criterios de Selección.	64
Cuadro 7. Cronograma Plan Comercial.	65
Cuadro 8. Cronograma Rediseño de Procesos.....	65
Cuadro 9. Cronograma Plan de Formación Integral.	66
Cuadro 10. Costo Plan Comercial.	66
Cuadro 11. Costo Rediseño de Proceso “Desembolso Operación”	67
Cuadro 12. Costo Plan de Formación.	68
Cuadro 13. Matriz Evaluación Criterios.....	72
Cuadro 14. Valorización.	72
Cuadro 15. Evaluación de Criterios.	73
Cuadro 16. Proyecciones Intercambio Comercial.	92
Cuadro 17. Proyecciones Intercambio Comercial.	93
Cuadro 18. Costo Plan Comercial.	97
Cuadro 19. Gastos/Inversión del Plan Comercial.....	98
Cuadro 20. Cronograma del Plan Comercial.	98
Cuadro 21. Plan de acción de MIN.....	99
Cuadro 22. Plan de Acción BEC y CIB.	99
Cuadro 23. Plan de Acción Productos.	100

Cuadro 24. Plan de Acción Formación.	100
Cuadro 25. Plan de Acción Operaciones.....	101
Cuadro 26. Plan de Acción Financiero.....	101
Cuadro 27. Flujo de Caja.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cuota de Mercado 2012.....	52
Gráfico 2. Riesgo Directo.....	52
Gráfico 3. Riesgo Indirecto (CDI, CDE confirmadas).....	53
Gráfico 4. Cartas de Crédito.....	54
Gráfico 5. Cobranzas.....	54
Gráfico 6. Transferencias.....	54
Gráfico 7. Diagrama de Ishikawa.....	55
Gráfico 8. Financiamientos COMEX desembolsados como préstamos comerciales.....	57
Gráfico 9. Cuota de Mercado.....	78
Gráfico 10. Financiamientos COMEX.....	79
Gráfico 11. Préstamo Comercial.....	80
Gráfico 12. Financiamientos Vs. Margen de Intereses.....	81
Gráfico 13. Medios de Pago Vs. Ingresos por Comisión.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama y Estructura del Negocio del BBVA Continental.....	15
Figura 2. Compromiso BBVA Continental con grupos de interés.	16
Figura 3. Organigrama Comercio Exterior.....	16
Figura 4. Segmentación Persona Natural.	20
Figura 5. Segmentación Persona Jurídica.....	21
Figura 6. Proceso de Aprobación de Financiamiento de Comercio Exterior....	24
Figura 7. Proceso de desembolso de Financiamiento Comercio Exterior.	26
Figura 8. Proceso de Apertura Carta de Crédito.....	27
Figura 9. Proceso de Negociación y cancelación Carta de Crédito.	28
Figura 10. Operatividad Cartas de Crédito	46
Figura 11. Organigrama Actual COMEX.	75
Figura 12. Fuerzas competitivas de Porter.....	86
Figura 13. Mercado Potencial.....	89
Figura 14. Mercado Potencial exportaciones (en soles).....	90
Figura 15. Mercado Potencial importaciones (en soles).....	91
Figura 16. Cuota de Mercado.	92
Figura 17. Estructura propuesta.....	96

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de suficiencia intenta dar solución a un problema presentado en el Área de Comercio Exterior de una entidad financiera. El área ha decidido aumentar su cuota de mercado en servicios para no poner en riesgo su cuota de mercado en financiamientos que podría ser un problema en el futuro. Para proponer una solución que pueda evitar un problema futuro se ha realizado un diagnóstico de la situación actual del área, para ello se ha utilizado el diagrama de Ishikawa, el cual proporciona una visión de las causas que pueden haber originado el problema antes indicado. Gracias a este diagnóstico, se ha podido establecer tres alternativas de solución, las cuales han sido evaluadas bajo 5 criterios establecidos, eligiéndose finalmente la alternativa de Plan Comercial para afrontar el problema y revertir la situación actual.

Esta solución que ha comenzado a desarrollarse en Octubre 2013 y será desplegada hasta el 2015 tiene como objetivo:

“Incrementar la cuota de mercado en medios de pago para cada segmento banca y penetrar nuevos mercados”

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Como descriptores temáticos tenemos:

- ✓ Sistema Financiero
- ✓ Plan Comercial
- ✓ Rediseño de Procesos
- ✓ Productos y Servicios Comercio Exterior

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el Comercio Internacional ha incrementado notablemente gracias a los acuerdos comerciales entre países, la creciente demanda de productos peruanos en el exterior, así como la demanda interna por productos de manufactura. Estos incrementos han generado que cada vez más las empresas importadoras y exportadoras soliciten financiamientos a los bancos u otras entidades financieras.

El BBVA Continental ofrece este tipo de financiamiento a través de su Área de Comercio Exterior, la cual ha sido siempre reconocida por sus clientes por su experiencia y calidad de atención. Sin embargo, actualmente la cuota de mercado en servicios es baja a comparación de nuestro principal competidor y esta situación ha puesto en riesgo su liderazgo en financiamientos.

El presente Informe de Suficiencia describe el problema presentado en el Área de Comercio Exterior del BBVA Continental, y tiene como objetivo principal dar una solución integral al problema presentado. Para alcanzar este objetivo se ha desarrollado un Plan Comercial que será implementado en el 2014.

En el Capítulo I del presente informe, se ha realizado un diagnóstico del banco y del Área de COMEX, tanto funcional como estratégico.

En el Capítulo II se ha detallado el marco teórico que ha servido de guía y apoyo para la elaboración del informe.

En el Capítulo III se describe el problema y se muestran las tres alternativas de solución propuestas. Se evalúa las soluciones bajo ciertos criterios establecidos y al final del capítulo se hace el desarrollo de la alternativa ganadora.

Finalmente, en el Capítulo IV se hace el desarrollo de un análisis de costo beneficio de la solución elegida y se muestran los resultados esperados de la solución.

CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1 ORGANIZACIÓN

El BBVA, Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria, es una de las principales instituciones financieras a nivel mundial, con más de 110,000 empleados, 7900 oficinas y 35 millones de clientes repartidos en más de treinta países.

El BBVA Continental es la filial peruana, es la segunda entidad bancaria en tamaño con el 22.52% del total de los activos del sistema bancario. Cuenta con más de 3,000 empleados, 300 oficinas y más de 1 millón de clientes.

El Cuadro 1 muestra la conformación del Directorio del banco:

Cuadro 1 . Directorio del BBVA Continental

Pedro F. Brescia Cafferata	Presidente del Directorio
Mario Augusto Brescia Cafferata	Primer Vicepresidente del Directorio
Vicente Roderó Roderó	Segundo Vicepresidente del Directorio
Eduardo Torres-Llosa Villacorta	Director Gerente General
Alex Fort Brescia	Director
Pedro Brescia Moreyra	Director
Manuel Méndez del Río	Director
José Antonio Colomer Guiu	Director
Jorge Donaire Meca	Director

Fuente : Elaboración Propia

El Cuadro 2 muestra la composición de la Gerencia General:

Cuadro 2. Gerencia del BBVA Continental.

Eduardo Torres-Llosa Villacorta	Director Gerente General
Javier Balbín Buckley	Gerente Área de Distribución Red Minorista
Gustavo Delgado-Aparicio Labarthe	Gerente Área de Corporate & Investment Banking
Ignacio Quintanilla Salinas	Gerente Área de Innovación y Desarrollo
Ignacio de la Luz Dávalos	Gerente Área de Finanzas
Marcelo González Sararols	Gerente Área de Riesgos
Walter Borra Núñez	Auditor General
Mirtha Zamudio Rodríguez	Gerente Área de Medios
Enriqueta González de Sáenz	Gerente Área de Servicios Jurídicos y Cumplimiento Normativo
Karina Bruce de Ramsey	Gerente Área de Recursos Humanos
Samuel Sánchez Gamarra	Gerente Área de Desarrollo Corporativo y Transformación

Fuente : Elaboración Propia

En la Figura 1 se muestra el organigrama y estructura de negocio del banco.

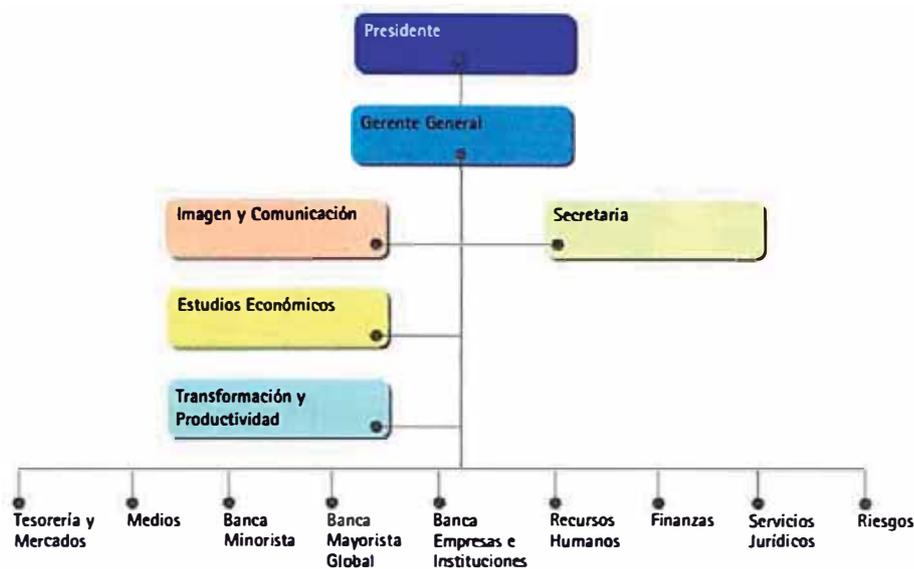


Figura 1. Organigrama y Estructura del Negocio del BBVA Continental.

Fuente : Site WEB BBVA Continental

El BBVA Banco Continental define a sus grupos de interés como todas aquellas personas, instituciones o colectivos que afectan significativamente su actividad y sus decisiones y/o que se ven afectadas por ellas. De acuerdo a esta definición la Figura 2 muestra los grupos de interés del banco y la relación que se tiene con estos.

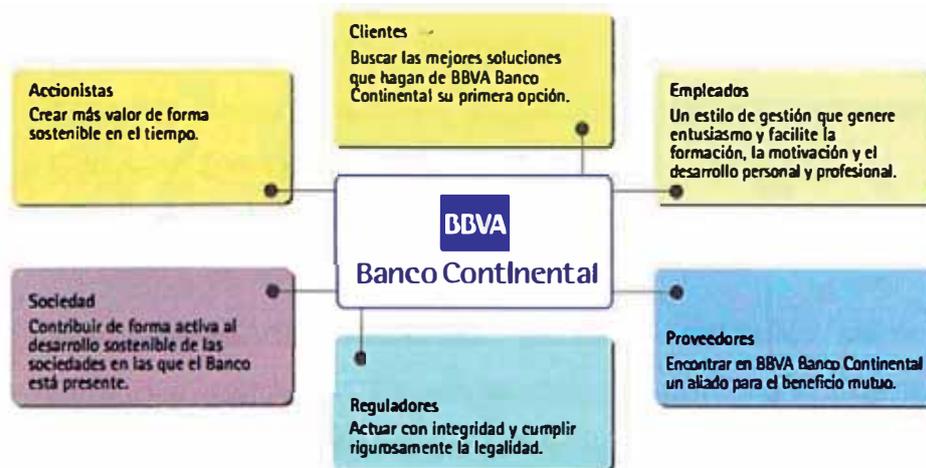


Figura 2. Compromiso BBVA Continental con grupos de interés.

Fuente : Pagina WEB BBVA Continental

Después de haber descrito la organización del BBVA Continental, se describirá la organización del área en estudio.

La Figura 3 muestra como está compuesta el Área de Comercio Exterior:

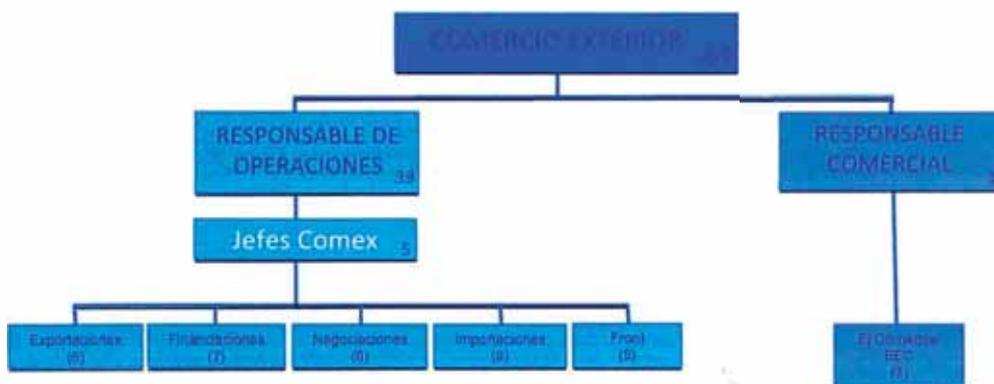


Figura 3. Organigrama Comercio Exterior.

Fuente : Comercio Exterior

1.1.2 PRODUCTOS

Primero se mencionará de manera general los productos del banco y luego describiré detalladamente los productos de Comercio Exterior.

A) BBVA continental

Los clientes del BBVA son personas naturales así como personas jurídicas. Dependiendo del perfil del cliente se ofrecen los productos y servicios. Así, por ejemplo, tenemos préstamos personales que pueden ser hipotecarios, vehiculares o para estudios.

a) Personas

- ✓ Tarjetas
- ✓ Préstamos (Personales, hipotecarios, vehicular, para estudios)
- ✓ Depósitos
- ✓ Seguros
- ✓ Inversiones
- ✓ Medios de Pago
- ✓ Etc.

b) Empresas

- ✓ Tarjetas
- ✓ Financiamientos
- ✓ Inversión

B) Área de Comercio Exterior

El Área de Comercio Exterior cuenta con los siguientes productos:

a) Financiamientos:

- ✓ **Financiamientos de Importación:** Es el financiamiento que el Banco otorga a un importador inmediatamente después que ha efectuado, por orden y cuenta de éste, el pago al proveedor en el exterior, independientemente del medio de pago utilizado.

- ✓ **Financiamiento de Exportación:** Es el financiamiento de toda o parte de la fase productiva y comercial de una exportación. Pre y Post embarque independientemente del medio de pago utilizado por su empresa para la recepción de fondos del exterior.

- ✓ **Forfaiting:** Compra sin recurso de cartas de crédito diferidas, letras o pagares generados como consecuencia del crédito de proveedor que ofrecen los exportadores a sus clientes importadores. Es una alternativa de financiamiento para el exportador sin la necesidad de tramitar una línea de crédito, y que le permite bajar sus cuentas por cobrar.

- ✓ **Crédito al Comprador de Bienes del Extranjero:** Es el financiamiento de mediano o largo plazo que el banco otorga a un importador para apoyarlo en la compra de equipos, maquinaria u otros activos fijos del exterior. Se le financia el 85% del valor de la compra/venta a un tipo de interés fijo o flotante con un margen fijo, según la circunstancia de los mercados financieros internacionales y se utiliza seguros de crédito internacionales (ie. Eximbank, CESCE, SACE) para minimizar riesgos comerciales y/o políticos a lo largo de la vida del préstamo.

b) Medios de Pago:

- ✓ **Cartas de Crédito de Importación y Exportación:** Es un compromiso asumido por un banco emisor de poner a disposición de un vendedor (o beneficiario), a través de un banco corresponsal en el exterior y por cuenta del comprador, una suma convenida en base a documentos determinados y condiciones muy precisas.

- ✓ **Cobranzas documentarias de Importación y Exportación:** Es el encargo de una gestión de cobro a un banco. De este modo, el exportador entrega a su banco los documentos comerciales y/o financieros que deberán ser entregados al importador contra el pago.

Las instrucciones y/o entrega de documentos se efectúan a través del Ejecutivo de Cuenta o de la Unidad de Comercio Exterior del Banco.

- ✓ **Transferencias:** Es un medio de pago de comercio internacional mediante el cual una empresa instruye a su banco que pague a un tercero directamente o a través de un tercer banco en otro país.

1.1.3 CLIENTES

A) BBVA Continental

Como hemos mencionado anteriormente, los clientes del BBVA Continental, son tanto personas jurídicas como personas naturales.



a) Personas naturales:

La segmentación de personas naturales se detalla a continuación en la Figura 4.

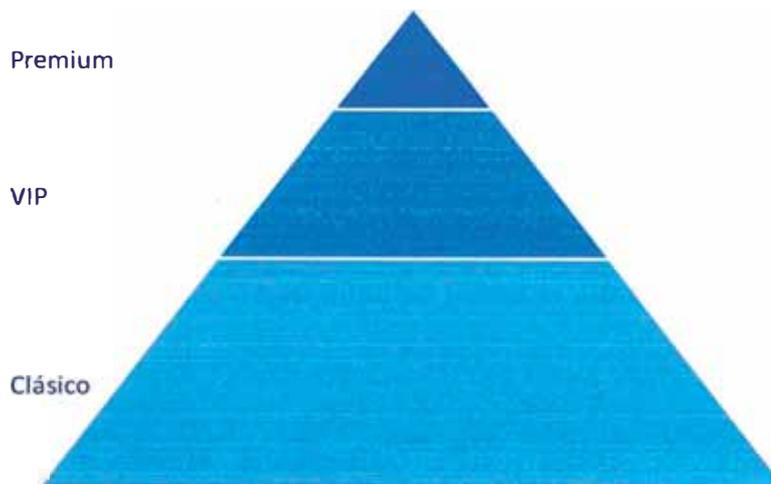


Figura 4. Segmentación Persona Natural.

Fuente : Elaboración Propia

- ✓ Los clientes Premium son aquellos que tienen pasivos en el banco por un monto mayor en 25 mil soles.
- ✓ Los clientes VIP son aquellos que su sueldo es mayor a 7 mil soles.
- ✓ Los clientes clásicos son aquellos que tienen un producto o servicio con el banco, clientes Mundo sueldo, etc.

b) Personas jurídicas:

La segmentación de personas jurídicas se muestra en la Figura 5.

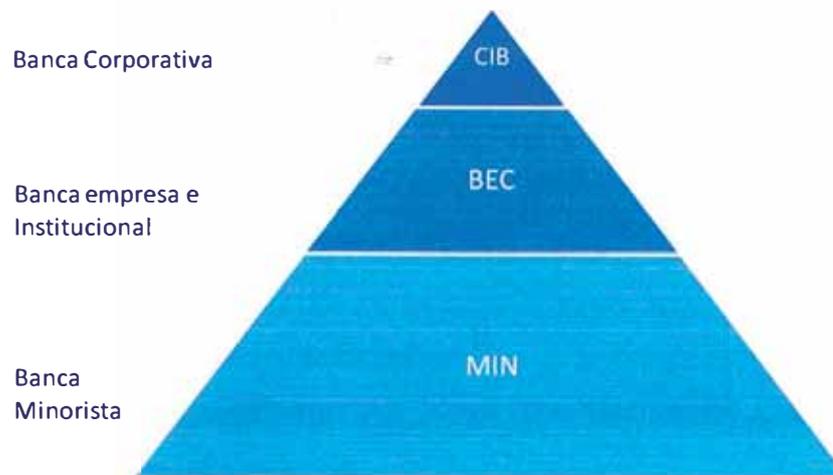


Figura 5. Segmentación Persona Jurídica.

Fuente : Elaboración Propia

- ✓ La Banca Corporativa (CIB, siglas en inglés), está conformada por las empresas corporativas.
- ✓ La banca empresa e institucional (BEC), está conformada por las grandes y medianas empresas.
- ✓ La banca minorista (MIN) está conformada por las pequeñas y micro empresas.

B) Área de Comercio Exterior

Los productos y servicios de Comercio Exterior están dirigidos sólo a personas jurídicas.

1.1.4 PROVEEDORES

A) BBVA Continental

Las compras del BBVA continental se centran principalmente en:

- ✓ Servicios de tecnología (Por ejemplo: nuevos softwares)
- ✓ Infraestructuras (Por ejemplo: Nuevas instalaciones, oficinas)

- ✓ Suministros y servicios al negocio (Por ejemplo: economato)
- ✓ Servicios profesionales (Por ejemplo: consultorías)
- ✓ Marketing y Publicidad (Por ejemplo: sponsor, auspiciador, publicidad en TV)

B) Área de Comercio Exterior

- ✓ Los proveedores del Área de Comercio Exterior se concentran más en:
- ✓ Servicios Logísticos (DHL), el área de Comercio Exterior tiene acuerdos con DHL, para la entrega rápida de documentos de Comercio Exterior.
- ✓ Compañías de seguros (Rímac), comercializadora de pólizas para asegurar mercaderías, envíos.
- ✓ Tecnología (Nuevos Software), nuevas tecnologías para la implementación de mejoras, rediseño de procesos, etc.
- ✓ Secrex (COFIDE), operador del programa SEPIMEX. El objetivo de este programa es facilitar el acceso al crédito a las PYMES mediante el otorgamiento de Pólizas de Seguro de Crédito a las empresas del Sistema Financiero Nacional en respaldo de los créditos pre-embarque que otorguen dichas empresas.

1.1.5 PROCESOS

En esta parte me centraré en explicar los principales procesos para la obtención de un producto y/o servicio de Comercio Exterior.

A) Proceso de Aprobación de Financiamientos de Comercio Exterior

La Figura 6 muestra el diagrama de flujo del Proceso de Aprobación de un financiamiento de Comercio Exterior.

Para este proceso intervienen el cliente, la oficina y el Área de Riesgos. Estos últimos son los que, en la mayoría de casos, aprueban las solicitudes de crédito. Si el monto a aprobar se encuentra dentro de la autonomía del Gerente de Oficina, es este quien aprueba la solicitud de financiamiento.

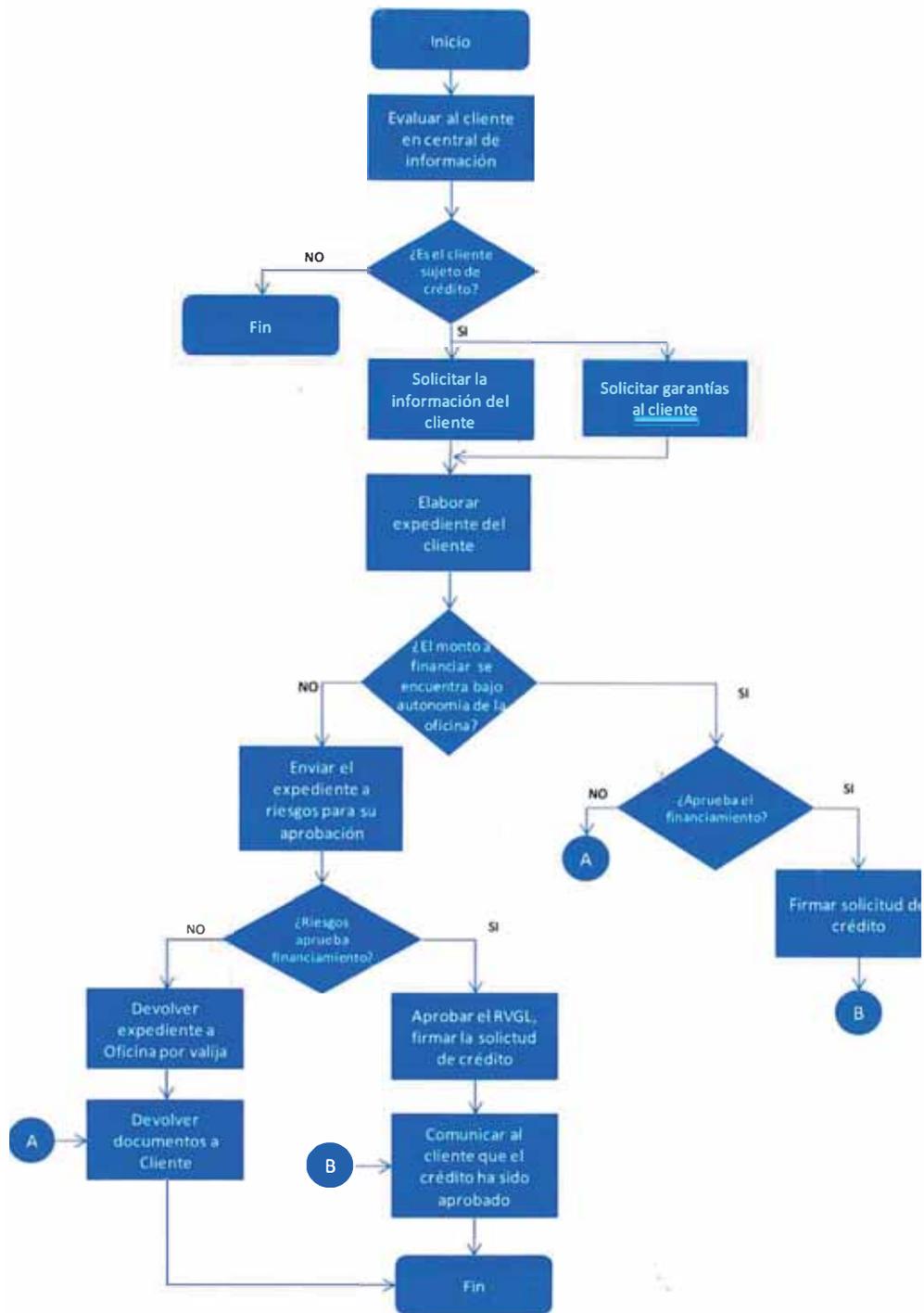


Figura 6. Proceso de Aprobación de Financiamiento de Comercio Exterior.

Fuente : Elaboración Propia

Una vez el crédito aprobado, el cliente puede hacer uso de su línea de financiamientos cuando lo desee.

B) Proceso de desembolso de una operación de financiamiento

El proceso de desembolso involucra a los clientes, la oficina y financiamientos de COMEX. La Figura 7 muestra el diagrama de flujo de este proceso.

- ✓ **Clientes:** Cualquier empresa que desee realizar una operación de importación o exportación y necesita financiamiento para capital de trabajo, financiar un medio de pago, pagar aduanas o recuperar una importación ya aplicada.

- ✓ **Descripción y responsable de cada actividad:**
 - **Oficina:** Es donde se realiza el primer contacto que el banco tiene con el cliente. Aquí el cliente le solicita a su ejecutivo de cuenta asesorías sobre cartas de crédito y/o asesoría para realizar una importación de materias primas, productos terminados, etc.
 - **Financiaciones:** Es la unidad especializada en financiaciones. Se encuentra en Comercio Exterior.

- ✓ **Interesados:** El Gerente de COMEX, el cliente, el ejecutivo de cuenta.

- ✓ **Responsable de la ejecución:** BBVA Continental, área de COMEX

- ✓ **Entradas:** Información del cliente

✓ **Salidas:** El financiamiento de importación/exportación.

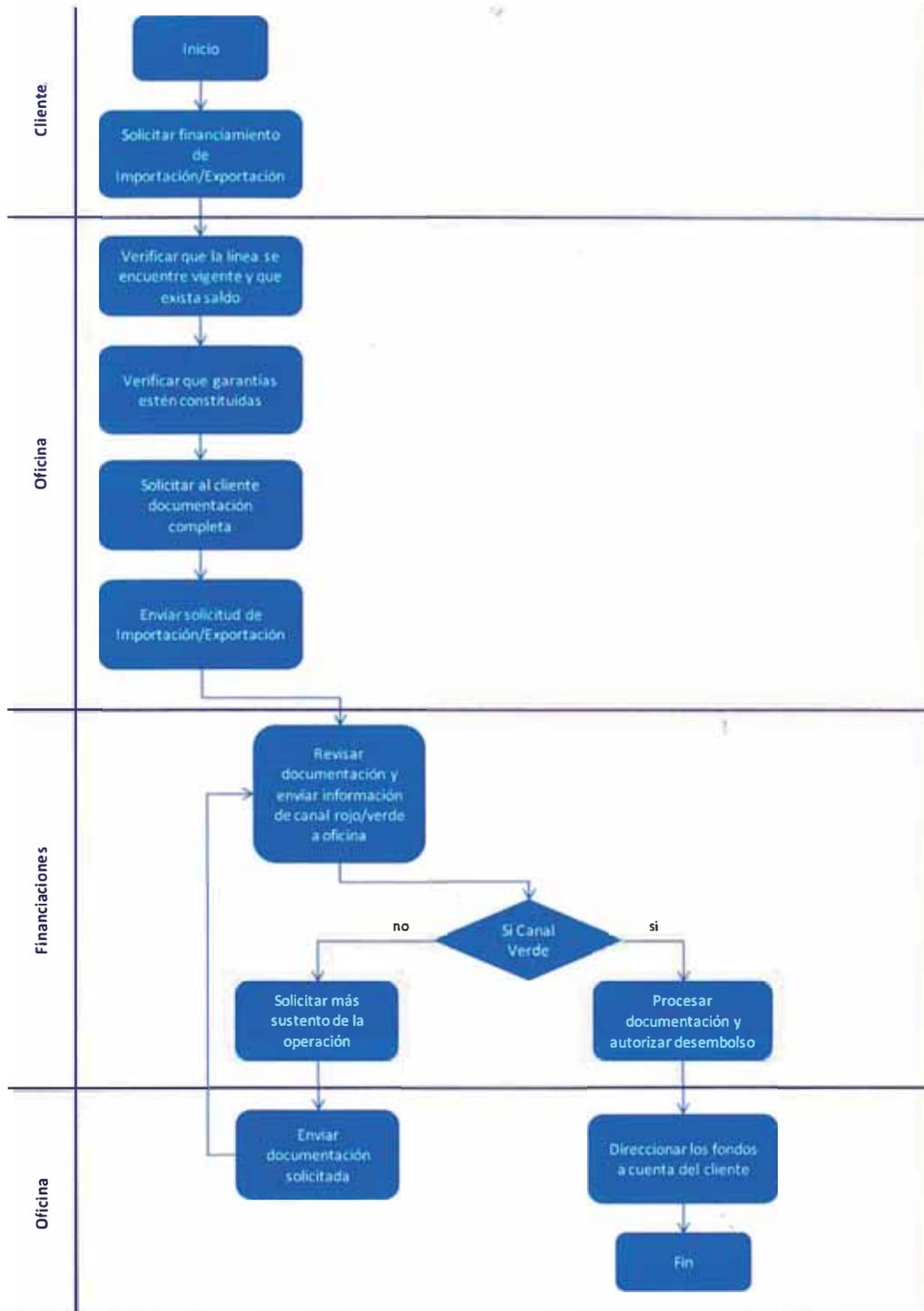


Figura 7. Proceso de desembolso de Financiamiento Comercio Exterior.

Fuente : Elaboración Propia

C) Proceso de apertura, negociación y cancelación de Carta de Crédito de Importación:

Con el objetivo de dar a conocer el proceso de uno de los servicios brindados en el Área de COMEX he realizado los diagramas de flujo de los proceso de apertura, negociación y cancelación de Carta de Crédito de Importación mostrados en las Figuras 8 y 9 respectivamente:

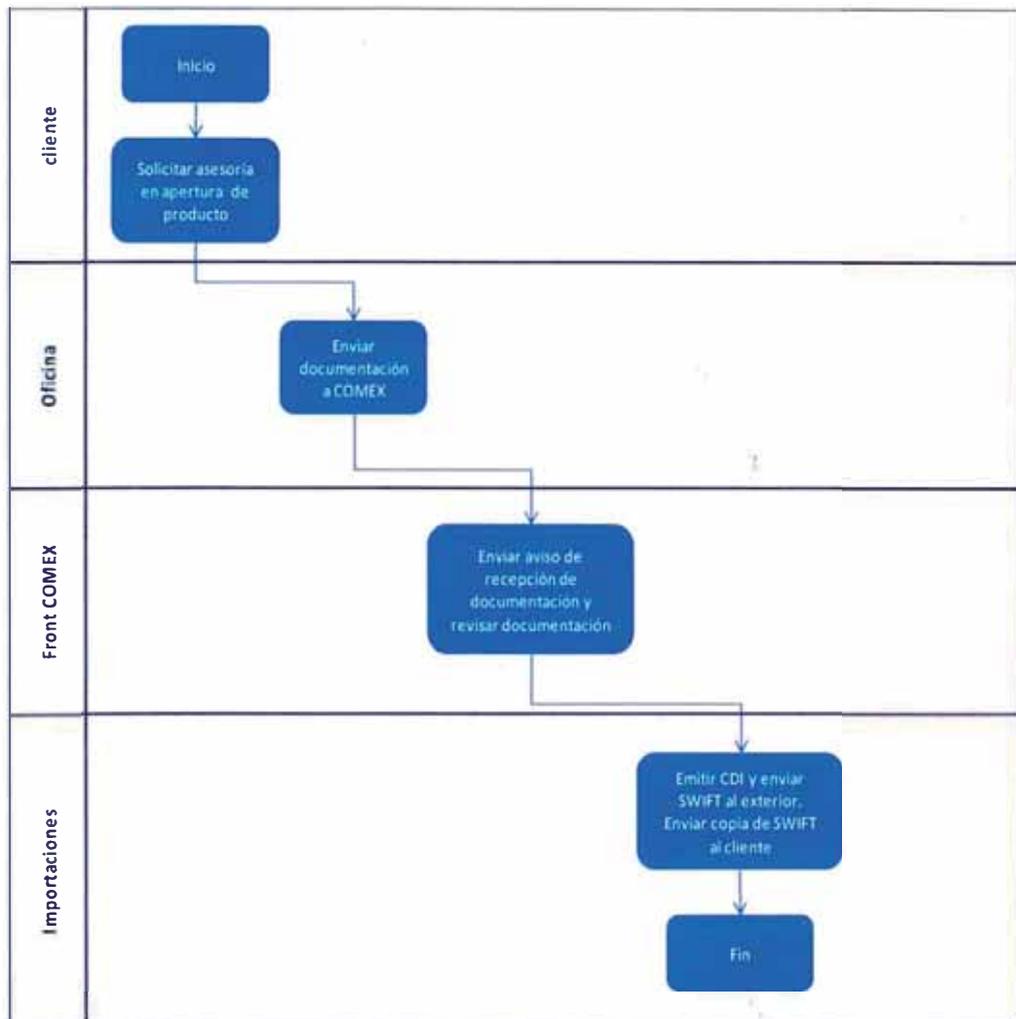


Figura 8. Proceso de Apertura Carta de Crédito.

Fuente : Elaboración Propia

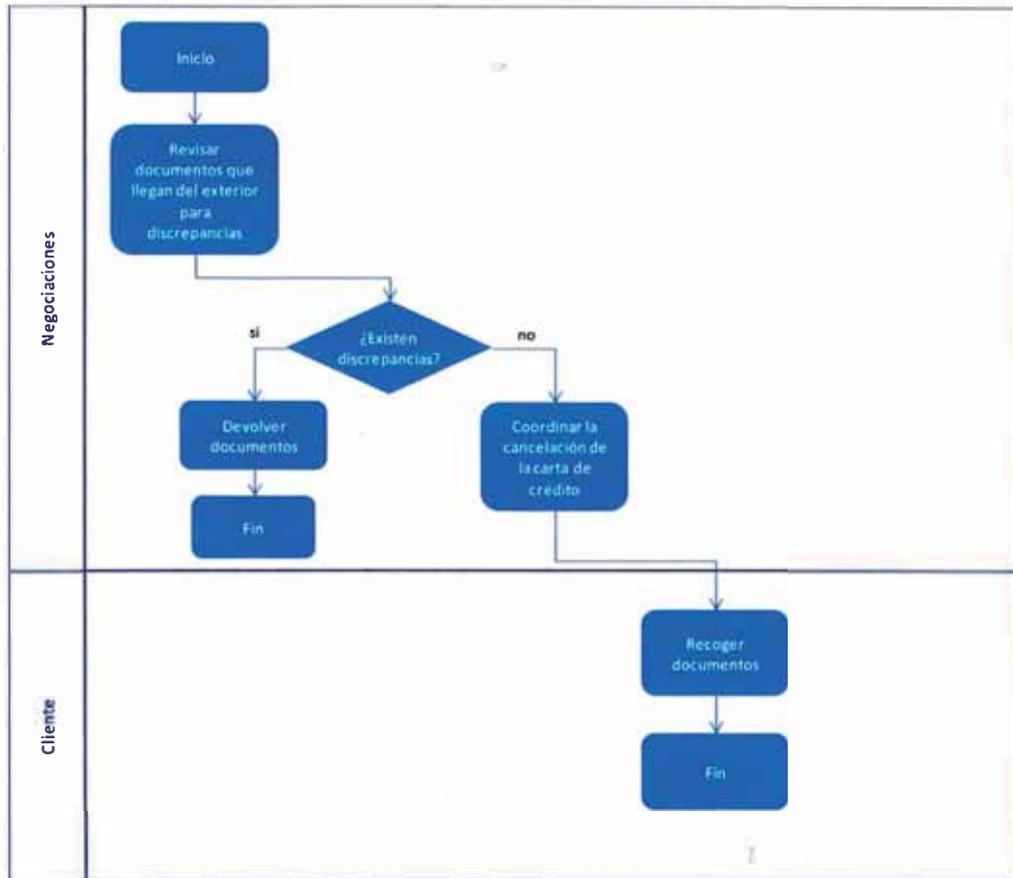


Figura 9. Proceso de Negociación y cancelación Carta de Crédito.

Fuente : Elaboración Propia

1.1.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

A) BBVA Continental

Los principales canales directos los constituyen:

- ✓ La red de oficinas
- ✓ Los autoservicios (ATM)
- ✓ Banca por internet
- ✓ Banca Móvil
- ✓ Banca telefónica
- ✓ Cajeros corresponsales Agentes Express

B) Área de Comercio Exterior

Actualmente los productos de Comercio Exterior sólo se distribuyen por oficina.

1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Área de Comercio Exterior

1.2.1 VISIÓN

Ser reconocidos por nuestros clientes como la mejor experiencia COMEX, en todos los puntos de contacto con BBVA, apalancándonos en nuestra presencia regional y mundial y hacer de COMEX un mejor lugar para trabajar.

1.2.2 MISIÓN

Brindar a nuestros clientes exportadores e importadores soluciones financieras integrales que cubran sus necesidades.

1.2.3 ANÁLISIS INTERNO

El Cuadro 3 muestra las fortalezas y debilidades del Área de Comercio Exterior del BBVA Continental.

Cuadro 3. Análisis Interno.

Fortalezas	Debilidades
Posición Competitiva relevante. Marca BBVA	Alto costo de Fondeo (para segmento corporativo, banca empresa)
La madurez de banca empresa corporativa en productos COMEX	Escasa cultura de servicio financiero COMEX en banca minorista
Buen nivel en calidad de atención al cliente interno	Plataforma tecnológica poco desarrollada en productos COMEX
La capilaridad de la RED	Productos COMEX tienen poca representatividad en esquemas de incentivación banca corporativa y banca empresa

Fuente : Elaboración Propia

1.2.4 ANÁLISIS EXTERNO

El Cuadro 4 muestra las oportunidades y amenazas del Área de Comercio Exterior del BBVA Continental.

Cuadro 4. Análisis Externo.

Oportunidades	Amenazas
Nuevos Tratados y Acuerdos con el Mundo	Banca Corporativa y banca empresa con alto acceso a financiación de bancos internacionales
Crecimiento de la demanda interna (importaciones)	Tendencia global a una menor utilización de Medios de Pago (cartas de crédito y cobranzas)
Incremento del intercambio Comercial con Asia, especialmente China	Volatilidad del dólar
Presencia global y nuevos negocios debido al Plan GTF	Desaceleración de la economía mundial y su impacto en las exportaciones no tradicionales
Existencia de clientes potenciales en Banca Minorista	
Innovación en TI, multicanalidad	

Fuente : Elaboración Propia

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1. SISTEMA FINANCIERO

El sistema financiero está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro, que operan en la intermediación financiera, como son: El sistema bancario, el sistema no bancario y el mercado de valores. El estado participa en el sistema financiero en las inversiones que posee en COFIDE como banco de desarrollo de segundo piso, actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones.

Es el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas. Las instituciones que cumplen con este papel se llaman "Intermediarios Financieros" o "Mercados Financieros". La eficiencia de esta transformación será mayor cuanto mayor sea el flujo de recursos de ahorro dirigidos hacia la inversión.

2.2. PLAN COMERCIAL

El Plan Comercial es la parte del plan de negocios de una empresa o área de negocio en que se determinan cuáles serán sus objetivos de venta para un determinado periodo y de qué forma se lograrán estos

objetivos, todo esto enmarcado en un presupuesto de comercialización.

En ciertos casos (en función de la estructura y los hábitos de la empresa) el plan comercial o de ventas comprenderá también un plan de acciones comerciales.

Existen varias metodologías para elaborar e implementar un Plan Comercial, me concentraré en dos de ellas, por ser más completas. La metodología que aplicaré para el desarrollo del Plan será una metodología propia y basada en estas dos metodologías.

2.2.1 PRIMERA METODOLOGÍA

La primera metodología consta de 2 partes: el análisis de mercado y el Plan de Mercadotecnia.

A) Análisis Del Mercado

El análisis del mercado analiza el conjunto de compradores reales y potenciales del producto; de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que se califica como la principal fuente de oportunidades.

✓ Competidores – Estadísticas del Mercado

Se deben indicar para el mercado a explotar las empresas o productos que coinciden en el mismo; bien directamente o a futuro (potencialmente). Es importante detallar la participación porcentual de dichos competidores a manera de entender quién es el líder y la aglomeración de competidores es decir, si el mercado es monopolístico o de tipo diversificado.

✓ **Comparación de Productos y/o Servicios**

Una vez que se conocen quienes son las empresas o productos que compiten o competirán contra el nuestro; es importante también conocer las características de dichos productos. Una Cuadro comparativa es útil para estimar las características distintivas de cada uno de los competidores.

✓ **Segmentación del Mercado**

La segmentación del mercado consiste en el proceso de subdividir el mercado de un producto o servicio en grupos con necesidades similares; de manera que cada grupo responda favorablemente a cada estrategia.

Para realizar la división del mercado en segmentos apropiados se deben considerar variables de segmentación; las cuales son parámetros para distinguir una forma de comportamiento del mercado de otra.

✓ **Nicho del Mercado – Perfil del Cliente Meta (beneficios del producto para el cliente)**

Aquí se define el mercado meta en términos de las variables que lo caracterizan y se describen los hábitos de compra de dicho mercado o cliente meta.

✓ **Fortalezas y debilidades del Producto y/o Servicio**

Entendido el mercado meta y sus hábitos (paso anterior); se definen las fortalezas y debilidades que tiene o debe(n) tener nuestro(s) producto(s) en función de coincidir con los hábitos y la satisfacción de las necesidades del mercado o cliente meta.

✓ **Desarrollo Futuro del Producto y/o Servicio**

De ser conocidas (a través de un estudio de mercado) se deben indicar las tendencias futuras del mercado; bien por los factores tecnológicos o de las proyecciones futuras de las necesidades o hábitos del mercado o cliente meta.

B) Plan de Mercadotecnia

El plan de mercadotecnia define la estrategia comercial y se apoya en las 4P's: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

✓ **Característica del Producto (distintivas y no distintivas)**

Se describe en esta sección el producto básico ofrecido para satisfacer las necesidades del mercado meta; también se deben indicar las características adicionales que integran el producto aumentado (las características adicionales generalmente son un servicio o el empaque).

En esta sección también se indican las características del producto ofrecido con respecto a los restantes del mercado en el que compite (es decir, las características distintivas). Si no hay características distintivas en el producto es importante mencionarlo

✓ **Análisis de la demanda**

En esta sección se realiza una predicción de la cantidad de producto o servicio que será comprado por el mercado meta durante un periodo específico de tiempo. Esta predicción debe enunciarse en términos de dinero o de unidades compradas bajo una óptica pesimista, media y optimista.

Para este análisis existen dos tipos de métodos de predicción; a saber: El directo y el indirecto. En el método directo de

predicción, la variable “ventas” es la variable a estimar; en el método indirecto, la variable a estimar puede ser cualquier otra relacionada con la venta y que permita proyectarla.

✓ **Personal de ventas y mercadeo**

En esta sección se define la cantidad, estructura y funciones del personal involucrado en la comercialización del producto. Si la estrategia es la delegación a una empresa externa de la función de ventas, ésta se debe indicar claramente.

✓ **Ciclo de Ventas**

Cualquier periodo del año en el que las ventas aumenten o disminuyan por alguna razón debe indicarse a fin de tomarlas en cuenta a la hora de planificar el lanzamiento y comercialización del producto; para así coincidir con un periodo en el que se inicien los repuntes en las ventas y se vea favorecida la introducción del producto.

✓ **Tipo de Promoción**

Aquí deben seleccionarse los medios o estrategias a utilizar para promocionar el producto para los distintos segmentos del mercado meta a atacar. Una lista de eventos planificados y los medios publicitarios apoya esta sección.

La promoción está relacionada a la manera en que comunicamos el producto o servicio, para esto debemos saber donde están nuestros clientes. También podemos ver lo que está haciendo la competencia y ver que tipo de promoción utilizan ellos.

Más aún, en esta época de avances tecnológicos y la era 2.0 ha añadido nuevas premisas a la estrategia de promoción:

personalización, participación y posicionamiento. Es una realidad hoy en día que mucha de la promoción es digital debido al correo electrónico, las redes sociales y las campañas virales. Todas estas estrategias tienen mucha más relevancia hoy en día pues el consumidor o cliente potencial ha ganado bastante autonomía a la hora de escoger un producto así como tiene mucha más influencia que antes.

✓ **Canales de Distribución**

Igualmente que para el tipo de promoción, aquí deben seleccionarse los medios o estrategias a utilizar para hacer llegar el producto a los distintos segmentos del mercado meta a satisfacer.

Ya sea que se cuente con una red comercial propia o ajena, siempre se debe contar con un sistema de formación y retribución por los objetivos cumplidos.

Canal de Venta Directa, sin intermediarios, ya sea por fuerza de ventas, e-business, telemarketing, etc.

Canal de Venta Indirecta, a través de un tercero, puede ser un distribuidor, un agente independiente, etc.

✓ **Precio (según el tipo de estrategia de multisegmentos)**

Como mínimo el precio de un producto debe cubrir los costos de producción y comercialización. La variable precio, puede impactar substancialmente en la elección que el consumidor haga hacia nuestro producto u otro (dependiendo del tipo de producto y del mercado a quien vaya dirigido). La elección del precio de lanzamiento es vital para que intervenga

positivamente en el mismo, una comparativa de los precios de los competidores es buena referencia para facilitar dicha elección. El límite inferior del precio lo constituye el costo de producción – comercialización, pero una referencia del margen dentro del cual podemos mover el precio nos lo dice la comparativa de precios de los competidores.

✓ **Servicio a Clientes**

Se refiere a todos aquellos elementos que la empresa ofrece al cliente posteriores a su compra; tales como: garantía de reposición (por incumplimiento de tiempos de entrega, o de especificaciones, etc.), atención a sugerencias, reclamos, etc

2.2.2 SEGUNDA METODOLOGÍA

El Plan Comercial es una parte del plan de negocios de una empresa que define cuales son los objetivos de ventas de un cierto producto o servicio y determina en que forma se logrará con esos objetivos de ventas con un presupuesto determinado.

A) Diagnóstico de la empresa

Para llevar a cabo el plan comercial, debemos partir de un análisis de la situación actual, básicamente un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas).

Por supuesto, otras herramientas de diagnóstico son apreciadas, por ejemplo las fuerzas de Porter como la competencia, los proveedores, los clientes, los productos sustitutos y las barreras de entrada.

B) Previsión de Ventas

Las previsiones de ventas son el cálculo que hace el departamento comercial de una compañía para determinar el volumen de ventas en un determinado periodo de tiempo.

La realización de una correcta previsión de ventas es fundamental para que una empresa pueda dirigir correctamente su presupuesto de ingresos y gastos, y por consiguiente, las previsiones de fabricación, aprovisionamiento, logística, personal, inmobiliario, etc.

En conclusión, la previsión de ventas va ligada al plan de operaciones (capacidad productiva) y al plan económico financiero.

En resumen, estimamos cuanto vamos a vender, por lo tanto estimamos cuanto vamos a producir, cuanto vamos a facturar por estas ventas y cuanto nos va a costar hacerlo.

Debemos recordar que estas previsiones de ventas son cuantificables a corto y mediano plazo y a su vez son alcanzables, realistas y medibles.

Existen dos tipos de previsión de ventas:

✓ Previsión de ventas de nuevos productos

Para preveer las ventas de nuevos productos se necesitan realizar una investigación de mercado. En su defecto, uno se puede respaldar en las experiencias de productos similares.

✓ Previsión de ventas de productos ya en el mercado

Para calcular la previsión de ventas de productos ya con presencia en el mercado se requiere hacer una medición mediante métodos estadísticos.

C) Objetivo de ventas y cuota de mercado

Una vez determinado el volumen de ventas de nuestro producto a ofrecer, se determinan los objetivos de ventas y la cuota de mercado que cubriremos. Este objetivo de venta debe ser alcanzable, realista y medible. Para este ejercicio, se hace una evaluación financiera del producto mínimo viable y se somete a escrutinio por parte de la alta dirección. Debemos tener en cuenta que los objetivos de venta son propuestos por el área comercial, pero es la alta dirección que en conjunto con otros factores (ambientales, capacidad de producción, RR.HH., etc), determinan si aceptan esta propuesta o realizan una contrapropuesta para llegar a un mejor nivel de ventas y participación de mercado.

D) Red y canal de ventas

Una vez determinada nuestra meta de ventas para cierto periodo, se realiza un análisis de las redes y canales de los que nos serviremos para cumplir con nuestras metas de ventas.

Es importante señalar que debemos considerar las redes y canales actuales así como analizar el costo de implementación de nuevos canales.

E) Precios

También debemos analizar la política de precios para nuestros productos o servicios, tener en cuenta que ciertos sectores son más sensibles a los precios que otros.

Es importante señalar también los incentivos, márgenes y comisiones que estamos dispuestos a negociar por nuestros productos.

F) Estructura de RR.HH

Establecida nuestra estrategia para hacer llegar nuestra oferta, debemos estudiar el recurso humano con el que se cuenta para hacerla realidad. En primer lugar, es importante realizar un estudio del capital humano con el que se cuenta y hacer un inventario de competencias, luego se debe realizar un estudio de competencias que aún faltan cubrir para llevar a cabo el plan comercial. Para estos últimos es necesario hacer un plan de adquisición de talento.

G) Tareas y responsabilidades

Ya contando con todo el personal necesario para llevar a cabo eficazmente el plan comercial, requerimos hacer una matriz de tareas y responsabilidades para que quede claro quién es responsable de que y además cuánto de este esfuerzo se requiere por puesto.

H) Cronograma

El Plan Comercial debe estar enmarcado en un periodo de tiempo, por lo tanto, se detallarán las acciones comerciales a realizar y los plazos para estas acciones. Este cronograma se elaborará utilizando un diagrama de Gantt brindando ciertos colchones de tiempo para actividades críticas de la ruta crítica.

I) Inversión

Todo lo anteriormente descrito debe ser cuantificado en términos monetarios, para que un plan comercial sea válido el tiempo, esfuerzo y costo de su implementación debe ser inferior a los beneficios obtenidos del mismo.

2.2.3 TERCERA METODOLOGÍA

La tercera metodología es una metodología creada y una fusión de las dos metodologías anteriores. Esta metodología será utilizada para la elaboración e implementación del Plan Comercial. A continuación se indicarán los puntos contenidos en esta metodología.

A) Análisis de la Situación Actual

- ✓ Competidores – Estadísticas del Mercado
- ✓ Comparación de Productos y/o Servicios
- ✓ Segmentación del Mercado
- ✓ Nicho del Mercado – Perfil del Cliente Meta (beneficios del producto para el cliente)
- ✓ Fortalezas y debilidades del Producto y/o Servicio
- ✓ Desarrollo Futuro del Producto y/o Servicio

B) Análisis FODA

- ✓ Oportunidades
- ✓ Amenazas
- ✓ Fortalezas
- ✓ Debilidades

C) Las Fuerzas Competitivas de Porter

- ✓ Nuevos Competidores
- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Productos Sustitutos
- ✓ Competidores Actuales

D) Objetivos Comerciales

- ✓ Mercado Potencial
- ✓ Cuota de Mercado

- ✓ Previsión de Ventas
- ✓ Estrategias Comerciales

E) Estrategias Comerciales

- ✓ Gestión Comercial
- ✓ Productos
- ✓ Formación
- ✓ Operaciones
- ✓ Financiero

F) Implementación del Plan Comercial

- ✓ Determinar red y canales de venta
- ✓ Estructura de Recursos Humanos
- ✓ Presupuesto del Plan Comercial
- ✓ Cronograma del Plan Comercial
- ✓ Planes de Acción Comercial

2.3. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN COMERCIAL

En esta etapa se organizan las acciones concretas que se deben seguir para que la estrategia formulada se haga realidad.

Para cada actividad deberán fijarse los objetivos, los cuales serán los resultados esperados. También se fijarán los plazos razonables.

2.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Para conocer si el plan comercial está en el camino correcto acorde a la estrategia, en esta etapa se hacen los controles usando indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son datos concretos que nos informan aspectos claves del negocio. Por ejemplo, si la estrategia considera el utilizar un nuevo local para atraer a más clientes, un indicador de gestión podría ser: la cantidad de clientes adicionales que llegan al nuevo local, comparado con la cantidad de clientes que llegaban a la ubicación antigua.

Al usar indicadores, se necesita contar con datos de comparación, estos pueden ser datos anteriores (cuántos clientes atendías en el local antiguo al mes, por ejemplo) o datos de comparación con otros negocios del mismo rubro (cuántos clientes atienden en promedio los locales similares al nuestro).

2.5. PRINCIPALES MEDIOS DE PAGO INTERNACIONALES

2.5.1 TRANSFERENCIA / ORDEN DE PAGO

Pago que realiza el importador al exportador por intermedio de los bancos. Este medio se usa frecuentemente en la forma de pago de cuenta abierta, que como lo hemos indicado es la forma más riesgosa para el exportador.

2.5.2 COBRANZA DE EXPORTACIÓN

Es el medio de pago internacional mediante el cual un exportador entrega los documentos representativos de mercaderías o servicios a su banco, con la instrucción de enviarlos y entregarlos al comprador contra pago o la aceptación de una letra o la presentación de un pagaré / compromiso de pago a término u otros términos y condiciones. En resumen es encargarle la cobranza de los documentos a un banco.

Bajo esta modalidad, el exportador asume de los riesgos (del importador, del país del importador), pues el banco no asume responsabilidad en el pago.

El marco legal para este medio de pago, es la publicación 522 de la Cámara de Comercio Internacional (CCI), además de las leyes locales y los propios códigos de funcionamiento interno de los bancos. Las cobranzas, básicamente, pueden ser simples o documentarias.

2.5.3 CARTA DE CRÉDITO DE EXPORTACIÓN (CDE)

Es el medio de pago internacional mediante el cual el banco del importador a solicitud de este, (comprador u ordenante), se compromete a pagar – a la vista ó a plazo – a un exportador (vendedor ó beneficiario) una cantidad determinada, siempre y cuando se cumplan todos los términos y condiciones de la carta de crédito. Esta es la modalidad más segura para el exportador porque el banco del importador es quien asume la obligación de pago. Acuérdesse que el comercio es una actividad de doble vía y lo que para un importador es un CDI, es un CDE para un exportador. La figura 10 muestra la operatividad de las cartas de crédito.

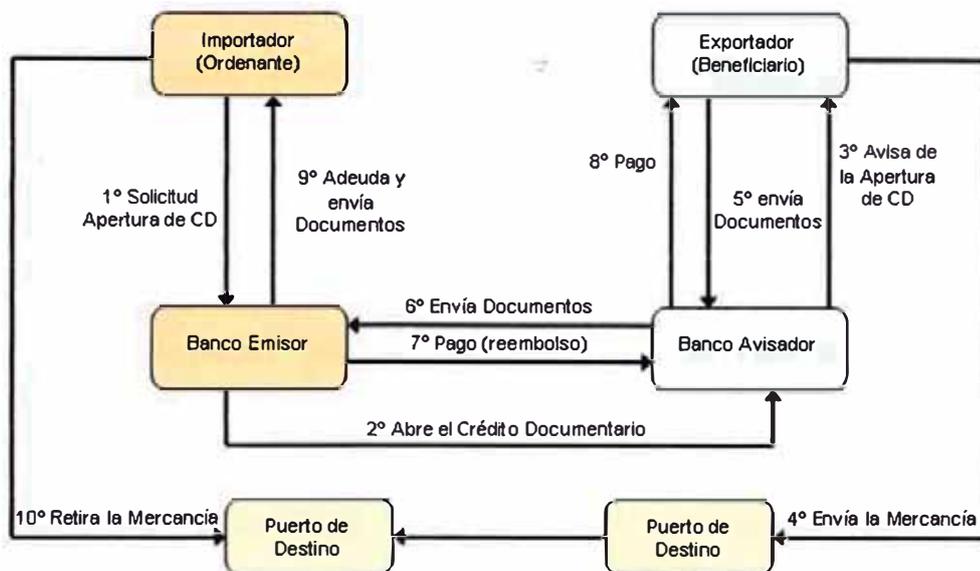


Figura 10. Operatividad Cartas de Crédito

Fuente : Banesto, Comercio Exterior (<http://comercioexterno.banesto.es>)

2.6. REDISEÑO DE PROCESOS

La metodología del Rediseño de Procesos fue desarrollada en 1991 por James Harrington con la publicación de su libro titulado "La Innovadora Estrategia para la Productividad, Competitividad y Calidad Total". Sin embargo, muchos datan los inicios del Rediseño de Procesos en los inicios de la década de los 80's debido a la implementación de nuevas metodologías de gestión por parte de IBM, las cuales luego fueron pulidas y mejoradas por Ernst & Young, la multinacional de consultoría, a fines de los años ochenta y el inicio de los noventa.

El concepto de la implementación del "Rediseño" de Procesos en detrimento de la "Reingeniería" de Procesos surge del entendimiento que los procesos y sistemas que controlan los mismos son por lo general los responsables de la ineficiencia

de la operación y no el personal encargado de mantener estos procesos trabajando bajo los estándares establecidos por los procesos per sé.

Por tanto, la mejora en la productividad y eficiencia no debe partir en mejorar el staff técnico sino en encontrar áreas de oportunidad para reducir costos, tiempos y actividades repetitivas o innecesarias, que posiblemente se han vuelto obsoletas debido a la aparición de nuevas metodologías y tecnologías capaz de potenciar cada proceso por encima de todo límite anteriormente establecido. Los empleados simplemente son los encargados de trabajar dentro los procesos.

La responsabilidad de trabajar en la mejora de los procesos recae completamente en los hombros de los encargados de la dirección del área o la empresa. Por lo general, para lograr optimizar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de los procesos, la dirección de la empresa debe nombrar una persona dentro del equipo gerencial que se haga responsable del funcionamiento de la organización y tenga a su vez autoridad y autonomía para formar equipos multifuncionales cuyo objetivo es monitorear los procesos y funciones dentro de su área con el fin de maximizar el performance total de la organización al determinar rápidamente áreas de oportunidad mientras se realiza en paralelo las labores del día a día.

Muchas veces se confunden los conceptos de "reingeniería" y "rediseño", se emplean como sinónimos pero no lo son. El rediseño de procesos, no es tan radical como la reingeniería; puede, por ejemplo, aplicarse a una parte del proceso de negocio y tiene como objetivo mejorar el grado de

competitividad a través de técnicas de optimización de procesos. El mayor impacto de un rediseño se tiene si el análisis comienza con los eventos generados por los clientes y los resultados que llegan a ellos, por ejemplo solicitudes, pedidos, pagos, reclamos, etc. Las dimensiones de optimización en el rediseño son: reducción de los tiempos de ciclo, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios y reducción de costos.

El rediseño establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. Es la fase más importante, ya que se definirán las nuevas formas de operar y su desempeño. ¿En qué ámbitos influye el rediseño?:

- ✓ Estructural: Cambio en el proceso mismo (cambian las operaciones, se eliminan duplicidades, etc.).
- ✓ Productividad: Análisis de ciclo y costeo de actividades.
- ✓ Responsabilidades: Se modifica la asignación de responsabilidad (personal, centralizar o descentralizar responsabilidades, etc.).
- ✓ Integración: Mejorar el grado de integración entre la capa de la estrategia, operacional (procesos) y tecnología (producción y TI).
- ✓ Incorporación de tecnología: Automatización de procesos, aplicación de tecnologías móviles, integración de sistemas, etc.

Finalmente bajo el término de "mejora" se entiende en forma abreviada en BPM, el BPM-Governance o, dicho en español, "el círculo virtuoso de mejora continua por medio de gestión por procesos". El concepto de la "mejora continua" está inserto dentro de la gestión diaria de operaciones y, a diferencia de la

técnica de rediseño, no requiere de la formulación de un proyecto. El ciclo de la implementación de la mejora queda en manos de los responsables del negocio y no consume recursos adicionales a los propios. Algunos de estos conceptos de mejora continua se conocen bajo los nombres de Six Sigma, Kaizen y Total Cycle Time, pero también podemos sumar a estas técnicas el sólo monitorear el rendimiento de los procesos a través de indicadores de ciclo u otros y comenzar iniciativas de mejora cuando se detectan desviaciones al comportamiento esperado (BPM-Governance). El concepto de mejora continua está limitado a cambios pequeños como reglas de negocio, procedimientos locales, redistribución del volumen de trabajo, simplificación de formularios, etc. Si los cambios propuestos por la mejora continua impactan sobre la estructura de los procesos, traspasan los límites de responsabilidad del área, impactan sobre la tecnología, o bien requieren de recursos adicionales, y la propuesta de mejora pasa a un proyecto de rediseño. De igual forma si un proyecto de rediseño pone en duda la estructura de responsabilidades o traspasa las fronteras de un área de negocio, pasa a ser un proyecto de reingeniería.

CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El área de Comercio Exterior (COMEX) ofrece a sus clientes, empresas importadores y exportadores financiamientos por los cuales genera un margen de intereses y también ofrece sus servicios que son los medios de pago por los cuales genera una comisión.

Los encargados de ofrecer estos productos y servicios son los ejecutivos de cuenta, los cuales se encuentran en la red de oficinas del BBVA Continental. La oferta de productos y servicios se realiza mediante visitas a los clientes y algunas veces cuando estos se acercan a las oficinas. Los ejecutivos de cuenta están clasificados según bancas. Así tenemos ejecutivos de banca corporativa, ejecutivos de banca empresa y ejecutivos de banca minorista. Cuando los ejecutivos de cuenta realizan las visitas a sus clientes pueden ser acompañados por los ejecutivos COMEX, quienes refuerzan las visitas a los clientes, explicando los productos, los cuales, en algunos casos, pueden ser difíciles a comprender.

Además de brindar asesoría a los clientes, los ejecutivos COMEX forman a los ejecutivos de cuenta para que estos conozcan perfectamente los productos y servicios COMEX y sepan ofrecerlo a los clientes.

Actualmente sólo existen tres ejecutivos COMEX para brindar atención a todos los clientes del banco. Estos ejecutivos son especialistas en banca empresa y puntualmente atienden a banca corporativa por ser clientes importantes para el banco. Sin embargo, por la falta de capacidad no se está atendiendo a banca minorista, una banca muy particular y que cuenta con un gran volumen de clientes.

Como consecuencia, se observa que hay muchos ejecutivos de cuenta de banca minorista que no conocen el funcionamiento de los productos y servicios COMEX y debido a esto no los ofrecen a sus clientes, inclusive ofrecen como producto sustituto de los financiamientos el “préstamo comercial”, un producto que es usado localmente como capital de trabajo.

Por otro lado, la situación de los medios de pago de Comercio Exterior es aun más crítica, ya que este problema no solo se presenta en banca minorista sino también en banca empresa. Los ejecutivos de cuenta no ofrecen los medios de pago porque según indican, las comisiones del banco son las más altas del mercado y no existe una plataforma on-line que permita dar el servicio de manera rápida y eficiente.

De lo mencionado, los productos y servicios COMEX están teniendo dificultades para ser ofertados a los clientes tanto por la falta de personal, escasos recursos tecnológicos, falta de conocimiento; convirtiéndose en un área reactiva, sin una estrategia comercial clara, poniendo en peligro la cuota de mercado actual.

El gráfico 1 muestra una comparación de cuota de mercado del 2012 entre financiamientos y medios de pago. Del gráfico se puede apreciar, que si bien tenemos un liderazgo en financiamientos (28%)

con respecto a nuestros principales competidores, este liderazgo no se refleja en nuestros medios de pago (19%), en donde nuestro principal competidor nos lleva una ventaja considerable (49%).

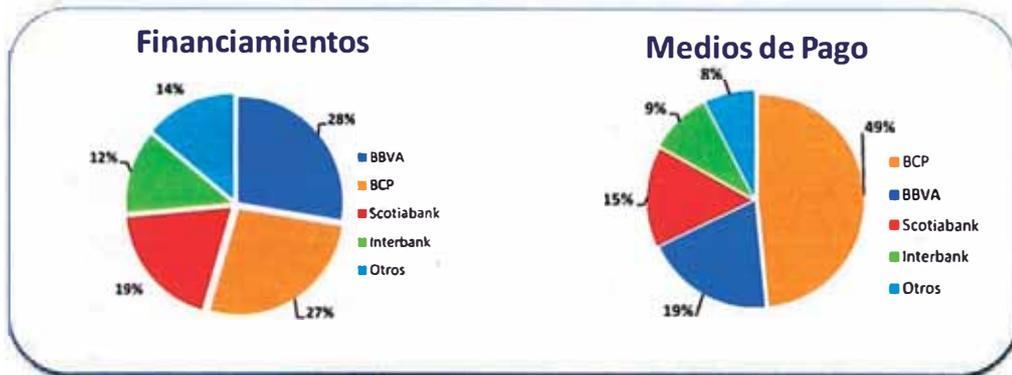


Gráfico 1. Cuota de Mercado 2012.

Fuente : ASBANC, elaboración propia

El gráfico 2 nos muestra la cuota de mercado de financiamientos por banco y por segmento banca. Del gráfico podemos observar que el banco tiene un liderazgo en financiamientos en banca empresa (BEC), pero no lo tiene en banca corporativa (CIB). En banca minorista (MIN) no se observa un liderazgo marcado por ningún banco.

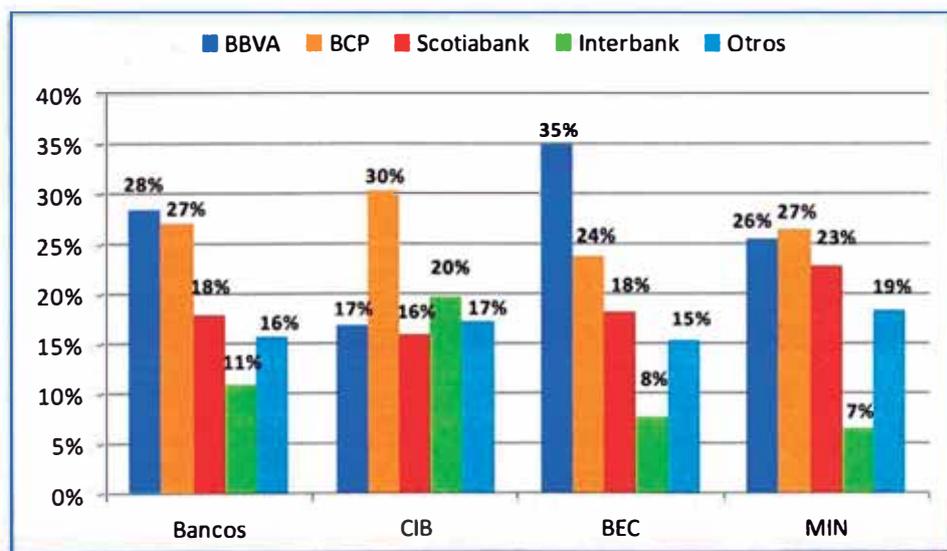


Gráfico 2. Riesgo Directo.

Fuente : Área de Comercio Exterior, Datos: Junio 2013

El gráfico 3 muestra la cuota de mercado por banco y por segmento banco para riesgo indirecto que vienen a ser los medios de pago: carta de crédito de importación y carta de crédito de exportación confirmada.

De este gráfico podemos observar la baja participación del banco en Medios de pago en las bancas corporativa y la banca empresa. En la banca minorista se aprecia una gran participación en medios de pago (40%), pero esto no refleja un liderazgo en medios de pago, ya que aquí sólo consideramos dos medios de pago (CDI y CDE)

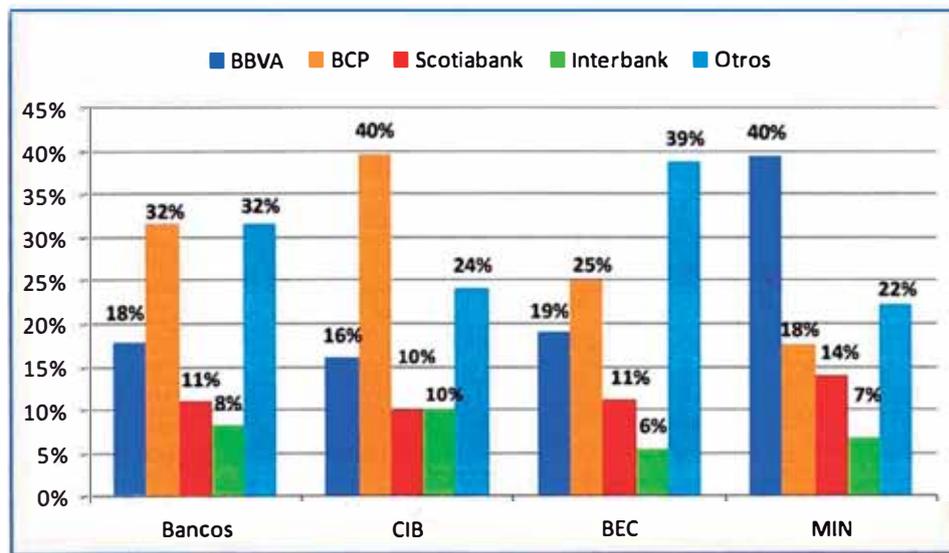


Gráfico 3. Riesgo Indirecto (CDI, CDE confirmadas).

Fuente : Área de Comercio Exterior, Datos: Junio 2013

Los gráficos 4, 5 y 6 muestran las cuotas de mercado 2012 en medios de pago. De los gráficos podemos observar el liderazgo de nuestro principal competidor y la marcada ventaja que nos lleva.

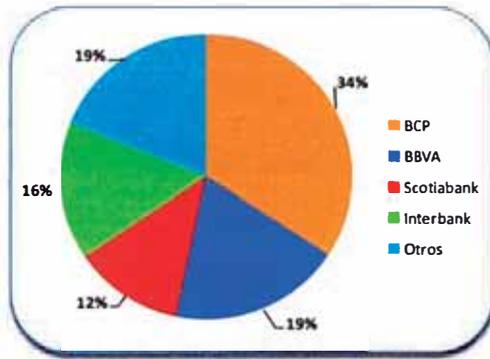


Gráfico 4. Cartas de Crédito.

Fuente :ASBANC

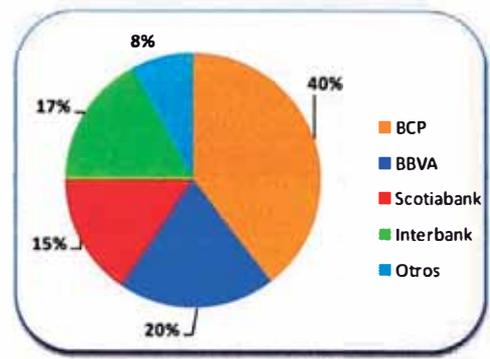


Gráfico 5. Cobranzas.

Fuente :ASBANC

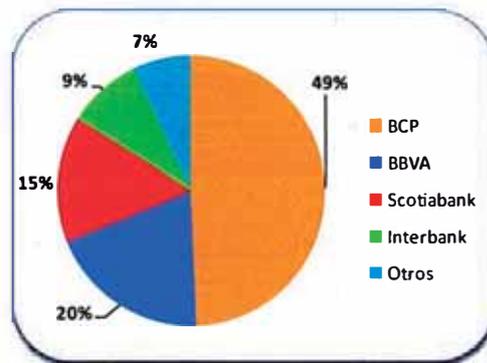


Gráfico 6. Transferencias.

Fuente :ASBANC

A continuación, mediante un diagrama de Ishikawa (gráfico 7) se identificarán de manera gráfica las principales causas que generaron el problema.

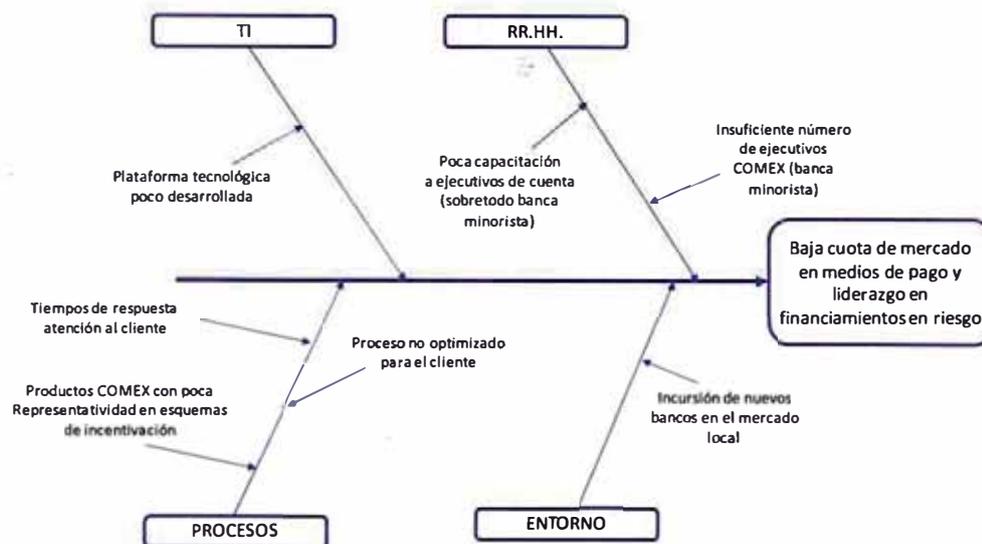


Gráfico 7. Diagrama de Ishikawa.

Fuente :Elaboración Propia

Del diagrama de Ishikawa podemos identificar las diversas causas que de manera conjunta traen como consecuencia una baja cuota de mercado en medios de pago que a su vez ponen en riesgo los financiamientos.

A continuación detallaremos las causas:

3.1.1 PLATAFORMA TECNOLÓGICA POCO DESARROLLADA

El área de Comercio Exterior no cuenta con una plataforma online que permita a los clientes realizar sus operaciones de medios de pago en línea, a fin de evitar que estos deban siempre venir a oficina a gestionar sus operaciones.

Actualmente existen muchos reclamos de los ejecutivos de cuenta por la falta de implementación de esta plataforma. Ellos indican que cuando ofrecen a sus clientes los servicios de medios de pago estos últimos indican que no toman estos servicios a causa de la falta de plataforma.

En cambio, nuestros principales competidores (BCP, Interbank y Scotiabank) ya tienen implementada esta plataforma on-line que permite al cliente realizar sus operaciones (por ejemplo de Cartas de Crédito) sin importar el lugar en donde se encuentre.

3.1.2 POCA CAPACITACIÓN A EJECUTIVOS DE CUENTA

Los productos y servicios de Comercio Exterior son más técnicos que otros productos ofrecidos en el banco. Además de ser muy conceptuales, presentan una operativa mucho más compleja que otros productos del banco (ejemplo: los préstamos comerciales). Debido a esta operatividad surgen varias situaciones que el cliente desconoce y que necesita la asesoría del ejecutivo para poder actuar.

Por lo tanto, para ofrecer y dar asesoramiento en estos productos, el ejecutivo de cuenta debe estar bien capacitado a fin que pueda responder cualquier inquietud de los clientes.

En la realidad no sucede así, debido a que sólo se cuenta con 3 ejecutivos de comercio exterior no se puede atender a toda la demanda de ejecutivos de cuenta; como consecuencia, ejecutivos poco formados en COMEX que prefieren brindar información de otros productos en lugar de ofrecer productos de comercio exterior.

El Gráfico 7 muestra el porcentaje de clientes que financiaron sus operaciones con préstamos comerciales en lugar de financiarlas con productos COMEX.

Del gráfico, del total de clientes importadores y/o exportadores del año 2012; el 73% financian sus operaciones con préstamo comercial en lugar de utilizar productos de Comercio Exterior.

De este 73%, el 47% son clientes de banca empresa (grandes, medianas empresas) y 88% son clientes de banca minorista (pequeña empresa y pymes).

Vemos que un alto porcentaje de empresas de banca minorista no utilizan los productos de comercio exterior.

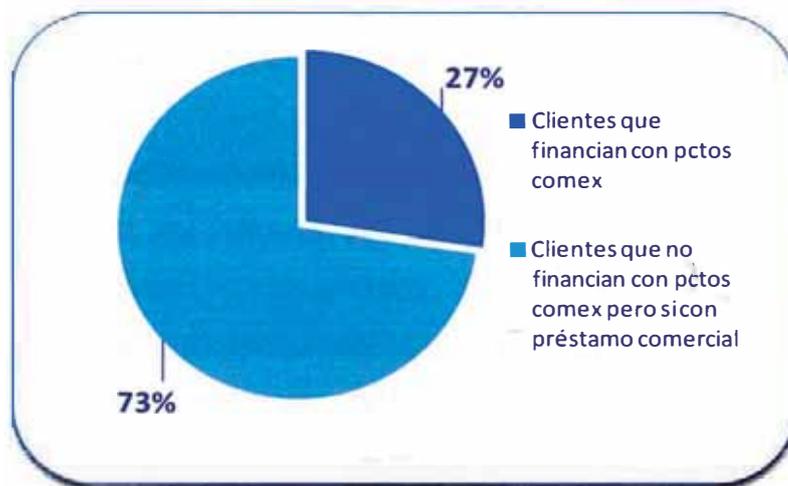


Gráfico 8. Financiamientos COMEX desembolsados como préstamos comerciales.

Fuente :Área COMEX

3.1.3 INCURSIÓN DE NUEVOS BANCOS EN EL MERCADO LOCAL

Actualmente los bancos no domiciliados en Perú también compiten con los bancos locales por el sector corporativo peruano. Estos están ofreciendo productos como financiamiento de comercio exterior a tasas muy competitivas.

3.1.4 TIEMPOS DE RESPUESTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El área de Comercio Exterior, cuenta con acuerdos de servicio para sus clientes internos. Estos acuerdos indican que en máximo 1.5 horas debe ser atendida una operación. Sin embargo, estos acuerdos de servicio sólo miden el tiempo desde que la operación llega a COMEX hasta que ellos otorgan su respuesta, aquí no se considera el tiempo desde que el cliente llega a una oficina a solicitar un financiamiento hasta que la solicitud es enviada a COMEX para su atención. Este vacío no permite brindar al cliente un tiempo promedio total de espera desde que solicita su financiamiento hasta que su financiamiento es desembolsado.

Como consecuencia, se ha observado que, en algunos casos en donde el cliente no puede esperar mucho por un financiamiento y posee tanto una línea de financiamientos como de préstamos comerciales, los ejecutivos prefieren otorgar a sus clientes préstamos comerciales o en otros casos son los mismos clientes que desembolsan vía plataforma on-line préstamos comerciales en lugar de financiamientos.

A continuación mostraremos un cuadro comparativo entre un préstamo comercial simple y un financiamiento de comercio exterior.

De la información recogida en oficinas se estableció que un préstamo comercial en las mejores condiciones puede ser desembolsado en 15 minutos, en cambio un financiamiento aún en las mejores condiciones puede ser desembolsado en 1.5 horas.

Cuando un cliente tiene línea de préstamos comerciales, no es necesario que firme un pagaré por cada operación puesto que en la contratación ya ha firmado un contrato marco, que cubre todas las operaciones. Por el contrario, en el caso de los financiamientos, es necesario que el cliente firme un pagaré por cada operación y es esta actividad la que puede hacer que la operación demore. El pagaré no sólo es firmado por una persona, en casos llegan a intervenir más de dos personas y la obtención de firmas puede complicarse cuando no todos los firmadores se encuentran en un mismo espacio físico. En muchos casos los ejecutivos de cuenta se han visto obligados a enviar por courrier los pagarés ya que uno de los firmadores se encuentra de viaje.

La plataforma COMEX no ha sido aún desarrollada en el BBVA Continental, esto obliga a los clientes a acercarse a oficina cada vez que necesiten un financiamiento o medio de pago. Por el contrario los préstamos comerciales ya poseen su plataforma on-line que permite al cliente con toda comodidad desembolsar un préstamo comercial cuando lo necesite y en cualquier lugar donde él se encuentre.

El Cuadro 5 muestra una comparación entre préstamos comerciales y financiamientos en tres aspectos muy valorados por el cliente.

Cuadro 5. Comparación Préstamos Comerciales Vs Financiamientos.

	Préstamos Comerciales	Financiamientos
Rapidez	✓ 15 min	✓ 1.5 hrs (ANS)
Documentos solicitados	✓ Contrato Préstamo Comercial por una sola vez	✓ Pagaré por cada operación ✓ Documentos sustentatorios de cada operación
Canales de atención	✓ Presencial ✓ Vía Plataforma on-Line	✓ Presencial

Fuente : Elaboración Propia

3.1.5 PRODUCTOS COMEX CON POCA REPRESENTATIVIDAD EN ESQUEMAS DE INCENTIVACIÓN

En la red de oficinas y BEC existen esquemas de incentivación que fomentan la comercialización de productos y servicios por parte de los ejecutivos, esto con el objetivo de cumplir las metas establecidas para cierto periodo de tiempo. En estos modelos de incentivación cada producto del banco tiene determinado peso, mientras mayor es el peso del producto vendido es más fácil llegar a las metas establecidas.

De la información relevada en oficina, se obtuvo que los productos COMEX tienen menor peso que otros productos como los en muchos casos, para cumplir las metas establecidas, los ejecutivos ofrecen

3.2. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Como se ha detallado anteriormente nuestro problema identificado es el siguiente: “Baja cuota de mercado en medios de pago y riesgo en el liderazgo de financiamientos”.

Al identificar este problema y con la intención de solucionarlo se ha planteado tres alternativas de solución: 1) Implementar un Plan Comercial que defina una estrategia comercial para ganar cuota de mercado; 2) Rediseñar los procesos para atención al cliente; y, 3) Implementar un plan de formación integral de ejecutivos de cuenta en productos COMEX.

3.2.1 PLAN COMERCIAL PARA EL ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

Este plan tiene como objetivo principal incrementar las ventas de los productos y servicios de Comercio Exterior. Para esto se formulará e implementará una estrategia comercial que definirá las acciones a seguir en los próximos años a fin de alcanzar las metas, las cuales deben ser realistas, cuantificables y consistentes.

La elaboración del Plan Comercial nos permitirá:

- ✓ Conocer la situación actual interna y externa del Área de Comercio Exterior del BBVA Continental.
- ✓ Realizar un análisis que nos permitirá conocer nuestro mercado actual y a donde nos queremos dirigir.
- ✓ Formular una estrategia que nos permita llegar a nuestro mercado objetivo
- ✓ Definir el marketing mix que nos permitirá saber cómo vamos a llegar a nuestro mercado objetivo.
- ✓ Estimar la previsión de ventas de su empresa.

Además, con la implementación de un Plan Comercial, el área de COMEX se alineará a los objetivos del Plan Estratégico del Banco y contribuirá a alcanzarlos.

La duración de este plan será igual a la duración del Plan Estratégico del banco (2013 – 2015).

3.2.2 REDISEÑO DE PROCESOS PARA ATENCION AL CLIENTE

Como ya se ha identificado anteriormente, una de las principales causas de baja penetración de mercado son los altos tiempos de respuesta de atención al cliente y los procesos no optimizados.

Esta alternativa de solución busca optimizar los procesos que involucran al cliente desde el asesoramiento e información de productos y servicios por parte de los ejecutivos hasta la contratación y desembolso. Dentro de las etapas que conlleva esta solución, están:

- ✓ Establecer métricas o indicadores de gestión
- ✓ Mapeo de los procesos actuales de atención al cliente
- ✓ Simplificar y estandarizar los procesos y operaciones
- ✓ Mejorar los flujos de comunicación
- ✓ Eliminar las actividades sin valor agregado para el cliente
- ✓ Definir claramente los inputs y outputs para cada actividad
- ✓ Identificar oportunidades concretas de mejora continua
- ✓ Definir una nueva estructura organizacional alineada a la visión estratégica.
- ✓ Definir una plataforma tecnológica ajustada a los procesos.

3.2.3 IMPLEMENTAR UN PLAN DE FORMACIÓN INTEGRAL EN PRODUCTOS COMEX

Como ya se ha identificado anteriormente, otra de las principales causas para nuestro problema es la poca formación de los ejecutivos de cuenta en los productos COMEX, particularmente en banca minorista. En tal sentido, esta alternativa abarca los siguientes pasos:

- ✓ Evaluar las necesidades de formación de los ejecutivos de cuenta
- ✓ Definir métricas para el programa de formación y los conocimientos adquiridos.
- ✓ Elaborar un programa de formación integral para los ejecutivos de cuenta.
- ✓ Administrar la logística para la formación integral
- ✓ Evaluar y dar seguimiento al programa de formación integral.

3.3. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

El proceso de la toma de decisión en la elección de la mejor alternativa para resolver el problema en el área de Comercio Exterior viene determinado por la evaluación de criterios.

A continuación, en el Cuadro 6 se detalla los criterios de selección para la evaluación respectiva:

Cuadro 6. Criterios de Selección.

Nro	Criterio de selección
1	Tiempo de implementación
2	Menor costo de la solución
3	Facilidad de gestión y control
4	Rango de aplicación y holística
5	Expertise en la implementación

Fuente : Elaboración Propia

Se cuenta con tres alternativas de solución, que son:

- ✓ Alternativa 1: Plan Comercial para el Área de Comercio Exterior
- ✓ Alternativa 2: Rediseño de procesos para atención al cliente
- ✓ Alternativa 3: Plan de formación integral en productos COMEX

Aplicando los criterios para cada una de las alternativas:

3.3.1 TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN

Este criterio considera el tiempo invertido en la elaboración y ejecución de la alternativa, de acuerdo a las actividades principales:

A) Alternativa 1:

El Plan Comercial requiere para su elaboración e implementación una serie de actividades, entre las macro actividades y su duración, se pueden resumir tal y como muestra el cuadro 7:

Cuadro 7. Cronograma Plan Comercial.

Actividades	OCT - 2013	NOV - 2013	DIC - 2013	S1- 2014	S2- 2014	S1- 2015	S2- 2015
1. Analizar la Situación Actual	■						
2. Realizar Análisis FODA		■					
3. Realizar Análisis Fuerzas Competitivas de Porter		■					
4. Definir Objetivos Comerciales			■				
5. Elaborar Estrategias Comerciales			■				
6. Implementar Plan Comercial				■	■	■	■
7. Realizar el seguimiento y control						■	■

Fuente : Elaboración Propia

Contando con un total de 8 semanas en promedio para la elaboración del plan y 2 años para su implementación.

B) Alternativa 2:

El rediseño de procesos requiere la siguiente serie de actividades:

Cuadro 8. Cronograma Rediseño de Procesos.

Actividades	OCT - 2013	NOV - 2013	DIC 2013	ENE 2014	FEB 2014	MAR 2014	ABR 2014	MAY 2014	JUN 2014	JUL 2014	AGO 2014	SET 2014
Establecer indicadores de gestión	■											
Mapeo de los procesos actuales		■										
Estandarizar los procesos y operaciones			■									
Eliminar las actividades sin valor			■									
Definir inputs y outputs de las actividades			■									
Identificar oportunidades de mejora continua			■									
Implementar nuevos procesos				■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente : Elaboración Propia

Se realiza el plan de rediseño de procesos en 2 meses y la implementación en 10 meses, total de tiempo de implementación de la alternativa: 12 meses.

C) Alternativa 3:

La implementación de un plan de formación integral en productos COMEX requiere de las siguientes actividades:

Cuadro 9. Cronograma Plan de Formación Integral.

Actividades	OCT - 2013	NOV - 2013	DIC 2013	ENE 2014	FEB 2014	MAR 2014
Evaluar las necesidades de capacitación	■					
Definir métricas		■				
Preparar el programa de capacitación		■				
Administrar la logística para las capacitaciones		■	■			
Ejecutar el plan de capacitación			■	■	■	■

Fuente : Elaboración Propia

Para la planificación del plan se necesitará de 8 semanas y 4 meses para implementarlo, en total serán 6 meses.

3.3.2 COSTO DE LA SOLUCIÓN

Este criterio considera el nivel de inversión para la aplicación de la solución elegida.

De acuerdo a información de costos con la que se cuenta, estos serían algunos costos aproximados:

A) Alternativa 1:

En el cuadro se muestran los costos estimados de la alternativa 1:

Cuadro 10. Costo Plan Comercial.

Categoría	Costo	Unidades	Sub Total
1 Analista (líder del Proyecto)	S/.4,500.00 / mes	24 meses	S/.108,000.00
1 Asistente (practicante)	S/.1,000.00 / mes	24 meses	S/.24,000.00
1 Jefe de Planeamiento	S/.50.00 / hora	160 horas	S/.8,000.00
1 Líder usuario COMEX Plataforma	S/.20.00 / hora	200 horas	S/.4,000.00
1 Líder usuario COMEX oficina	S/.20.00 / hora	200 horas	S/.4,000.00
1 Gerente COMEX	S/.150.00 / hora	16 horas	S/.2,400.00
		Total	S/150,400.00

Fuente : Elaboración Propia

Adicionalmente, como producto de la implementación del plan, se invertirá un total de S/.3,560,000.00 entre inversiones de Personal, Infraestructura y Tecnología.

Finalmente, el costo total del Plan Comercial es S/ 3.7 MM.

B) Alternativa 2:

Costos estimados de la alternativa 2:

Cuadro 11. Costo Rediseño de Proceso “Desembolso Operación”.

Categoría	Costo	Unidades	Sub Total
1 Analista (líder del proyecto)	S/.4,500.00 / mes	12 meses	S/.54,000.00
1 Asistente (practicante)	S/.1,000.00 / mes	12 meses	S/.12,000.00
1 Jefe de OyM	S/.50.00 / hora	200 horas	S/.10,000.00
1 Gerente de Planeamiento Corporativo	S/.150.00 / hora	80 horas	S/.12,000.00
1 Líder usuario COMEX Plataforma	S/.20.00 / hora	100 horas	S/.2,000.00
1 Líder usuario COMEX oficina	S/.20.00 / hora	100 horas	S/.2,000.00
1 Gerente COMEX	S/.150.00 / hora	10 horas	S/.1,500.00
		Total	S/.93,500

Fuente : Elaboración Propia

C) Alternativa 3:

Costos estimados de la alternativa 3:

Cuadro 12. Costo Plan de Formación.

Categoría	Costo	Unidades	Sub Total
1 Líder del proyecto	S/.3,500.00 / mes	6 meses	S/.21,000.00
1 Asistente (practicante)	S/.1,000.00 / mes	6 meses	S/.6,000.00
1 Responsable de Formación	S/.50.00 / hora	70 horas	S/.3,500.00
1 Líder usuario COMEX oficina	S/.20.00 / hora	30 horas	S/.600.00
50 Ejecutivos de cuenta	S/.20.00 / hora	80 horas/per.	S/.80,000.00
1 Gerente COMEX	S/.150.00 / hora	8 horas	S/.1,200.00
Materiales de Capacitación	S/.150.00 / pers.	50 unidades	S/.7,500.00
		Total	S/.119,800.00

Fuente : Elaboración Propia

3.3.3 FACILIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL

Este criterio está relacionado con la gestión post implementación del plan seleccionado. Dependiendo de que tan factible sea llevar la gestión del Departamento COMEX con alguna herramienta de gestión o indicadores que permita medir la performance del área.

A) Alternativa 1:

Un plan comercial cuenta con una serie de indicadores o KPIs para llevar la gestión del mismo. Un Plan Comercial es detallado y podríamos considerar métricas de lo avanzado sobre el plan, así como métricas sobre los objetivos alcanzados por el plan.

Un punto muy importante a considerar sobre un plan comercial es que estos KPIs nos ayudan en tiempo real a tomar acciones correctivas eficientes, pues el impacto del plan es reflejado

inmediatamente en el mercado y en los datos financieros del banco.

B) Alternativa 2:

Un rediseño de procesos cuenta con métricas para medir el desempeño de los procesos redefinidos. Después de la implementación contaríamos con procesos estándares, lo cual permitiría llevar a cabo el monitoreo.

El único inconveniente con los KPIs de procesos de atención al cliente es que son indicadores muy focalizados o muy específicos en caso sea necesario tomar una acción correctiva.

C) Alternativa 3:

Un plan de formación cuenta con métricas del desarrollo de las capacitaciones, así como de los objetivos de aprendizaje, sin embargo es difícil definir como estos KPIs nos ayudarán a tomar acciones correctivas en el corto plazo pues un Plan de Formación es estructurado de principio a fin.

3.3.4 RANGO DE APLICACIÓN Y HOLÍSTICA

Este criterio intenta medir el impacto de la solución a implementar en la dirección de la empresa. Es decir, que tanto impacto tendría el plan a implementar en la realización de los objetivos empresariales del BBVA Continental. Este criterio busca determinar si la alternativa es una potencial solución desde el punto de vista holístico y global de la empresa o sólo es una solución local que probablemente no sea definitiva.

A) Alternativa 1:

Un plan comercial es un plan que está sujeto a atacar en forma focalizada los problemas del Área de COMEX, proponiendo soluciones para esta área. Parte desde un punto de vista del negocio y está en línea con sus estrategias.

El plan comercial resuelve los problemas de fondo del departamento desde un punto de vista holístico.

B) Alternativa 2:

El rediseño de procesos es un plan que se focaliza en una sección o grupo de actividades, para que su impacto sea real tiene que ir acompañado de un monitoreo constante y una mejora continua.

El rediseño de procesos para la atención de clientes por sí sólo no resolvería el problema de baja cuota de mercado por sí mismo. Pues, este problema también tiene impacto en otros aspectos de estructura de la organización, de personal idóneo de recursos humanos y de estructura de costos.

C) Alternativa 3:

El plan integral de formación resuelve aisladamente un sólo punto de los problemas de COMEX, es un buen avance pero sólo aborda el tema de capacitación, aún resuelto esto queda por delante como captar más clientes, como hacer llegar la oferta de productos, etc.

3.3.5 EXPERTISE EN LA IMPLEMENTACION

Este criterio considera el nivel de experiencia con el que debe contar el recurso humano para implementar la alternativa indicada.

A) Alternativa 1:

La implementación de un plan comercial requiere en su mayor medida de la participación de los ejecutivos comerciales, los cuales cuentan con la experiencia, el conocimiento y la motivación para llevar a cabo dicho plan.

B) Alternativa 2:

Para esta alternativa se requiere contar mínimo con un especialista experimentado dedicado al rediseño de los procesos COMEX. Actualmente el banco no cuenta con un área de procesos establecida que pueda proveer a un especialista al área de COMEX, cada área a las medidas de sus posibilidades levanta información de sus procesos sin ninguna estandarización.

C) Alternativa 3:

Para realizar la implementación de esta formación integral se tendría que trabajar en conjunto con la unidad de formación de Recursos Humanos. Se conversó con esta unidad y actualmente no tiene previsto la planificación de formaciones integrales para COMEX. Por lo que se tendría que contratar una consultoría externa.

3.3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CRITERIOS

Dados los criterios de evaluación anteriormente citados podemos establecer ponderaciones a los mismos de acuerdo a su importancia, así se tiene como resultado en el Cuadro 13:

Cuadro 13. Matriz Evaluación Criterios.

Nro	Criterios de selección	Ponderación
1	Tiempo de elaboración	15%
2	Costo de la solución	15%
3	Facilidad de gestión y control	25%
4	Rango de aplicación y holística	25%
5	Expertise en la implementación	20%

Fuente : Elaboración Propia

Para cada uno de los criterios citados, podemos resumir la evaluación de acuerdo a la siguiente Cuadro, la cual considera puntuaciones desde 1 al 5 conforme a los siguientes criterios:

Cuadro 14. Valorización.

Puntaje	Valor
1	No cumple la condición
2	Usualmente no cumple la condición
3	Cumple regularmente la condición
4	Cumple buenamente la condición
5	Cumple Excelente la condición

Fuente : Elaboración Propia

De acuerdo a la ponderación de los criterios y a los resultados de la evaluación de las alternativas por cada criterio, tenemos:

Cuadro 15. Evaluación de Criterios.

Criterio	Ponderación	Puntuación		
		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Tiempo de implementación	15%	3	4	5
Costo de la solución	15%	1	5	4
Facilidad de gestión y control	25%	5	3	3
Rango de aplicación y holística	25%	5	4	3
Expertise en la implementación	20%	4	3	3
Total		3.9	3.7	3.5

Fuente : Elaboración Propia

$$\text{Alt. 1} = 15\% \times 3 + 15\% \times 1 + 25\% \times 5 + 25\% \times 5 + 20\% \times 4 = 3.9$$

$$\text{Alt. 2} = 15\% \times 4 + 15\% \times 5 + 25\% \times 3 + 25\% \times 4 + 20\% \times 3 = 3.7$$

$$\text{Alt. 3} = 15\% \times 5 + 15\% \times 4 + 25\% \times 3 + 25\% \times 3 + 20\% \times 3 = 3.5$$

Del Cuadro de decisiones se desprende que la mejor alternativa a implementar es la número 1.

A pesar de que realizar el Rediseño de Procesos para atención al cliente significa un resultado en menor tiempo y a un menor costo, no representa una gran ventaja en lo que se refiere a la facilidad para su gestión posterior, su condición de solución

holística o global para COMEX así como para la expertise de implementarlo, todas representan un mejor beneficio.

Por la tanto, la alternativa a implementar es:

Alternativa 1: Implementación de un Plan Comercial para el Área de Comercio Exterior

3.4. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA

Para incrementar la cuota de mercado en medios de pago y disminuir el riesgo a perder el liderazgo en financiamientos desarrollaremos la alternativa número uno “Elaboración e Implementación del Plan Comercial para el área de Comercio Exterior”.

La Figura 11 muestra el Organigrama del Área de COMEX. Cuenta con 44 colaboradores y está conformada de dos partes:

La parte Operativa, la cual cuenta con un responsable y cinco jefes encargados de: exportaciones, importaciones, financiamientos, negociaciones y el front.

La parte comercial, la cual cuenta actualmente con un responsable y tres ejecutivos BEC.

Como podemos ver del organigrama, existe una concentración de esfuerzos en el segmento BEC, descuidando a los segmentos CIB y MIN.

Esta debilidad será contrarrestada con la estrategia que adoptaremos en el Plan Comercial.

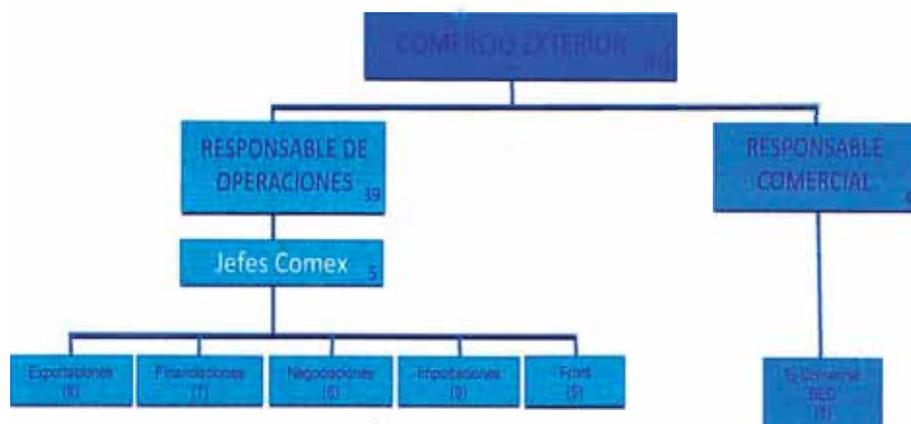


Figura 11. Organigrama Actual COMEX.

Fuente :Área COMEX

La elaboración del Plan Comercial ha sido desarrollada por el Área de COMEX y la sub unidad de Planeamiento Estratégico del área de DC Y T (Desarrollo Corporativo y Transformación), esta última es donde laboro.

La implementación del Plan Comercial será liderada por el área de Comercio Exterior, bajo el seguimiento y control de la sub unidad de Planeamiento Estratégico.

La información para la elaboración del plan ha sido relevada tanto de oficina, como del área de Comercio Exterior, tomándose los aportes tanto de los colaboradores del área COMEX como de los ejecutivos de cuenta, puesto que todos ellos conocen los problemas de los productos y servicios de Comercio Exterior, así como sus posibles alternativas de solución.

3.4.1 FASES DEL PLAN COMERCIAL

Para la elaboración del Plan Comercial COMEX se siguieron las siguientes fases:

A) Análisis de la Situación Actual

- ✓ Competidores – Estadísticas del Mercado
- ✓ Comparación de Productos y/o Servicios
- ✓ Segmentación del Mercado
- ✓ Nicho del Mercado – Perfil del Cliente Meta (beneficios del producto para el cliente)
- ✓ Fortalezas y debilidades del Producto y/o Servicio
- ✓ Desarrollo Futuro del Producto y/o Servicio

B) Análisis FODA

- ✓ Oportunidades
- ✓ Amenazas
- ✓ Fortalezas
- ✓ Debilidades

C) Las Fuerzas Competitivas de Porter

- ✓ Nuevos Competidores
- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Productos Sustitutos
- ✓ Competidores Actuales

D) Objetivos Comerciales

- ✓ Mercado Potencial
- ✓ Cuota de Mercado
- ✓ Previsión de Ventas
- ✓ Estrategias Comerciales

E) Estrategias Comerciales

- ✓ Gestión Comercial
- ✓ Productos
- ✓ Formación

- ✓ Operaciones
- ✓ Financiero

F) Implementación del Plan Comercial

- ✓ Determinar red y canales de venta
- ✓ Estructura de Recursos Humanos
- ✓ Presupuesto del Plan Comercial
- ✓ Cronograma del Plan Comercial
- ✓ Planes de Acción Comercial

G) Seguimiento y control

- ✓ Indicadores de Gestión

3.5. PLAN COMERCIAL COMEX

3.5.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A) Competidores – Estadísticas Del Mercado

Como ya hemos detallado anteriormente los principales competidores del BBVA Continental en Comercio Exterior son los bancos BCP, Scotiabank e Interbank.

El grafico 9 muestra la cuota de mercado tanto para los productos COMEX como para los servicios.

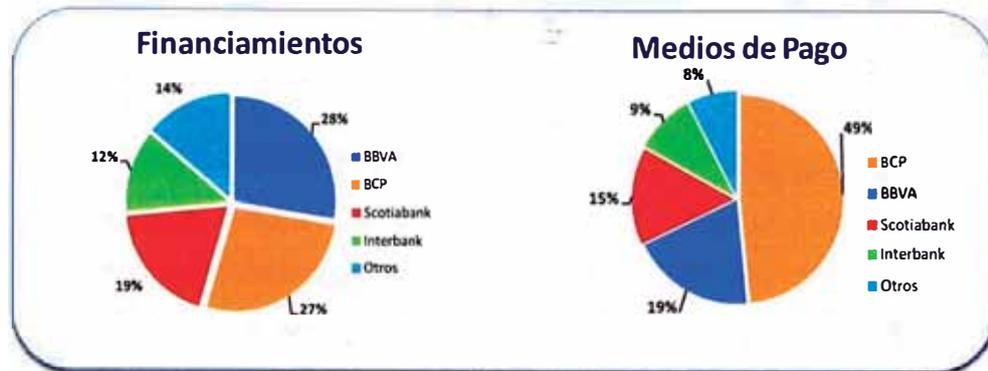


Gráfico 9. Cuota de Mercado.

Fuente :Asbanc, año 2012

Como ya he mencionado anteriormente, el BBVA Continental es líder en financiamientos pero por muy poca ventaja de su principal competidor.

En medios de pago, el BCP tiene el liderazgo con un 49% contra un 19% del BBVA Continental, este resultado pone en riesgo nuestro liderazgo en Comercio Exterior a largo plazo.

B) Comparación de productos y/o servicios

Salvo algunas excepciones, el BBVA ofrece los mismos productos que su competencia. La diferencia entre lo que ofrece un banco de otro se observa en el servicio que brindan y en las tasas y comisiones que determinan. Así tenemos que los principales bancos poseen los mismos financiamientos y los mismos medios de pago.

Por otro lado, debo mencionar que dentro del banco, existe un producto, los préstamos comerciales, que no son competencia directa para los productos COMEX, sin embargo por desconocimiento del producto, los ejecutivos de cuenta ofrecen préstamos en lugar de financiamientos. Este hecho también

altera la cuota de mercado para financiamientos y a su vez también perjudica la cuota en medios de pago.

Además, la utilización del préstamo comercial, en lugar de los financiamientos, crea un riesgo al banco puesto que a comparación de los productos COMEX, los préstamos comerciales son productos más riesgosos y su morosidad es alta. A continuación mostraré dos gráficos en donde se compara la morosidad de ambos productos. El gráfico 10 muestra la morosidad en financiamientos COMEX para los segmentos empresa.

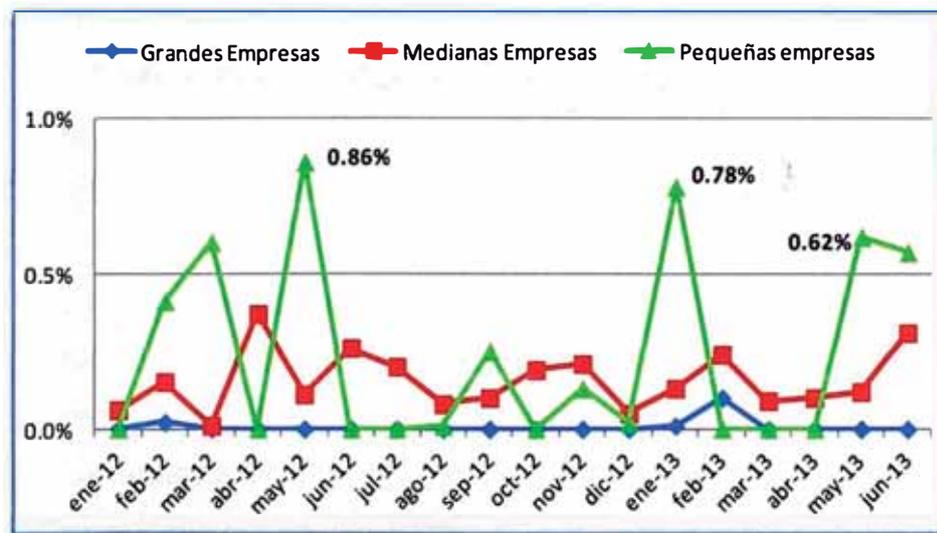


Gráfico 10. Financiamientos COMEX.

Fuente :SBS

El Gráfico 11 muestra la morosidad en préstamos comerciales para los diferentes segmentos empresa.

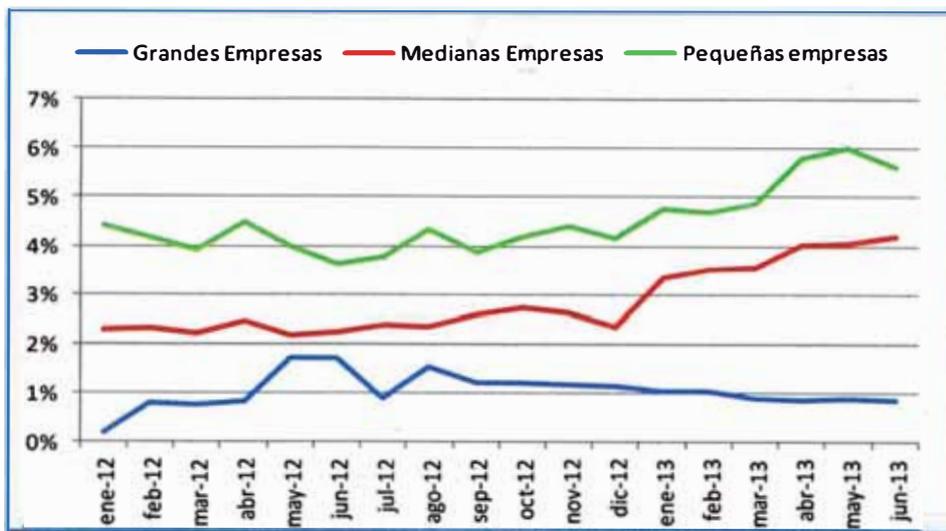


Gráfico 11. Préstamo Comercial.

Fuente :SBS

De los gráficos, podemos observar que la morosidad de los financiamientos COMEX es menor del 1%, en cambio la morosidad de los préstamos comerciales puede llegar a un 6%.

C) Segmentación De Mercado

Como he mencionado en el primer capítulo, el BBVA ha segmentado a sus clientes personas jurídicas, en tres bancas, las cuales son:

- ✓ Banca Minorista (MIN), que agrupa a la micro y pequeña empresa.
- ✓ Banca Empresa (BEC), que agrupa a la mediana y gran empresa
- ✓ Banca Corporativa (CIB), que agrupa a las corporaciones.

Los clientes de cada segmento banca tienen comportamientos diferentes. Los clientes de banca corporativa y banca empresa son más sensibles a los intereses y comisiones que cobra el banco puesto que realizan múltiples operaciones COMEX al mes, teniendo un gran poder de negociación.

En cambio los clientes de banca minorista, por su condición de clientes más riesgosos para el banco, no pueden negociar los precios, aceptan las condiciones que el banco les otorga para financiamientos y servicios.

A continuación mostraré el margen ordinario en porcentaje (gráficos 12 y 13) que se ha obtenido en el año 2012 y primer semestre 2013 por segmento banca, tanto para financiamientos como medios de pago.

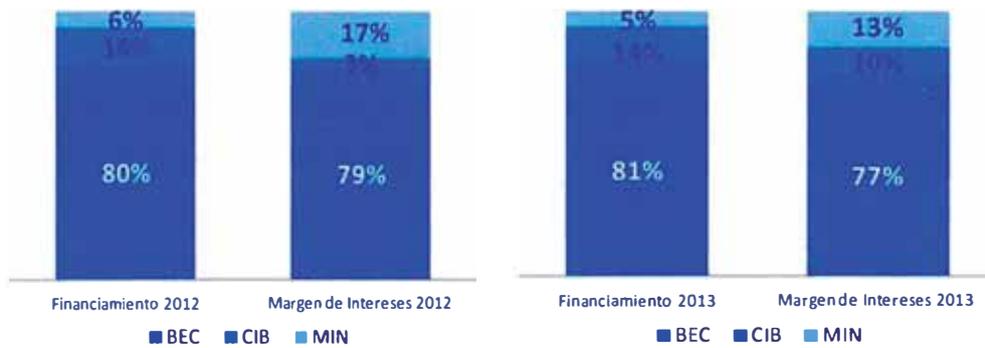


Gráfico 12. Financiamientos Vs. Margen de Intereses.

Fuente :Área COMEX

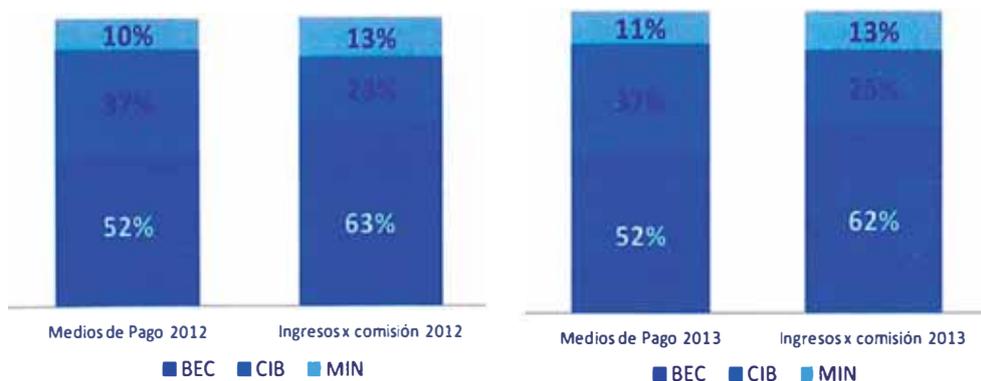


Gráfico 13. Medios de Pago Vs. Ingresos por Comisión.

Fuente :Área COMEX

Del gráfico 12 para el año 2012 tenemos:

- ✓ El 80% de los financiamientos se realizan para el segmento BEC y representan el 79% de los intereses generados.
- ✓ El 14% de los financiamientos se realizan para el segmento CIB y representan el 3% de los intereses generados
- ✓ El 6% de los financiamientos se realizan para el segmento MIN y representan el 17% de los intereses generados.

Del gráfico 13 para el año 2012 también observamos resultados similares en lo que respecta a ingresos por comisiones.

- ✓ El 52% de los servicios se realizan para el segmento BEC y representan el 63% de los ingresos por comisión generados.
- ✓ El 37% de los servicios se realizan para el segmento CIB y representan el 23% de los ingresos por comisión generados
- ✓ El 10% de los servicios se realizan para el segmento MIN y representan el 13% de los ingresos por comisión generados.

De ambos resultados podemos decir que el segmento Minorista es muy rentable y muy atractivo para desarrollar mercado.

D) Nicho de mercado – perfil del cliente meta

De los resultados de la sección anterior, vemos que el segmento MIN, es un segmento poco desarrollado y a la vez muy rentable que merece nuestra atención.

Sin embargo no debemos descuidar segmentos BEC y CIB ya que son nuestros principales clientes y nos generan volumen en términos de financiamiento y medios de pago.

También debo decir, que los clientes del segmento MIN son muy riesgosos de cara a la mora. Sin embargo, como hemos visto anteriormente en el Gráfico 10, los productos COMEX son menos riesgosos que otros productos del banco por lo que nuestra mora no se vería incrementada.

E) Fortalezas y debilidades del Producto y/o servicio

En general, me referiré a los productos y servicios COMEX:

Fortalezas

- ✓ Productos con baja morosidad
- ✓ El respaldo de la marca BBVA
- ✓ Personal de Comercio exterior experimentado.

Debilidades

Nuestra debilidad radica en nuestro nivel de servicio:

- ✓ Plataforma tecnológica COMEX poco desarrollada.
- ✓ Ejecutivos COMEX sólo para segmento BEC.
- ✓ Tarifas y comisiones ligeramente superiores a comparación de la competencia.

F) Desarrollo Futuro del Producto y/o Servicio

Del estudio realizado debo decir que los canales de atención modernos son cada vez más utilizados por los clientes para realizar sus operaciones. Ya no basta solamente con que nuestros productos y servicios sean de calidad, también deben estar disponibles en canales de atención modernos que

agilicen las operaciones y den más comodidad al cliente, de manera sencilla y eficaz.

Con el desarrollo de la plataforma COMEX nuestros productos y servicios serán más competitivos frente a la competencia.

3.5.2 ANÁLISIS FODA

Realizaré un análisis FODA a fin de obtener las estrategias comerciales, que serán base para desarrollar el Plan Comercial. Primero identificaremos las oportunidades.

A) Oportunidades:

- ✓ Nuevos tratados y acuerdos con el mundo
 - El 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por acuerdos comerciales vigentes, por entrar en vigencia o en negociación.
- ✓ Crecimiento de la demanda interna (importaciones).
- ✓ Incremento del intercambio Comercial con Asia, especialmente China.
- ✓ Presencia global y nuevos negocios debido al plan GTF (Global Trade Finance), que es el Plan del BBVA Grupo a largo plazo y tiene como objetivo impulsar el Comercio Exterior en los países donde tiene presencia.
 - Permite tener presencia global, una mejor estructura de fondeo, oportunidades de crecimiento para CD y COB.
- ✓ Existencia de clientes potenciales en BMIN.
 - La banca minorista se presenta como una oportunidad para alcanzar mayor rentabilidad.
- ✓ Innovación en TI, multicanalidad.

B) Amenazas:

- ✓ CIB y BEC con alto acceso a financiación de bancos internacionales
- ✓ Tendencia global a una menor utilización de Medios de pago (cartas de crédito y cobranza).
 - Una de los principales motivos es el desconocimiento de otros medios de pago
- ✓ Volatilidad del dólar.
- ✓ Desaceleración de la economía mundial y su impacto en las importaciones no tradicionales.
 - Los exportadores no tradicionales son los que más utilizan los productos de Comercio Exterior (Medios de Pago y Financiamiento). Una caída mayor podría afectar al sistema financiero COMEX.

C) Fortalezas:

- ✓ Posición competitiva relevante. Marca BBVA.
- ✓ Madurez de banca empresa corporativa en productos COMEX.
 - Líderes en el mercado en otorgar financiamientos a BEC.
 - Conocimiento del negocio en BEC. Cada Ejecutivo COMEX tiene asignado una Regional.
- ✓ Buen nivel en calidad de atención al cliente interno.
- ✓ La capilaridad de la RED.

D) Debilidades:

- ✓ Alto costo de fondeo (para segmento CIB, Top).
- ✓ Escasa cultura de servicio financiero COMEX en MIN

- Por falta de conocimiento, se ofrece al cliente (M,X) un préstamo comercial en lugar del financiamiento COMEX, por ende tampoco se ofrece el medio de pago.
- ✓ Plataforma tecnológica poco desarrollada en productos COMEX
- ✓ Productos COMEX tiene poca representatividad en esquemas de incentiviación BMIN y CIB.

3.5.3 LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER:

Siguiendo la metodología de las fuerzas de Porter, analizaré el área de COMEX (Figura 12).

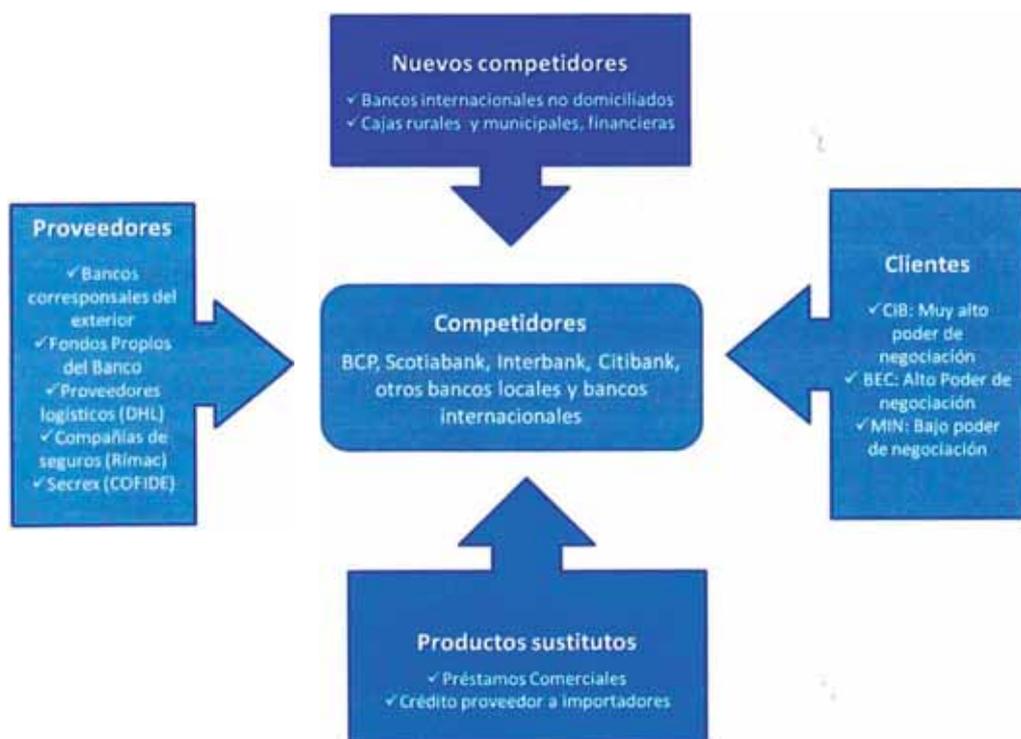


Figura 12. Fuerzas competitivas de Porter.

Fuente :Elaboración Propia

A) Nuevos competidores:

Existen una serie de amenazas potenciales de nuevos competidores para COMEX, sobre todo los bancos de envergadura en el extranjero y que en muchos casos no cuentan aún con domicilio fiscal en el país, estos pueden realizar las operaciones de COMEX desde sus países de origen y atraer a nuestros clientes, sobre todo clientes CIB y BEC.

Otra amenaza de nuevo competidor serían las cajas rurales o municipales, las cuales se encuentran en expansión y que pueden ver en las operaciones COMEX una oportunidad para incrementar la oferta de sus servicios, estas últimas atraerían nuestros clientes de banca minorista (MIN).

B) Clientes:

Si segmentamos por tipo de cliente, nos encontramos con que el sector corporativo o CIB cuenta con el mayor volumen de operaciones con respecto a financiamientos, esto les da una oportunidad para negociar mejores tasas a sus operaciones, en conclusión, el sector CIB cuenta con un mayor poder de negociación.

C) Proveedores:

Los proveedores de los servicios COMEX son en su mayoría agentes que no representan una amenaza para el buen funcionamiento de los procesos de comercio exterior.

D) Productos Sustitutos:

Para el área de COMEX del banco los productos sustitutos si representan una real amenaza, sobre todo porque muchas veces los clientes, por desconocimiento o por rapidez, optan

por financiar sus operaciones de COMEX con otro tipo de créditos (préstamos comerciales).

E) Competidores actuales:

El BBVA Continental es un grupo consolidado en el Perú y el cual debe actualmente competir por la cartera de comercio exterior con bancos importantes peruanos y extranjeros.

3.5.4 OBJETIVOS COMERCIALES

A) Mercado Potencial

Nuestros clientes son las empresas exportadoras e importadoras. A su vez cada una de ellas está clasificada por segmento banca: CIB, BEC y MIN. La Figura 13 muestra el mercado potencial al cual aspiramos. He realizado esta figura para tener una visión de nuestro mercado potencial.

Primeramente debo decir que esta figura muestra todas las empresas peruanas que realizaron comercio exterior en el año 2012.

Estas empresas por su naturaleza han sido divididas en importadoras y exportadoras.

Como vemos, tenemos 28,310 empresas importadoras y 8,062 empresas exportadoras.

De las empresas importadoras:

- ✓ Sólo 6,395 tuvieron operaciones en el banco en el año 2012 (segmentados en las tres bancas: CIB, BEC y MIN)
- ✓ 6, 777 clientes del BBVA no tuvieron operaciones con el banco en el 2012.

- ✓ 532 empresas tuvieron operaciones en el sistema financiero pero no con el BBVA
- ✓ 14,606 empresas no realizaron operaciones con ningún banco.

De las empresas exportadoras:

- ✓ Sólo 1,949 tuvieron operaciones en el banco en el año 2012 (segmentados en las tres bancas: CIB, BEC y MIN)
- ✓ 2, 272 clientes del BBVA no tuvieron operaciones con el banco en el 2012.
- ✓ 216 empresas tuvieron operaciones en el sistema financiero pero no con el BBVA
- ✓ 3,625 empresas no realizaron operaciones con ningún banco.

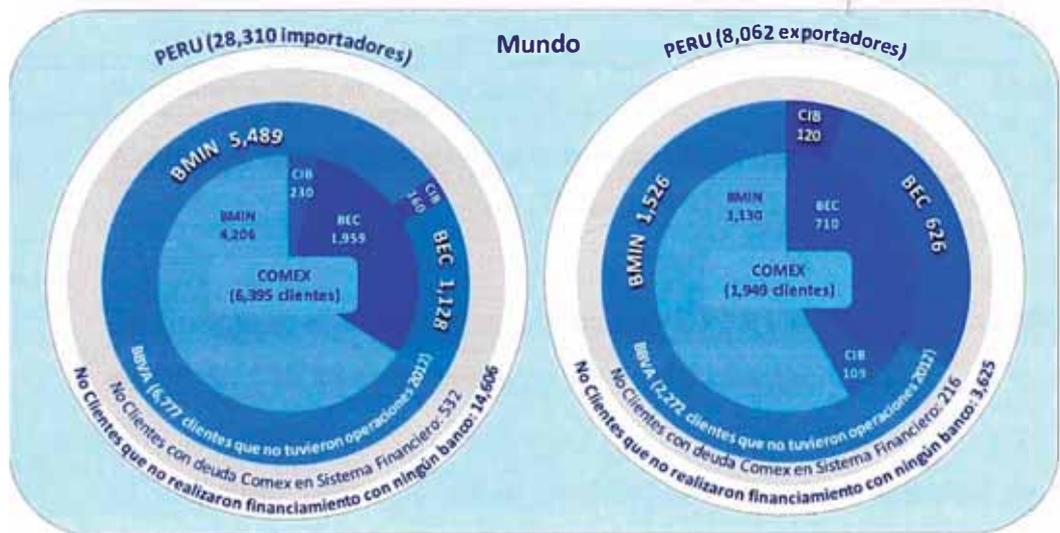


Figura 13. Mercado Potencial.

Fuente :Datos COMEX, elaboración propia

Exportaciones:

A continuación, en la figura 14, se mostrará el mercado potencial para las exportaciones expresado en soles.



Figura 14. Mercado Potencial exportaciones (en soles).

Fuente : Datos COMEX

De la figura, el nivel actual de operaciones COMEX del banco es S/. 48,189 MM para un total de 1,949 clientes.

El mercado potencial para el mercado de exportaciones se prevé es S/. 39,483 MM. Ese mercado potencial está compuesto de los clientes que no tuvieron operaciones de COMEX.

Importaciones

Como podemos apreciar de la Figura 15, el nivel de operaciones de importación con nuestros clientes actuales es:

S/.66,083 MM para un total de 6,395 clientes. También, del mismo gráfico podremos apreciar que hay un potencial de negocio de S/.23,130 MM realizados por 6,777 clientes actuales que no han optado por nuestros productos COMEX.

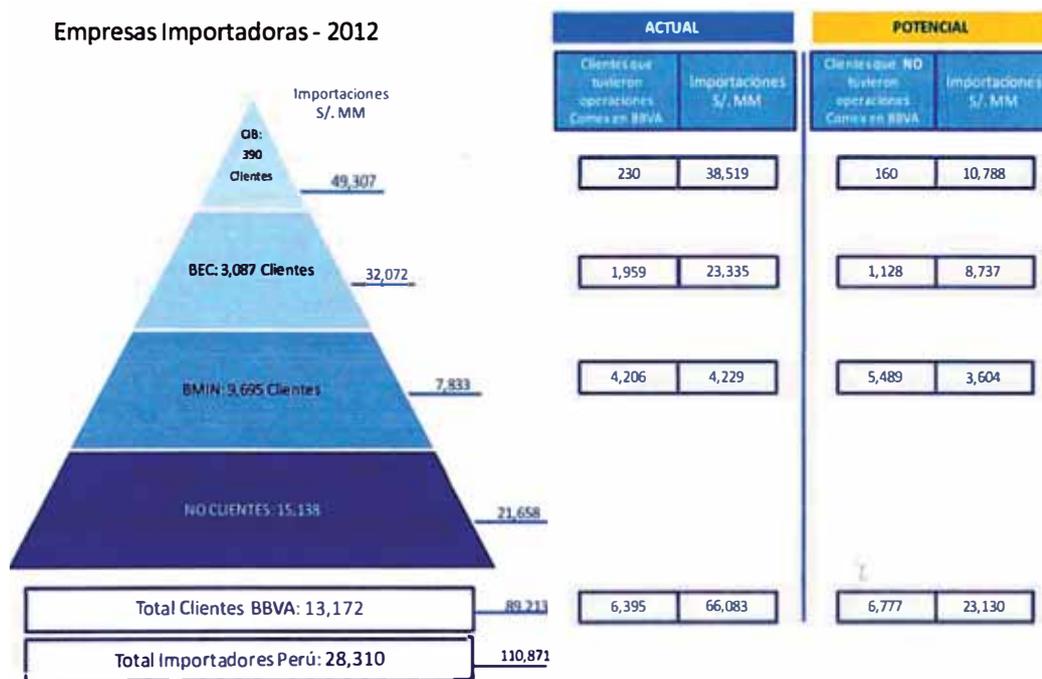


Figura 15. Mercado Potencial importaciones (en soles).

Fuente :Datos COMEX

B) Cuota de Mercado

La Figura 16 muestra la cuota de mercado actual y la aspiración del Área de COMEX para el 2015 por cada segmento banca.



Figura 16. Cuota de Mercado.

Fuente :Datos COMEX, elaboración propia

De la figura 16, hago mención que riesgo directo es otra manera de conocer a los financiamientos (tanto de importación como de exportación) y se dice riesgo indirecto solo a los medios de pago: cartas de crédito de importación y cartas de crédito de exportación confirmadas.

C) Previsión de Ventas

El Cuadro 16 muestra las proyecciones hasta el 2015 tanto para importaciones como para exportaciones y de manera general para el intercambio comercial.

Cuadro 16. Proyecciones Intercambio Comercial.

TASA DE CRECIMIENTO (Miles de millones de USD)	proy %	dic-12	proy %	dic-13	proy %	dic-14	proy %	dic-15
INTERCAMBIO COMERCIAL	4.8%	86.75	8.4%	90.94	9.1%	98.58	9.1%	107.56
- IMPORTACIONES	8.2%	41.11	8.4%	44.48	8.6%	48.22	8.0%	52.36
- EXPORTACIONES	1.8%	45.64	8.4%	46.46	9.6%	50.36	10.1%	55.20

Fuente :Datos COMEX, BBVA Research

Luego de tener nuestras proyecciones y nuestra aspiración en cuota de mercado calcularemos nuestro aspiracional expresado en soles.

Del Cuadro 17 tenemos que, si realizamos el Plan Comercial COMEX tendríamos un margen ordinario de s/. 104, 245MM.

Cuadro 17. Proyecciones Intercambio Comercial.

CON GTF (s/.MM)	2013	2014	2015
Base (año anterior)	71,486	75,356	81,685
+Crecimiento Organico	3,870	6,329	7,443
+Incremento CIB		2,700	4,884
+Incremento BEC		2,023	4,075
+Incremento MIN		3,076	6,158
Margen Ordinario	75,356	89,484	104,245

Fuente :Datos COMEX

El crecimiento orgánico es aquel incremento en ventas basado en las proyecciones obtenidas de estudios de mercado. En nuestro caso es BBVA Research quien nos proporciona esa información.

3.5.5 ESTRATEGIAS COMERCIALES

Luego de conocer la situación actual del Área de Comercio Exterior en el BBVA Continental, de realizar el análisis FODA y el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, tenemos como resultado las estrategias comerciales que pondrán en marcha nuestro Plan Comercial.

Estas estrategias ha sido divididas en 5 pilares: el primero, es propiamente la gestión comercial, el segundo es el producto,

tercero es la formación, el cuarto es la operativa y el quinto es el financiero.

A continuación detallaremos la estrategia de cada pilar.

A) Gestión Comercial

Como se ha visto, la banca minorista (MIN) es una oportunidad para el Área de COMEX, es más rentable que las otras bancas y necesita un trato especial para el desarrollo del negocio. Debido a esto, su gestión comercial tendrá una estrategia diferente a la de las otras bancas (CIB Y BEC).

MIN

- ✓ **Estrategia:** Desarrollar mercado en financiamientos y medios de pago apalancado en gestión del riesgo y cercanía comercial con oficinas.

BEC y CIB

- ✓ **Estrategia:** Mantener el liderazgo COMEX en Financiamientos e incrementar la cuota de medios de pago siendo estos productos generadores de ingreso y mitigadores de riesgo.

B) Productos

- ✓ **Estrategia:** Ampliar el portafolio de productos permitiendo una mayor vinculación y transaccionalidad con el cliente. Desarrollar productos como Factoring y Forfaiting, ECAS (Operaciones de mediano plazo COMEX).

C) Formación

- ✓ **Estrategia:** Potenciar los conocimientos de los productos de comercio exterior de los clientes internos y externos con el objetivo de generar una mayor venta de los

mismos. Capacitación a las bancas, principalmente enfocado a ejecutivos de segmento normal y Banca Minorista.

D) Operaciones

- ✓ **Estrategia:** Optimizar los procesos e incrementar los canales de atención con el desarrollo de la plataforma tecnológica COMEX. Esta estrategia permitirá igualar nuestros servicios a los de nuestros principales competidores. A la vez esta plataforma permitirá disminuir la carga operativa y mejorar la agilidad de atención a los clientes.

E) Financiero

- ✓ **Estrategia:** Mejorar la cuenta resultados a través de un incremento de ingresos en medios de pago (BEC y CIB) y margen de interés (BMIN).
- ✓ Capturar operaciones que se pierden por desconocer la rentabilidad total incluyendo los medios de pago, transaccionalidad y FX.

3.5.6 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN COMERCIAL

Para la implementación he tomado en cuenta los siguientes aspectos que son importantes para su despliegue.

A) Determinar red y canales de ventas

La red de canales del BBVA Continental se desarrolla a través de oficinas, las cuales están demográficamente distribuidas en todo el Perú.

Los productos y servicios COMEX se distribuyen actualmente sólo por las oficinas. Gracias al Plan Comercial se abrirá un nuevo canal que es la Plataforma COMEX on-line.

B) Estructura de Recursos Humanos

Para llevar a cabo el plan comercial se requiere hacer una pequeña reorganización a la estructura actual del organigrama de Comercio Exterior. Para tener un mejor alcance de las necesidades de los clientes requerimos una nueva jefatura de desarrollo de producto. Así mismo, se requiere especialistas de CIB y BMIN para la parte comercial del área.

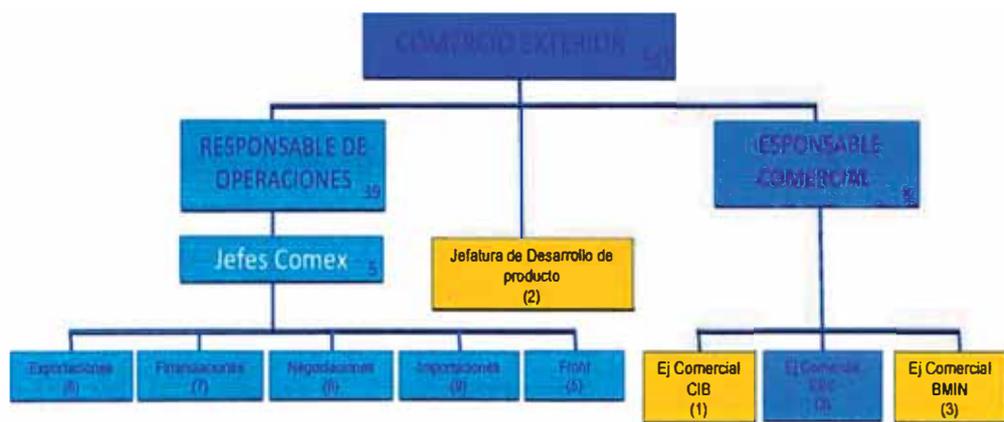


Figura 17. Estructura propuesta.

Fuente :COMEX

Tal como se aprecia en color anaranjado en la figura 17, en la nueva propuesta se contará con una sección de desarrollo de producto así como también se contará con nuevos comerciales especializados en CIB y BMIN.

C) Presupuesto del Plan Comercial

En esta sección debemos diferenciar entre los costos de la elaboración del Plan Comercial, los cuales ya se han detallado

en la sección 3.3.2. Estos costos son principalmente de personal de la organización dedicada a la elaboración del Plan Comercial entre el periodo 2013 - 2015.

El Cuadro 18 menciona las categorías y los costos del presupuesto.

Cuadro 18. Costo Plan Comercial.

Categoría	Costo	Unidades	Sub Total
1 Analista (líder del Proyecto)	S/.4,500.00 / mes	24 meses	S/.108,000.00
1 Asistente (practicante)	S/.1,000.00 / mes	24 meses	S/.24,000.00
1 Jefe de Planeamiento	S/.50.00 / hora	160 horas	S/.8,000.00
1 Líder usuario COMEX Plataforma	S/.20.00 / hora	200 horas	S/.4,000.00
1 Líder usuario COMEX oficina	S/.20.00 / hora	200 horas	S/.4,000.00
1 Gerente COMEX	S/.150.00 / hora	16 horas	S/. 2,400.00
		Total	S/150,400.00

Fuente : Elaboración Propia

También contamos con los gastos producto de la inversión de ejecutar el Plan Comercial. Existen 3 tipos de gastos/inversiones:

- ✓ Personal, Incluye tanto contratación de nuevo personal, capacitación
- ✓ Infraestructura, ligado a los costos de la creación de nuevas agencias.
- ✓ Tecnología, asociado a la implementación de la infraestructura tecnológica.

Cuadro 19. Gastos/Inversión del Plan Comercial.

Gastos/Inversión (en S/. MM)	2013	2014	2015
Personal		0.79	0.81
Infraestructura		0.15	0.15
Tecnología		0.83	0.83
Total Inversión	-	1.77	1.79

Fuente : Elaboración Propia

D) Cronograma del Plan Comercial

Cuadro 20. Cronograma del Plan Comercial.

Actividades	OCT - 2013	NOV - 2013	DIC - 2013	S1- 2014	S2- 2014	S1- 2015	S2- 2015
1. Analizar la Situación Actual	■						
2. Realizar Análisis FODA		■					
3. Realizar Análisis Fuerzas Competitivas de Porter		■					
4. Definir Objetivos Comerciales			■				
5. Elaborar Estrategias Comerciales			■				
6. Implementar Plan Comercial				■	■	■	■
7. Realizar el seguimiento y control						■	■

Fuente : Elaboración Propia

E) Planes de acción comercial

De acuerdo a los pilares señalados en la sección 3.5.5 se han establecido los planes de acción. Estos planes contienen las actividades a realizarse, así como su cronograma establecido.

✓ **MIN**

Cuadro 21. Plan de acción de MIN.

ACTIVIDADES	S1-2014	S2-2014	S1-2015	S2-2015
1. Contratación y formación (productos comex y riesgos) de Nuevos Ejecutivos.	→			
2. Desarrollo conjunto de modelo con admisión Banca Minorista (formación, reportes de crédito tipo)	→			
3. Despliegue de visitas a oficinas (Contacto con clientes, acciones formativas, planteamiento de operaciones).	→			
4. Seguimiento a los acuerdos con clientes y coordinaciones con admisión.				→
5. Coordinación permanente con JPN y Gerentes				→

Fuente :COMEX

✓ **BEC y CIB**

Cuadro 22. Plan de Acción BEC y CIB.

ACTIVIDADES	S1-2014	S2-2014	S1-2015	S2-2015
1. Enfocarnos en sectores potenciales de crecimiento.				→
2. Doble cobertura a 25 top Clientes. Conocimiento y contacto con clientes.	→			
3. Impulso de negocio segmento normal y superior.				→
4. Coordinación permanente con JPN y Gerentes				→
5. Nuevo Ejecutivo CIB	→			
6. Diseñar criterio para evaluación de fia impo incluyendo el plazo de pedido. Coordinar criterios con admisión y hacer revisión de líneas.	→			

Fuente :COMEX

✓ **PRODUCTO**

Cuadro 23. Plan de Acción Productos.

ACTIVIDADES	S1-2014	S2-2014	S1-2015	S2-2015
1. Impulso del Forfaiting impo a clientes CIB y BEC Top para mejorar sus ratios financieros	→			
2. Desarrollo del Factoring internacional (diseño de producto, adecuación del aplicativo)	→	→		
3. Impulso e identificación del negocio ECA (operaciones de mediano plazo Comex) coordinado con GTF	→	→	→	→
4. Confirming internacional	→	→	→	→

Fuente :COMEX

✓ **FORMACIÓN**

Cuadro 24. Plan de Acción Formación.

ACTIVIDADES	S1-2014	S2-2014	S1-2015	S2-2015
1. Diseño de Programa de Capacitación anual	→			
2. Capacitaciones (presencial, via web, webex, stage en Comex) diferenciado por la necesidad de cada banca	→	→	→	→
3. Actualización al equipo Comex sobre temas relacionados al negocio	→	→	→	→
4. Capacitación a clientes potenciales con el fin de creación de mercado	→	→	→	→
5. Diseño de Pack formativo (wikiguías, curso online, ficha de preguntas comerciales, Rol play)	→			

Fuente :COMEX

✓ **OPERACIONES**

Cuadro 25. Plan de Acción Operaciones.

ACTIVIDADES	S1-2014	S2-2014	S1-2015	S2-2015
1. Lanzamiento de Comex on Line	→			
2. Implementación Contrato Marco	→			
3. Acuerdos de Nivel de Servicio	→	→	→	→
4. Mejoras aplicativo Comexcorp	→	→	→	→
5. Evaluación de Banktrade	→			

Fuente :COMEX

✓ **FINANCIERO**

Cuadro 26. Plan de Acción Financiero.

ACTIVIDADES	S1-2014	S2-2014	S1-2015	S2-2015
1. Diseñar sistema para medir rentabilidad global productos comex (financiamientos + servicios)	→			
2. Utilizar otros bancos de grupo para fondear operaciones	→			

Fuente :COMEX

CAPÍTULO IV: ANALISIS BENEFICIO COSTO

En este capítulo analizaremos los beneficios obtenidos versus el costo de la inversión del Plan Comercial.

4.1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Como se ha indicado en el Cuadro 18, los costos asociados a la elaboración del Plan Comercial son: S/.150,400.00 repartidos entre el periodo 2013 – 2015.

La inversión realizada en la implementación del Plan Comercial asciende a S/.3.56 MM repartidos entre el Personal, Infraestructura y Tecnología adquirida.

Como resultado de la implementación del Plan Comercial se apreciará un incremento en la actividad del negocio de los tres segmentos CIB, BEC y MIN. Estos resultados se reflejarán a partir del año 2014.

En el Cuadro 27 se ha representado el Plan Comercial en términos monetarios, mediante un flujo de caja del periodo 2013 – 2015.

Cuadro 27. Flujo de Caja.

S/.MM	2013	2014	2015
Incremento del Negocio			
Incremento CIB		2.70	4.88
Incremento BEC		2.02	4.08
Incremento MIN		3.08	6.19
Total Ingresos	-	7.80	15.14
Gastos			
Proyecto (Plan Comercial)	0.03	0.08	0.05
Personal		0.79	0.81
Inversión			
Infraestructura		0.15	0.15
Tecnología		0.83	0.83
Total Gastos/Inversión	0.03	1.85	1.84
Flujo de Caja	- 0.03	5.95	13.31

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Si se aplica una tasa de rentabilidad del 35% se tiene:
VAN del proyecto: S/. 8.7MM
- ✓ El TIR del Proyecto: 19914%
- ✓ La relación Beneficio Costo (B/C) será igual a 5.9

Como se aprecia de los valores anteriores, todos los indicadores señalan que el proyecto Plan Comercial es rentable y genera valor.

4.1.1 BENEFICIOS TANGIBLES

A) Incremento del volumen de Negocio

Como consecuencia de la implementación del Plan Comercial, se obtiene un incremento del negocio en los segmentos CIB, BEC y MIN al año 2015 por un monto de S/. 22.94MM.

Si se evalúa la inversión a valor presente, vemos que el proyecto es rentable y se obtiene un VAN de S/. 8.7MM.

4.1.2 BENEFICIOS INTANGIBLES

A) Mejoras en la imagen del Área de Comercio Exterior y de sus productos

El Área de Comercio Exterior ahora se concentra en aportar valor agregado al cliente desarrollando actividades en concordancia con los objetivos estratégicos del BBVA Continental.

Este Plan Comercial ha generado una atención particular a los productos COMEX que están siendo vistos como productos rentables y de menor riesgo, en comparación a otros productos que también ofrece el banco.

B) Pensamiento orientado a resultados y a largo plazo

El Área de COMEX cuenta con personal muy técnico y su trabajo tiende a ser operativo interesándose mayormente en el día a día. El Plan Comercial intenta cambiar esta realidad incluyendo al área en el pensamiento que se está inculcando actualmente en todo el banco, la orientación a resultados y pensamiento a largo plazo.

C) Mejor medición del alcance de las políticas de COMEX

Con la elaboración del plan comercial y posteriormente la implementación se logrará finalmente tener una herramienta de gestión que permite verificar el verdadero valor añadido a los clientes.

4.2. RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

- ✓ Incremento de la cuota de mercado en financiamientos:

CIB: De 17% a 22%
MIN: De 26% a 38%

- ✓ Incremento de la cuota de mercado en medios de pago:

CIB: De 16% a 23%
BEC: De 19% a 25%

- ✓ Incremento en las ventas en S/.22,916 MM, repartidos en:

CIB: S/. 7,584 MM
BEC: S/. 6,098 MM
MIN: S/. 9,243 MM

4.2.1 RESULTADOS CUALITATIVOS

- ✓ Se obtiene un Plan Comercial que permite ejecutar las acciones comerciales de manera eficiente, oportuna y viable.
- ✓ Permitirá un control detallado de las acciones emprendidas que se llevarán a cabo dependiendo de su impacto en la generación de valor del cliente.
- ✓ Se optimizará las tareas del personal COMEX, ya que ahora contarán con descripciones de puesto en concordancia con los objetivos del área.
- ✓ Se mejorarán los procesos, los cuales estarán alineados con la obtención de los resultados comerciales, ahora estos procesos generan mayor valor para el cliente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Del resultado obtenido con el siguiente trabajo, se da a conocer las siguientes conclusiones:

- ✓ Los beneficios esperados serán graduales, en el 2014 se espera un incremento general en las ventas del 9%.

- ✓ La implementación del Plan Comercial incrementará el margen ordinario en 16% con respecto al año 2013 (incremento de margen financiero en 15% e incremento de comisiones en 19%).

- ✓ El Plan Comercial permitirá incrementar nuestra cuota de mercado en financiamientos en el segmento MIN (+ 12%), un segmento que hasta la fecha había sido descuidado por el Área y que se caracteriza por su alta rentabilidad. El riesgo de este segmento será minimizado puesto que los productos COMEX tienen bajo riesgo y mora.

- ✓ La elaboración e implementación del Plan Comercial ha permitido al área de COMEX conocer sus limitaciones y desventajas frente a sus competidores y elaborar estrategias para contrarrestarlas.

- ✓ Los acuerdos de servicio y la implementación de la plataforma COMEX on line se presentan como las mejoras para optimizar el proceso de desembolso de financiamientos. Gracias a estas mejoras la oficina cumplirá con los tiempos pactados con el cliente y se descargará para dedicarse más a la comercialización de productos.

RECOMENDACIONES

Como puntos a considerar para las recomendaciones de la implementación de la solución planteada se tienen:

- ✓ Es indispensable contar con el compromiso y respaldo de la alta dirección del departamento, ya que son ellos los que deben involucrarse en la solución de su propio Plan Comercial a implementar. Una alta gerencia no comprometida o no identificada con sus acciones comerciales significa que el plan no tiene respaldo de ellos como de sus colaboradores, luego no recibe el apoyo necesario para su implementación.

- ✓ Generar retroalimentación positiva, la elaboración del plan toma 3 meses en conjunto si todas las partes tienen disponibilidad, luego puede tomar varios meses para implementar. Celebrar las pequeñas victorias o pequeños hitos del plan genera una retroalimentación positiva fuerte y valiosa de porque seguir ejecutando ese plan y refuerza el compromiso con la ejecución del plan.

- ✓ Dirección clara de los objetivos. Se recomienda sintetizar el plan comercial en lo más mínimo y comprensible para que cada persona de COMEX pueda identificar fácil y claramente su aporte dentro de la organización, no hacerlo significaría perder el horizonte de a donde se quiere llegar con la ejecución del plan.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Kotler Philips, Armstrong Gary, *Fundamentos de Marketing*, 6ª edición, 2003 Person Education, México.
- ✓ Besley Scott, Brigham Eugene, *Fundamentos de Administración Financiera*, 14ª edición, 2009 Cengage Learning Editores, México.
- ✓ BBVA Continental, *Plan Estratégico 2013 – 2015*
- ✓ BBVA Continental
<http://www.bbvabancocontinental.com/> (01/09/2013)
- ✓ COFIDE. Cooperación Financiera de Desarrollo
<http://www.cofide.com.pe/> (01/09/2013)
- ✓ ASBANC. Asociación de Bancos del Perú
<http://www.asbanc.pe/contenidoweb/> (15/07/2013)
- ✓ SBS. Superintendencia de Banca y Seguros
<http://www.sbs.gob.pe/> (15/07/2013)
- ✓ Instituto de Calidad PUCP
<http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/que-es-el-redisenio-de-procesos-de-gestion#sthash.LSqZq6OM.dpbs> (01/09/2013)
- ✓ Herramientas y criterios para la preparación de un Plan Comercial
http://www.sofofa.cl/mailling/2012/12/18/fde-planificacion_web.html
(01/09/2013)

ANEXOS

ANEXO 1. PROCESOS

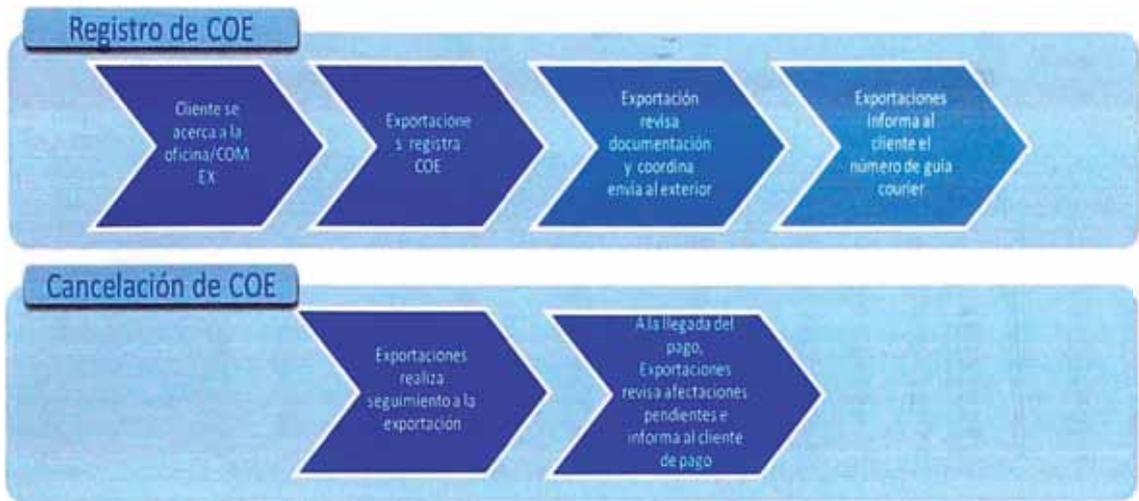
A) Cartas de Crédito de Exportación



B) Cobranza de Importación



C) Cobranza de Exportación



ANEXO 2. SEGMENTACIÓN POR SECTOR ECONÓMICO

Del gráfico siguiente se obtiene la segmentación por sector:

Exportaciones

En millones de soles	Nro. Empresas		Empresas con op. Comex		S/. Medios de pago	S/. COE+	Nro. S/. CDE		Nro. S/. COE		Nro. S/. Transf		Nro. S/. Finan	
	Empresas	Exportaciones	Comex	Exportaciones			CDE	CDE	COE	COE	Transf	Transf	Finan	Finan
AGRO TRADICIONAL	171	2,823	81	1,954	855	114	29	30	101	84	1,372	241	223	371
PESCA TRADICIONAL	61	6,372	34	5,253	926	443	304	398	32	45	277	483	238	347
PETROLEO Y GAS NATURAL	25	13,936	10	8,865	1,355	23	2	23	0	0	432	1,332	0	0
MADERA TRADICIONAL	160	58,195	51	17,308	9,116	95	1	95	0	0	1,942	9,020	26	58
AGROPECUARIO Y AGRINDUSTRIAS	1,477	8,047	450	4,939	2,799	426	129	29	2,676	397	15,701	2,373	4,295	1,212
TEXTILES	332	1,405	77	833	218	26	50	15	72	12	993	191	307	105
RENDAS DE VESTIR	1,838	4,308	340	2,195	846	83	159	74	32	11	6,209	763	657	328
PESCA	382	2,316	167	1,725	993	336	845	248	534	88	3,689	657	1,775	551
METAL - MECANICO	1,227	10,923	269	605	1,199	26	39	23	54	3	3,446	1,172	122	42
QUIMICO	757	4,078	205	1,969	633	146	177	112	254	34	3,213	487	271	109
SIDERURGICO Y METALURGICO	190	2,823	49	1,798	205	122	71	89	107	33	459	84	39	63
MINERIA NO METALICA	254	1,806	43	277	246	4	11	2	27	2	762	242	138	40
MADERAS	256	428	74	268	139	4	15	3	5	1	1,602	135	507	70
VARIOS	932	1,637	154	800	467	2	12	2	7	0	2,361	484	117	21
Total general	10,932	113,017	3,188	11,716	19,993	1,848	1,848	1,143	3,801	707	47,168	18,144	8,716	3,111

En este caso, el objetivo sería centrarse en aquellos sectores que más utilicen los medios de pago documentarios (Cartas de crédito y cobranzas de exportación).

Así, podemos hacer una segmentación de importaciones de aquellas empresas que no utilizan productos COMEX y que se encuentran en los sectores económicos que utilizan más medios de pago documentados.

	Metal-Mecánico		Siderúrgico-Metalúrgico		Textiles	
	Empresas	Exportaciones S/. MM >5 mill	Empresas	Importaciones S/. MM >5 mill	Empresas	Importaciones S/. MM >5 mill
BEC	79	3,264	12	551	50	898
CIB	41	6,517	4	64	3	69
BMIN	40	1,171	4	124	31	303
No clientes	176	5,835	20	689	16	141
Total	336	16,786	40	1,429	100	1,410