



**«PLAN DE MÁRketing PARA EL RELANZAMIENTO DE LA
CUENTA DE HABERES DEL BBVA CONTINENTAL»**

**Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Dirección de Márketing y Gestión Comercial**

Presentado por:

Sr. Carlos Enrique Céspedes Díaz

Srta. Karina Raquel Troncos Sáenz

Asesora: Profesora Gina María Pipoli de Azambuja

2015

Dedicamos el presente trabajo a ese Ser Superior que nos provee su amor y protección divina cada día. También a nuestra familia, por ser el soporte de nuestras vidas.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros profesores por compartir sus experiencias. En especial a la profesora Gina Pipoli, por inspirarnos a concluir el camino que conduce al grado académico de Magíster.

Resumen ejecutivo

Desde que en el 2010 entró en vigencia la norma legal que permite a los trabajadores elegir libremente la entidad financiera para el depósito de sus remuneraciones, el número de instituciones que ofrece la cuenta de ahorros para pago de haberes creció a 14, entre bancos, cajas municipales y cajas rurales, desde ocho entidades bancarias que lo ofrecían en el 2009.

Si bien en los últimos tres años la participación de mercado de los cuatro bancos más representativos sobre este producto se redujo en apenas un punto porcentual –a 97%–, la competencia por estos clientes ha llevado a las instituciones a ofrecer agresivos programas de beneficios y tasas de interés preferenciales.

La competencia ha generado que las entidades busquen ofrecer los menores costos posibles, programas de fidelización y tasas de interés preferentes en caso el cliente requiera algún tipo de crédito. Entre los premios más agresivos destacan los descuentos o devoluciones de pagos en compras y restaurantes.

El BBVA, segundo mayor banco del país, aspira a incrementar su cuota de mercado de pagohabientes. Este segmento lo conforman todas aquellas personas que reciben su sueldo a través de una entidad bancaria en una cuenta de ahorros creada para tal fin.

El objetivo principal de esta tesis radica en la propuesta de un nuevo programa de captura de pagohabientes. Para ello, fue necesario identificar aquellos elementos que generan valor al pagohabiente y que influyen en la elección del banco donde le depositan su cuenta de haberes, así como la realización de un estudio de mercado de corte cualitativo y cuantitativo a clientes propios y de la competencia, en la ciudad de Lima.

Los principales hallazgos de la investigación fueron: desconocimiento de beneficios, baja tasa de uso de beneficios porque la oferta no se adapta a lo que necesita el cliente, disposición de migrar de un banco a otro, agrado de los pagohabientes por el nuevo modelo de oportunidades que propone el BBVA e intención favorable de migrar o trasladar su cuenta hacia este banco.

Estos hallazgos permitirán armar un plan de márketing enfocado a captar la atención y traslado de clientes de la competencia hacia el BBVA.

Índice

Resumen ejecutivo	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Introducción	x
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1.1. Análisis del macroentorno.....	1
1.1.1. Entorno político-legal	1
1.1.2. Entorno económico	1
1.1.3. Entorno social	2
1.1.4. Entorno tecnológico	3
1.1.5. Entorno ecológico	4
1.1.6. Entorno global.....	4
1.2. Análisis del micro entorno	5
1.2.1. Evolución y características del sector	5
1.2.2. Análisis de los clientes.....	9
1.2.3. Análisis de los competidores	11
1.2.4. Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores).....	14
1.3. Análisis interno: la empresa	15
1.3.1. Historia y evolución.....	15
1.3.2. Visión y misión.....	16
1.3.3. Principios corporativos	17
1.3.4. Organización y estructura	17
1.3.5. Productos y servicios que ofrece.....	18
1.3.6. Análisis de la cadena de valor.....	19
1.3.7. Situación financiera	20
1.4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	20
1.5. Análisis y diagnóstico situacional.....	20

Capítulo II. Investigación de mercados	24
2.1. Objetivos de la investigación	24
2.1.1. Objetivo principal	24
2.1.2. Objetivos secundarios	24
2.2. Investigación exploratoria.....	24
2.2.1. Metodología.....	24
2.2.2. Análisis de resultados	25
2.3. Investigación concluyente.....	28
2.3.1. Metodología.....	28
2.3.2. Análisis de resultados	29
2.4. Investigación a través de fuentes secundarias	34
Capítulo III. Planeamiento estratégico	37
3.1. Definición de los objetivos de márketing.....	37
3.2. Estrategias genéricas y de crecimiento.....	37
3.3. Estrategia de segmentación de mercados.....	38
3.4. Estrategia de posicionamiento.....	39
3.5. Estrategia competitiva.....	39
3.6. Estrategia de marca	39
Capítulo IV. Tácticas de márketing	41
4.1. Estrategia de servicio	41
4.2. Estrategia de precios	43
4.3. Estrategia de plaza	44
4.5. Estrategia de personas.....	48
4.6. Estrategia de procesos.....	49
4.7. Estrategia de proactividad.....	49
Capítulo V. Implementación y control	51
5.1. Presupuesto	51
5.2. Proyección de ventas.....	53
5.3. Margen ordinario.....	54

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	58
6.1. Conclusiones	58
6.2. Recomendaciones.....	60
Bibliografía	62
Anexo 1. Perfil de los hogares en Lima Metropolitana según nivel socioeconómico	65
Anexo 2. Crecimiento sólido	66
Anexo 3. Comparación de ofertas y beneficios que ofrecen los principales bancos a los pagohabientes	67
Anexo 4. Organigrama del BBVA Perú	68
Anexo 5. Productos financieros del BBVA dirigidos al segmento de individuos	69
Anexo 6. Resultados relevantes de la investigación cuantitativa o concluyente	70
Anexo 7. Problemas más frecuentes en la apertura de cartera de clientes	72
Anexo 8. Atributos y beneficios esperados del nuevo banco	73
Anexo 9. Cuestionario y guía empleado en etapa cuantitativa y cualitativa	81
Anexo 10. Boceto del sistema para elección de beneficios del programa Mundo Sueldo BBVA	83
Anexo 11. Boceto del sistema de conformidad de beneficios elegidos del programa Mundo Sueldo BBVA	84
Anexo 12. Boceto de sistema recordatorio y alerta de beneficios del programa Mundo Sueldo BBVA	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Tenencia de productos bancarios en el segmento de pagohabientes en Lima Metropolitana.....	12
Tabla 2.	Indicadores de mercado de las principales entidades financieras en Lima Metropolitana.....	14
Tabla 3.	Indicadores financieros relevantes del BBVA (en millones de S/.).....	23
Tabla 4.	Análisis FODA.....	24
Tabla 5.	Distribución de muestra.....	27
Tabla 6.	Niveles de ingresos.....	30
Tabla 7.	Objetivos de márketing.....	38
Tabla 8.	Costos de operación de las principales entidades financieras referentes al producto cuenta de haberes.....	45
Tabla 9.	Presupuesto asignado.....	53
Tabla 10.	Proyección de ventas o pago habientes.....	55
Tabla 11.	Proyección de margen ordinario 2014-2017.....	55
Tabla 12.	ROI.....	56
Tabla 13.	EGyP.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Estructura de la fuerza de ventas interna del BBVA.....	17
Gráfico 2.	Beneficios y servicio más valorados por los clientes de bancos.....	28
Gráfico 3.	Distribución muestral.....	30
Gráfico 4.	Tenencia de productos financieros.....	32
Gráfico 5.	Uso de canales de atención.....	32
Gráfico 6.	Motivos por los cuales eligieron a sus actuales bancos los pagohabientes	34
Gráfico 7.	Propuestas más atractivas para los pagohabientes.....	36
Gráfico 8.	Matriz de expansión producto-mercado de Ansoff.....	39
Gráfico 9.	Estrategia de marca.....	41
Gráfico 10.	Descripción de la oferta de servicio de la cuenta de haberes del BBVA...	43
Gráfico 11.	Sistema de distribución directo y multicanal.....	46

Introducción

El presente documento contiene el plan de márketing para el relanzamiento de la cuenta de haberes del BBVA.

Se expone un nuevo programa de captura de clientes o pagohabientes con el fin de: incrementar la cuota de mercado; posicionar la cuenta de haberes del BBVA como un producto financiero atractivo y referente del sector; e incrementar la satisfacción de los actuales pagohabientes del BBVA, quienes también se harían acreedores de los beneficios del nuevo programa. Esto último, debido a que sus recomendaciones impactan de forma positiva sobre una probable migración a través del ‘boca a boca’ o redes sociales, y porque contribuye a fidelizarlos y retenerlos frente a cualquier acción reactiva o de defensa por parte de la competencia.

La justificación de este trabajo descansa en que existe una oferta de producto «cuenta de haberes» poco diferenciada, que es casi un *commodity* para un segmento de pagohabientes que resulta muy atractivo para las entidades financieras. La cuenta de haberes es un producto estratégico que por sí solo no genera rentabilidad pero es la llave para bancarizar, conocer al cliente o vincularse más con él, así como fidelizarlo y rentabilizarlo mediante la colocación de otros productos bancarios.

En el Capítulo I se analiza el macro y micro entorno que permite hacer un diagnóstico situacional e identificar las oportunidades y barreras tecnológicas, legales, sociales y globales que soportan el desarrollo y gestión de productos bancarios; pese a la desaceleración económica los bancos más importantes del país reportan resultados financieros sólidos en el primer trimestre de este año. El BBVA dispone de una posición favorable en el sector financiero y es el segundo banco del país, con una participación de mercados en la cuenta de haberes del 23%, por debajo del BCP (47%). Los cuatro principales bancos concentran el 95% del mercado en este producto. Dichas entidades basan su oferta de valor en descuentos y promociones prácticamente estándares, en su mayoría enfocadas en restaurantes. La cuenta de haberes es un producto que requiere diferenciación para destacar frente a la competencia.

El Capítulo II detalla la realización de una investigación de mercado. El objetivo principal es conocer los elementos que generan valor al pagohabiente y que influyen en la elección del banco donde depositan su sueldo. Entre los objetivos secundarios figuran: la identificación de las posibles barreras o frenos asociados a la elección del banco para el depósito de sus haberes; la exploración de preferencias para la elección de determinada entidad; el estudio del grado de

conocimiento y uso de los beneficios que ofrecen los bancos para captar pagohabientes o retenerlos; el conocimiento de la intención de traslado de su cuenta de haberes hacia otra entidad (motivos) y de los aspectos que más se valoran de una entidad financiera, que influye en la fidelidad, permanencia y recomendación; así como la evaluación la nueva propuesta de beneficios exclusivos y especiales para pagohabientes (*ranking* de beneficios más atractivos).

Dado que el público objetivo lo conforman los trabajadores cuyas remuneraciones son mayores a S/. 1,500 mensuales, el estudio se aboca a dicho grupo de personas.

Para el desarrollo del estudio se utilizó dos técnicas de investigación: la cualitativa de *focus group*, donde se ejecutaron cuatro sesiones con trabajadores dependientes que depositan su sueldo en los cuatro principales bancos.

Adicionalmente, se recogieron 270 entrevistas presenciales en Lima Metropolitana para dimensionar algunos aspectos relevantes recogidos en el informe cualitativo y cuantificar indicadores de interés. La muestra fue de 270 casos distribuidos entre clientes de las principales entidades financieras. Los hallazgos más relevantes fueron: desconocimiento de beneficios, baja tasa de uso de beneficios porque la oferta no se adapta a lo que necesita el cliente, disposición de migrar de un banco a otro, agrado de los pagohabientes por el nuevo modelo de oportunidades que propone el BBVA e intención favorable migrar o trasladar su cuenta hacia el BBVA.

En el Capítulo III se establecen los objetivos estratégicos y los objetivos de marketing en función del planeamiento estratégico y su desarrollo, los cuales son: incrementar la participación de mercado de pagohabientes en Lima Metropolitana, posicionar la cuenta de haberes del BBVA como un producto financiero atractivo y referente del sector, e incrementar la satisfacción de los pagohabientes del BBVA.

El Capítulo IV se describen las estrategias tácticas de marketing para alcanzar los objetivos planteados en el capítulo anterior. En cuanto a la estrategia de servicio, la propuesta de los tesisistas radica en la personalización de beneficios, es decir, que el cliente podrá elegir tres beneficios de su agrado, renovables cada seis meses mediante una plataforma personalizada. En tanto, la estrategia de comunicación busca conectar con cada uno de los pagohabientes de manera personal a través de un *insight* universal «aprecio a la libertad de elegir, deseos de reconocimiento y de un trato más personalizado y cálido». Mientras que en el Capítulo V se establece el presupuesto para la implementación de las estrategias y las herramientas de control.

Al final de la investigación, se plantean conclusiones y recomendaciones para implementar en forma correcta el plan de marketing.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1.1. Análisis del macroentorno

1.1.1. Entorno político-legal

Existe un compromiso de parte del Gobierno por incrementar el empleo formal en el país; a inicios del 2013 se promulgó la Ley de creación de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil).

La creación de la Sunafil expresa la decisión del Ejecutivo por potenciar la formalidad laboral y el cumplimiento de los derechos en dicho ámbito. Se busca generar un entorno de protección de derechos más efectivo para los trabajadores y de reglas más claras para los empleadores.

Este accionar es consecuente con la modificación legal dada en abril de 2010 cuando se establece que las empresas están obligadas a depositar el sueldo del trabajador en una cuenta bancaria con el fin de que reciba el íntegro de su remuneración y goce de todos los beneficios laborales que le corresponden.

Esto dio origen a que el producto «cuenta de haberes» cobre mayor importancia para el sistema financiero, pues se otorga a los trabajadores de los sectores público y privado la facultad de elegir la entidad financiera de su preferencia para el depósito de sus remuneraciones (Decreto Supremo N° 003-2010-TR).

Por otro lado, el Estado viene cumpliendo firmemente el rol de regulador mediante la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, entidad que se encarga de resguardar los intereses de los consumidores mediante un trabajo preventivo continuo y atento antes posibles denuncias.

1.1.2. Entorno económico

De acuerdo con el banco de inversión Latin Pacific Capital, el Perú muestra una firme resistencia frente a la crisis externa y seguirá creciendo de manera ininterrumpida en los próximos años, pese a que la incertidumbre global podría extenderse hasta el 2015 (Latin Pacific Capital: Perú muestra una firme resistencia frente a la crisis global y seguirá creciendo, 2013).

Mientras que en el «Reporte de inflación panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015» del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2013), se calcula que para los años 2014 y 2015 la proyección del crecimiento del PBI será de 6% y 6.5% respectivamente. De igual

forma, que la inflación se ubicaría dentro del rango meta del BCRP, en casi el 2%; y la inversión privada¹ recuperaría el dinamismo de los últimos años, alcanzando una tasa de crecimiento de 6.3% en el 2014 y 6.6% el 2015. En tanto que el consumo privado mantendría un ritmo de crecimiento similar al de la última década, registrando un 5.2% y 5.4% en los mismos años proyectados. Además, se prevé un crecimiento de la demanda interna de 6% a 6.1%.

Si bien es cierto que durante el 2014 el Perú sufrió una desaceleración económica que le impidió crecer más del 2.7%, para el actual ministro de Economía y Finanzas Alonso Segura, el 2015 será un año más favorable para América Latina y el Perú, debido a un mejor entorno internacional y a las medidas adoptadas por el gobierno del presidente Ollanta Humala; con ello se espera alcanzar crecimientos más cercanos al 5%.

En cuanto a competitividad y clima de negocios en el Perú, el informe menciona que el país presenta avances en ambos *rankings* durante los últimos años, ocupando una posición privilegiada a nivel internacional. Se hace hincapié en el desempeño positivo de: estabilidad macroeconómica, sofisticación del mercado financiero, protección al inversionista, registro de propiedad y acceso al crédito.

De acuerdo con las proyecciones y estadísticas del BCRP, se avizora un escenario favorable para el sector financiero peruano por el lado de la demanda y la oferta. Se suman a ello los proyectos de inversión que superan los S/. 80 mil millones que se activarían el 2015.

1.1.3. Entorno social

En relación con el entorno social, el Índice de Confianza del Consumidor se ubicó en un nivel optimista de 99 puntos (Mejora la confianza del consumidor en la situación económica de su hogar en los próximos 12 meses, según GFK-Pulso Perú [2015]). Asimismo, el 65% de empresas peruanas de los sectores servicios, comercio e industria realizó un aumento salarial a sus empleados el 2014 (El 65% de empresas de servicios, comercio e industria incrementará sueldos en 2014). Por último, el poder adquisitivo sigue creciendo en el Perú, sobre todo en Lima Metropolitana, cuyos ingresos familiares crecieron en casi el 70% en el período 2004-2011, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2014).

¹ La inversión privada en el Perú es una de las más altas de la región; es casi 20% del PBI, es decir, US\$ 40,000 millones.

A su vez, un estudio de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (Apeim) sobre niveles socioeconómicos del 2013² revela que en los NSE medios aún existe una penetración moderada en cuanto a tenencia de autos, viviendas y de algunos servicios de telecomunicaciones. Es decir, existe un mercado potencial para las entidades financieras en cuanto a préstamos vehiculares e hipotecarios, sobre todo en los NSE B y C, que en conjunto representan el 57% de los hogares de Lima Metropolitana (Apeim 2013). Véase el Anexo 1, donde se muestra un resumen del perfil de los hogares según NSE de Lima Metropolitana.

Como consecuencia de la capacidad de gasto del consumidor, la evolución positiva del riesgo crediticio y las nuevas modalidades de financiamiento que se ofertan en el mercado³ se espera que en el 2014 -2015 se mantenga la demanda por préstamos bancarios para la compra de vehículos, inmuebles y otros productos. Así también, la Asociación de bancos del Perú (Asbanc 2014), se mostró optimista sobre el ahorro de las familias y compañías, prevé un aumento superior al 15%, debido a los mayores excedentes monetarios de la población y las campañas de educación financiera.

Cabe precisar, que aún existe poca cultura financiera en el país. De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la mayoría de peruanos (75%) desconoce sobre herramientas financieras.

1. 1.4. Entorno tecnológico

De acuerdo con el INEI, en el 2013 la penetración de teléfonos celulares en los hogares peruanos era de 79.7% (24 millones de líneas en un país de 30 millones de personas); y el número de usuarios de internet bordeaba los 10 millones de personas (INEI 2014). A su vez, la tendencia a comprar móviles con acceso a internet viene en aumento, y la cobertura de internet móvil en Perú tendrá mayor velocidad gracias a la implementación de la tecnología 4G, según el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC 2010).

² El informe consigna que el gasto en entretenimiento es el cuarto después de alimentación, vivienda y salud. El segmento A gasta un promedio de S/. 910 al mes en diversión; el B destina S/.434; el C desembolsa S/.220; el D, S/. 99, y el E, solo S/.47.

³ Es importante mencionar que el Perú cuenta con una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, que es una propuesta multisectorial liderada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), con la participación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), el BCR y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Esta estrategia tiene como objetivo mejorar el acceso y uso de servicios financieros por parte de la población y el desarrollo sostenible de un sistema financiero sólido, rentable y seguro.

En este contexto, las entidades financieras tienen grandes oportunidades para desarrollar nuevas formas de relacionarse con sus clientes, brindar acceso a canales virtuales y móviles.

La banca debe estar alerta a los desafíos tecnológicos de la próxima década y adecuar su oferta a las demandas futuras. Por ejemplo: las *tablets* han ganado rápidamente popularidad, pasando de estar solo en 5% en los hogares limeños en el 2012, al 14% el 2013. No obstante, se enfrentan al reto de educar a sus clientes en el uso de estos medios para actividades financieras.

Al respecto, varios bancos en el Perú están invirtiendo en promocionar sus canales alternos⁴ porque son conscientes que la tecnología contribuye a mejorar el servicio al cliente, reducir costos, crear nuevos productos y servicios.

1.1.5. Entorno ecológico

En las últimas décadas, el cuidado del medio ambiente ha incrementado significativamente su relevancia en la conciencia colectiva mundial y es de esperar que este proceso continúe. En ese escenario, en el Perú, país que concentra la atención del mundo por su buen desempeño económico y las atractivas condiciones que presenta para la inversión, se toma en cuenta el nivel de sensibilidad socioambiental de estos proyectos para impulsar el desarrollo sostenido del país.

Según Oscar Rivera, presidente de Asbanc, los bancos han implementado metodologías de evaluación de riesgo ambiental para diferenciar el costo crediticio de las empresas por su perfil de exposición al riesgo socioambiental. Además, adoptan las mejores prácticas respecto a la sostenibilidad ambiental a través de exigentes estándares internacionales como los «Principios de Ecuador»; es decir, la banca peruana apoya medidas para proteger el medio ambiente, algunas son más visibles que otras, como el *voucher* virtual en los cajeros, por ejemplo.

No obstante, algunos bancos extranjeros han dado un mayor salto, lanzando tarjetas de débito en material biodegradable.

1.1.6. Entorno global

Es necesario tener en cuenta las tendencias globales de consumo, pues permite identificar algunos comportamientos que pueden ser de utilidad al elaborar una oferta de valor, sobre todo, porque la

⁴ Los canales alternos lo conforman la banca celular, la banca por internet, la banca telefónica, los cajeros, los agentes corresponsal y los cajeros depósitos.

cuenta de haberes es un producto que requiere diferenciación para destacar frente a la competencia.

Algunos de estos comportamientos que pueden impactar en el sector financiero son:

- El consumidor está cansado que lo vigilen y lo utilicen como dato. Ellos quieren sentirse atendidos pero no observados.
- Las aplicaciones móviles son cada vez más importantes. Su demanda crece debido al acelerado consumo mundial de los teléfonos inteligentes, que ha cambiado la forma en que las personas se comunican y utilizan internet.
- La salud mental será parte esencial de los consumidores. Es tendencia que además de tener cuidados de salud física también se esté trabajando para tener salud mental.
- Contacto social. La creciente utilización de Facebook, LinkedIn y otras redes sociales pone en evidencia una necesidad no solo de comunicación, sino también de recibir opiniones y recomendaciones por parte de personas conocidas e inclusive desconocidas.
- Oferta personalizada. Los consumidores buscan cada vez más una oferta adaptada a sus necesidades, basada en sus gustos, preferencias e intereses.
- Inmediatez. Los consumidores valoran mucho el tiempo de respuesta a sus necesidades y exigen respuestas inmediatas a sus demandas. Esto incluye a todo el proceso de compra hasta contar con el producto, e inclusive un adecuado servicio de posventa.

Se puede concluir del análisis del macroentorno que este es favorable para el sector financiero, debido a que se presentan varias oportunidades tecnológicas, legales, sociales y globales que soportan el desarrollo y gestión de productos bancarios. Pese a la desaceleración económica, no en vano los bancos más importantes del país reportaron resultados financieros sólidos, en el primer trimestre de este año; el BCP, el BBVA Continental, el Scotiabank e Interbank registraron utilidades positivas y crecientes respecto del año pasado (véase el Anexo 2).

1.2. Análisis del micro entorno

1.2.1 Evolución y características del sector

El mercado financiero peruano está concentrado principalmente por cuatro entidades bancarias: el Banco de Crédito del Perú, el Banco BBVA Continental, el Scotiabank e Interbank, que concentran más del 90% de participación de mercado.

Sin embargo, se observa bastante dinamismo por el ingreso de nuevos competidores, en su mayoría provenientes de capitales extranjeros como Cencosud, el Banco Falabella, el BanBif,

Banco Ripley y el Banco Financiero, entre otros. Bancos como Falabella y Ripley están fuertemente vinculados al *retail* ya que nacieron a raíz de sus respectivas tiendas por departamento.

La banca privada peruana mostró un desempeño destacable en los últimos años, permitiendo que más familias y empresas accedan a servicios financieros. Según la Asbanc, las colocaciones de créditos crecerían entre 13% y 15% respecto al cierre del 2014. Asimismo, debido al incremento del empleo y de los ingresos de las personas, el riesgo crediticio disminuyó, lo que se vio reflejado en el descenso del indicador de morosidad (Asbanc: Créditos aumentarían entre 13% y 15% en 2015, 2015).

La economía peruana registró 14 años de crecimiento consecutivo al 2013. Esto tuvo como resultado que los distintos sectores productivos generen mayores puestos de trabajo y por consiguiente que el mercado de cuentas de haberes en el país se torne sumamente atractivo para las entidades financieras. Además, se debe tener en cuenta que la bancarización en el Perú aún no alcanza los niveles de otros países de la región –como Chile o Brasil–, lo cual significa una importante oportunidad de crecimiento para el sector bancario.

El dinamismo del sector bancario y la modificación legal emitida en el 2010 ha contribuido a que el pago de haberes en cuentas bancarias aumente en 45% en el Perú, y el número total de transferencias interbancarias alcance los S/. 1.5 millones. Este escenario muestra lo atractivo que resulta dicho producto para las instituciones financieras, considerando –a la luz de estas cifras– que el Perú se encuentra aún en proceso de bancarización.

Cabe precisar que el crecimiento viene acompañado por una notable expansión de la presencia bancaria en todo el país. Solo en la última década, se ha pasado de tener 1,300 oficinas a contar con más de 3,400. En cuanto al número de cajeros automáticos, el incremento pasó de 1,200 a más de 6 mil. Lo mismo sucede con los cajeros corresponsales que en los últimos cinco años: se han multiplicado por todo el país, llegando a más de 12,800. Los bancos están invirtiendo de manera importante y sostenida en el desarrollo de plataformas virtuales que están permitiendo brindar atención a través de los canales de internet las 24 horas del día.

También es cierto que el punto de partida era muy bajo. Los indicadores muestran que el porcentaje de bancarización en Perú (créditos y ahorros sobre PBI) está por debajo de la media regional e, incluso, de algunos países con menores niveles de ingreso por habitante; que solo el

25% de la población cuenta con servicios o productos financieros; y que la infraestructura bancaria peruana –aunque ha crecido muchísimo en los últimos años– es una de las menos desarrolladas de América Latina. Lo mismo se puede decir del mercado previsional y de seguros, cuyos indicadores se han disparado en los últimos años pero siguen siendo insuficientes si se considera el enorme potencial de crecimiento.

Actualmente, siete de cada diez peruanos están al margen de la formalidad y financian sus necesidades y proyectos a través de fuentes que demandan altísimos costos.

Responder a esta nueva realidad es el objetivo central y compartido que tienen las empresas del sistema financiero peruano. Unir esfuerzos al interior del gremio en coordinación con la SBS y otros actores relevantes será fundamental para lograr que la inclusión financiera se convierta en una realidad y no solo en un proyecto de buenas intenciones.

1.2.1.1. Diamante de Porter

A continuación, se realiza un breve análisis de cada una de las variables del modelo de Diamante de Porter, que pueden influir en el sistema de competitividad nacional:

- **Condiciones de los factores:** En el Perú, la falta de personal calificado es un problema de muchos sectores y la banca no es la excepción. Esto además de encarecer la mano de obra tiene un problema directo en la productividad, debido a que estos puestos son muchas veces cubiertos por personas que no cumplen con el perfil o que aún están en un periodo de aprendizaje.

El sector financiero requiere un profesional de alto nivel educativo en áreas afines al sector económico como finanzas, economía, contabilidad, marketing, entre otras. La capacitación y el entrenamiento son complejos, ya que en la mayoría de entidades se cuenta con un sinnúmero de procedimientos en los cuales se sustentan las operaciones realizadas por los clientes, las cuales deben manejarse con un alto estándar de calidad y eficiencia. Además, el recurso humano que labore en el sector bancario debe tener actitud de servicio, conocimiento de la economía y habilidades financieras.

Cabe precisar que el Perú dispone de infraestructura necesaria para competir gracias al desarrollo de otros sectores como el de telecomunicaciones, que le permite impulsar nuevas plataformas de comunicación, por ejemplo.

- **Condiciones de la demanda:** Si bien el Perú ha conseguido subir cinco posiciones y se ha situado en el puesto 40 a nivel mundial en desarrollo financiero, por su facilidad de acceso a créditos y la solidez de su sistema bancario, según el último ranking del Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (WEF 2009), es evidente que aún queda un gran camino por recorrer; teniéndose en cuenta que en otros países ya es común hablar de banca móvil, navegadores con banco incorporado, billeteras virtuales e inclusive el uso de seguridad biométrica que se apoya en huellas dactilares, registros de voz o escaneo del iris para acceder a los sistemas de seguridad en lugar de contraseñas basadas en números, que son mucho más fáciles de robar o *hackear*. En esta variable, en el Perú, se está en desventaja frente a otros países.
- **Sectores afines y auxiliares:** El sector telecomunicaciones y las herramientas de tecnologías de información (TI) influyen para que el sector financiero peruano sea competitivo a nivel internacional, permitiendo potenciar productos y estrategias comerciales para sumar clientes, crecer y alcanzar eficiencia operativa. Otros sectores que han mostrado una mayor influencia en el crecimiento de la banca son el sector construcción, servicios, minería y comercio exterior.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** Existe una alta e intensa rivalidad en el sector financiero peruano; esto obliga a competir de forma más agresiva e innovadora. No obstante, se dispone de una institución gremial (Asbanc) que agrupa a los principales bancos e instituciones financieras privadas, cuya misión es promover la transparencia en el sector, como la campaña «Hablemos más simple», una iniciativa que busca el compromiso de los bancos por comunicar de manera sencilla lo que por años ha sido complicado entender: las tasas y comisiones, los plazos, los requisitos, otros. En resumen, se asumen retos en conjunto por iniciativa propia.
- **Gobierno:** El Gobierno peruano viene asumiendo un rol protagónico en el proceso de bancarización, tanto para el segmento de personas naturales como para el sector de medianas y pequeñas empresas. En el rubro de personas naturales, con programas de fomento para la adquisición de viviendas tales como Mi Vivienda y con la ley de bancarización de los sueldos, que ha permitido un mayor acceso al crédito y mayores beneficios laborales. Por otro lado, cumple en forma firme el rol de regulador mediante la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, entidad que se encarga de resguardar los intereses de los consumidores mediante un trabajo preventivo continuo y atento ante posibles denuncias.

1.2.2. Análisis de los clientes

De acuerdo con el informe «Bancarización del peruano - Perú urbano 2013» de Ipsos Marketing, el índice de bancarización en Lima Metropolitana alcanzó el 47%, es decir, alrededor de la mitad de los limeños entre 18 y 70 años de los NSE A, B, C, D y E, son clientes de bancos, cajas municipales o financieras (Ipsos Marketing 2013).

Del total de estos bancarizados, el 48% dispone de una cuenta de haberes, seguido de una cuenta de ahorros (30%) y tarjeta de crédito bancaria (23%). Solo el 15% tiene algún préstamo personal; sin embargo, la cuarta parte participa en juntas y usan alguna tarjeta otorgada por tiendas comerciales (Ipsos Marketing 2013).

Entre los que tienen una cuenta de haberes (pagohabientes), la penetración de productos bancarios aún es conservadora. La Tabla 1 muestra los productos bancarios que posee el segmento de pagohabientes en Lima Metropolitana.

Tabla 1. Tenencia de productos bancarios en el segmento de pagohabientes en Lima Metropolitana

Productos	Penetración
CTS	30%
Tarjeta de crédito bancaria	23%
Cuenta de ahorros	15%
Préstamo o crédito personal	10%
Préstamo o crédito para negocio	2%
Cuenta corriente	2%
Depósito a plazos	1%
Crédito hipotecario/Mi vivienda	1%

Fuente: Ipsos Marketing (2013).

Todo lo anterior confirma que la cuenta de haberes es un producto que ha impulsado la bancarización en el país (es la de mayor presencia entre los bancarizados). Asimismo, el segmento de pagohabientes representa un gran potencial de oportunidades para el sector financiero (por la baja penetración de servicios bancarios entre los pagohabientes).

En cuanto al perfil sociodemográfico, las mujeres bancarizadas superan ligeramente a los varones (51% y 49%, respectivamente); además, el 5% de bancarizados pertenece al NSE A, el 16% al estrato B, el 38% al C, el 30% al D y el 11% al E. Por grupos de edad, se concentran en el rango

de 25 a 39 años (38%) y de 40 a 54 años (26%), seguido de 18 a 24 (21%) y, finalmente, de 55 a 70 años (15%) [Ipsos Marketing 2013].

Por su parte, el estudio «Imagen y posicionamiento del sistema bancario. Banca personal 2012» de Ipsos Marketing (2012), provee información sobre el perfil actitudinal y comportamental del bancarizado hacia las entidades financieras. Al respecto, el documento señala que el nivel de confianza que tienen los bancarizados en los canales de atención solo ha aumentado en los agentes autorizados. En cambio, el nivel de desconfianza se ha incrementado en forma significativa en los canales de internet y banca por teléfono⁵. La desconfianza respecto a estos últimos es aún mayor en los NSE más bajos. Por ello, los canales de atención más populares continúan siendo las agencias o ventanillas (94%), cajero automático (78%) y, en menor medida, el agente autorizado (45%), internet (27%) y teléfono (24%). El uso de canales alternos es inversamente proporcional a la edad, pero tiene relación directa con el NSE bancarizado, y es similar entre los clientes del BCP vs el BBVA, a excepción del agente autorizado (cuyas visitas se duplican entre los clientes del BCP en comparación a otra marcas).

Asimismo, el 6% de bancarizados participa de las redes sociales de algún banco, con una mayor acogida el BCP en este soporte (48%), seguido del BBVA (29%), Interbank (26%) y el Scotiabank (10%).

En el informe, se menciona además que a diferencia de años anteriores, donde «ser sólidos y seguros» era el atributo más valorado, ahora «brindar una buena atención y trato» es considerado como el principal atributo que debe tener un banco ideal. «Ser sólidos y seguros» sigue siendo un atributo bastante apreciado, ocupando el segundo lugar en las respuestas, seguido por «tener bajos costos de mantenimiento, portes, comisiones». Este interesante hallazgo revela la importancia de brindar un servicio más humano, personalizado y cálido.

De otro lado, en base a una investigación propia, cuya metodología se detalla en el Capítulo II, la mayoría de pagohabientes con ingresos superiores a S/. 1,500 mensuales, disponen o usan algún medio de comunicación (telefonía móvil e internet) y posee un equipo moderno-tecnológico (smartphone: 68%; laptop: 64%; tablet: 27%). Asimismo, todos tienen una cuenta de correo electrónico, el 79% dispone de internet fijo o móvil (USB) en el hogar y un 63% tiene plan de

⁵ Según el estudio de Ipsos, al 2012, el 68% de bancarizados indica confiar muy poco o no confiar nada en los canales de internet y telefónica como medio para realizar sus operaciones.

datos en su celular. En general, la penetración de servicios de telecomunicaciones y equipos modernos ha crecido en función a los ingresos y entre los varones.

1.2.3. Análisis de los competidores

Como se mencionó en líneas precedentes, el sector financiero en banca personal es muy concentrado, acentuándose este patrón para el caso del producto «Cuenta de haberes».

La Tabla 2 detalla algunos indicadores de mercado que expresan la percepción, valoración y distinción que los bancarizados atribuyen a las principales entidades con el fin de conocer la competitividad del sector y la posición que ocupan en el mercado. Se observa que el BCP sobresale frente a su competencia, mientras que el BBVA ocupa el segundo lugar.

Tabla 2. Indicadores de mercado de las principales entidades financieras en Lima Metropolitana

	BCP	BBVA	Interbank	Scotiabank
<i>Top of mind.</i>	38%	22%	13%	9%
Notoriedad o recordación espontánea.	88%	77%	60%	50%
Penetración de mercado.	42%	25%	22%	16%
Es considerado el ‘mejor banco’.	38%	15%	10%	5%
Satisfacción con el servicio (% de clientes satisfechos + muy satisfechos).	81%	80%	74%	71%
Índice de fidelización de clientela.	84%	79%	53%	52%
Nivel de recomendación (% de clientes que probablemente + definitivamente recomiendan).	76%	77%	67%	65%
Participación de mercado en cuenta de haberes.	47%	23%	15%	10%

Fuente: Ipsos Marketing (2012), Inmark Perú (2012) y data interna del BBVA. Elaboración propia.

Respecto a imagen y posicionamiento de los principales bancos que compiten en el mercado, el estudio de Ipsos Marketing (2012) señaló que:

- El BBVA presenta una asociación positiva fuerte en los atributos de solidez y seguridad, modernidad y mejor tecnología, variedad de servicios por internet e innovación.
- Mientras que el BCP muestra una fuerte asociación en los atributos amplia red de cajeros automáticos, atención rápida en agencias, variedad de medios para hacer operaciones y mejores beneficios con su cuenta de haberes. En contraparte, tiene una

fuerte disociación en los aspectos solidez y seguridad, y que tratan a todos sus clientes por igual.

- A ambas entidades no se le vincula con brindar fácil acceso a créditos personales y tener bajos costes de mantenimiento, portes o comisiones.
- El Interbank destaca por tener los mejores horarios y una amplia red de cajeros automáticos, pero no se le vincula a una oferta de mejores beneficios con su cuenta de haberes y a contribuir al desarrollo del país.
- El Scotiabank no presenta una fuerte asociación o disociación con ningún atributo evaluado (p. 12).

En relación con la oferta del producto cuenta de haberes, en el Anexo 3 se presenta un cuadro comparativo de los actuales beneficios que ofrecen los principales bancos por tenerse con ellos la cuenta de haberes. El BBVA sobresale en: cantidad de puntos de atención, porque permite que sus clientes puedan usar cajeros de la competencia sin costo (hasta 10 retiros libres); descuentos y promociones ilimitados en diversas categorías de hasta el 75% (comida, hotelería, salud y belleza, ropa, zapatos y accesorios); pago de tarjeta de crédito de otro banco sin costo; entre otros.

Sin embargo, la mayoría centra sus beneficios en descuentos altos en establecimientos, pero no es muy variado y se ofrece lo mismo para todos asumiendo que sus preferencias son similares (no hay diferenciación de beneficios ni la posibilidad de elección que pueda marcar la diferencia entre imposición y posibilidad de negociación).

1.2.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los compradores o clientes (bajo): Se considera que el poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que las características de la oferta de valor de las cuentas de haberes son estándares o a lo mucho tienen algunas variaciones dependiendo de cada colectivo (grupo de trabajadores dependientes de una empresa). A la fecha, no es posible que cada pagohabiente plantee sus expectativas o negocie sus beneficios de forma independiente con el banco. No obstante, lo que debe considerarse es que un colectivo o empresa puede negociar ciertos beneficios en particular con el banco y estos requerimientos pueden ser considerados o no, dependiendo de la rentabilidad que el colectivo le proporcione al banco.
- Poder de negociación de los proveedores (bajo): El poder de negociación de los proveedores (empresas afiliadas al programa Mundo Sueldo del BBVA) es bajo, ya que existe una gama

de establecimientos interesados en formar parte del programa de beneficios de la cuenta de haberes. Esto debido al tráfico que genera en sus negocios al ser incluidos en la diversa publicidad que invierte el banco.

- Amenaza de nuevos competidores (baja): En el mercado de cuentas de haberes la amenaza de nuevos entrantes es baja. Si bien es cierto que casi todos los nuevos bancos ofrecen este producto, la principal barrera que encuentran es la infraestructura necesaria para que los trabajadores puedan retirar su dinero o contratar sus productos. En otras palabras, un punto clave para un trabajador es tener acceso a una red de cajeros que le permita disponer de su dinero en el momento que lo necesite y en el lugar que lo requiera. El ingreso e inversión de nuevos bancos en una red de cajeros automáticos y oficinas de atención pese a la demanda de los pagohabientes han sido muy tímidos.
- Amenaza de productos sustitutos (baja): Considerando la ley de bancarización de las remuneraciones, la amenaza de productos sustitutos es baja. Esto debido a que todos los sueldos deben ser abonados en una cuenta de ahorros de una entidad financiera. Con esto se descarta la utilización de sustitutos como pago con cheque o en efectivo.
- Rivalidad entre los competidores (alta): Existe una alta rivalidad entre los principales competidores del sistema financiero peruano y en especial en el producto «cuenta de haberes».

La competencia por captar pagohabientes ha llevado a las instituciones financieras a ofrecer agresivos programas de beneficios y tasas de interés preferenciales. Entre los premios más agresivos al consumo destacan los descuentos o devoluciones de pagos en compras y restaurantes.

Al respecto, Alfredo Marchini, gerente de Productos Retail de Citibank del Perú, señaló que la Cuenta Sueldo de Citibank devuelve en efectivo el 50% de los consumos de los clientes. Además, la devolución en las compras en supermercados alcanza el 30% de la facturación y en los grifos el 10%.

Otro programa no menos agresivo lo tiene el BBVA Continental, denominado programa Mundo Sueldo. Según César Morán, responsable del Segmento Pago de Haberes y Vinculación, el banco ofrece a sus clientes de pago de haberes hasta el 75% de descuento en consumos en restaurantes (entrevista personal realizada el 13 de junio de 2013).

1.2.4. Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)

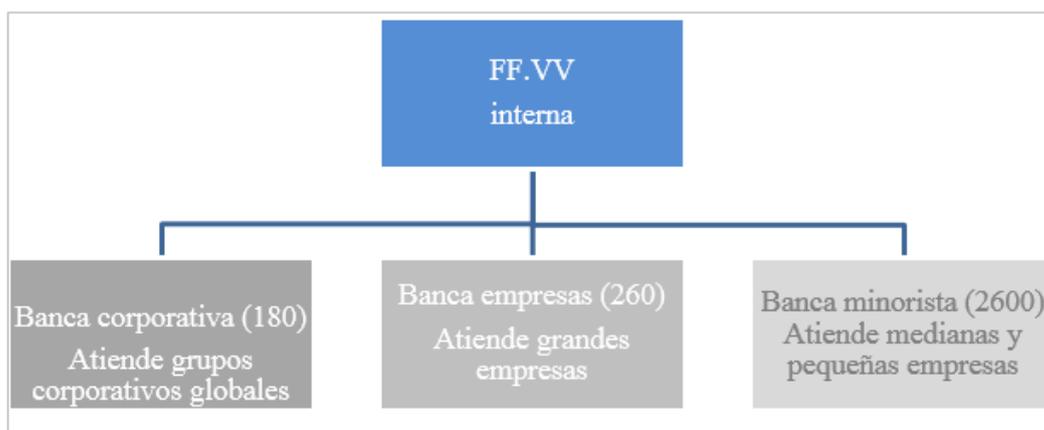
El BBVA mantiene buenas relaciones con todos los proveedores que forman parte del programa Mundo Sueldo, tiene convenio con diversos establecimientos en los rubros de comida, hotelería, salud, belleza, ropa, zapatos y accesorios, para beneficiar a los clientes con descuentos en sus compras o consumo cuando compran con la tarjeta de débito asociada a la cuenta de haberes.

El Banco promociona los servicios de sus proveedores en medios digitales (website del banco, redes sociales, catálogo virtual) y en un aplicativo móvil diseñado especialmente para sus clientes. El pago por promover el comercio en sus instalaciones se da a través de los descuentos al cliente, quién debe cancelar lo consumido con la tarjeta de débito del BBVA. Todas las empresas afiliadas al programa Mundo Sueldo soportan la oferta de «servicio aumentado», que brinda el Banco a sus pagohabientes.

El relanzamiento de la cuenta de haberes implica gestionar algunas nuevas alianzas, como por ejemplo: con cines o talleres mecánicos para mantenimiento de vehículos. En el Capítulo II, que trata sobre la investigación de mercado, se detalla la propuesta de nuevos beneficios considerada más atractiva para los pagohabientes.

De otro lado, existen dos tipos de distribuidores para la cuenta de haberes: la fuerza de ventas interna del banco (asesores) y la subcontratada o externa. El área comercial se organiza de acuerdo al volumen de facturación anual de las empresas; el perfil de los asesores es más exigente conforme aumenta la dimensión de la empresa. En el Gráfico 1 se detalla la estructura de la fuerza de ventas interna del BBVA, el número de asesores que integra cada segmento y el colectivo que atiende.

Gráfico 1. Estructura de la fuerza de ventas interna del BBVA



Elaboración propia.

Es función principal de la fuerza de ventas interna del BBVA generar el contacto con los empleadores, hacer las negociaciones para ingresar a una empresa y presentar el programa Mundo Sueldo a los trabajadores.

En tanto, la fuerza de ventas externa acompaña a los asesores, apoya en la captación y afiliación de pagohabientes posvisita de los asesores, recepciona las firmas del contrato, atiende consultas durante los días que dura la feria o campaña en las empresas (por lo general tres a cuatro días), entrega los sobres que contiene las tarjetas de débito a cada trabajador.

Es fundamental que la fuerza de ventas esté bien capacitada, no solo en lo referente a la cuenta de haberes y los beneficios, sino también debería estar en la capacidad de brindar asesoría financiera integral como planes de inversión y alternativas de financiamiento.

Un aspecto que definirá el éxito del relanzamiento de la cuenta de haberes es la estrategia de plaza, que se propone en el Capítulo IV sobre tácticas de marketing.

Los colaboradores del BBVA muestran compromiso y actitud orientada al cliente dado que ellos también se sienten apoyados por el banco, gracias a sus planes de desarrollo profesional, personal, valoración y compensación. El Departamento de Recursos Humanos trabaja en la implementación de campañas que mejoren el bienestar y el clima laboral de sus colaboradores.

En la encuesta que preside la organización Great Place to Work (GPTW), el BBVA ocupa un lugar privilegiado en el *ranking* de las mejores empresas para trabajar en el Perú, en la categoría de más de 1,000 empleados, según sus propios colaboradores (GPTW 2014).

Las unidades claves que optimizan la oferta del producto cuenta de haberes son las áreas de Operaciones, Marketing (que diseñan la oferta, utiliza estudios de mercado, analiza la competencia y están pendientes de las nuevas herramientas) y Fuerza de Ventas. Deben trabajar coordinados y en equipo para dar un buen servicio al cliente final.

1.3. Análisis interno: la empresa

1.3.1. Historia y evolución

En el Perú, el Banco Continental fue creado en 1951 y fue adquirido por el Estado en 1970.

En 1995, se llevó a cabo la privatización del Banco por el grupo español Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y el grupo Brescia, de origen peruano. En 1999 el BBV y Argentaria anunciaron su fusión: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria-BBVA.

Luego de la privatización, la historia del Banco Continental se puede dividir en tres etapas:

- a. El período entre los años 1995 y 2000, que fue la etapa de ordenamiento, aprendizaje e implantación de esquemas, políticas y procedimientos, con el ingreso del BBVA.
- b. Desde el 2000 hasta el 2006, caracterizada por el proceso de consolidación de estrategias y objetivos orientados al crecimiento y expansión del Banco.
- c. Desde el 2007 en adelante, fase que se caracteriza por la expansión en productos, servicios y canales.

Cabe precisar que su sede principal está ubicada en España. Es uno de los grupos financieros más importantes a nivel internacional y cuenta con una fuerte presencia en el mercado latinoamericano. A nivel mundial, el Grupo BBVA cuenta con 113,293 empleados, de los cuales 78,805 se encuentran en América. Asimismo, atiende a alrededor de 49 millones de clientes en 32 países por medio de una red de 7,688 oficinas, de las cuales 4,291 están ubicadas en el continente americano.

La historia del Grupo BBVA se remonta a 1857, con la creación del Banco Bilbao. Es a partir de 1960 cuando comienza su expansión a nivel internacional, y ya en la década de 1970 se vislumbraba como un banco internacional, con el establecimiento de oficinas operativas y de representación en las principales capitales financieras de Europa, América y Asia. En 1995, el BBVA desarrolló una estrategia de franquicias en América Latina, donde realizó una importante inversión en capital, tecnología y recursos humanos.

1.3.2. Visión y misión

El BBVA Continental es una empresa que forma parte del Grupo BBVA, cuyas actividades se desarrollan en el rubro financiero, teniendo como compromiso principal aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente. Estas líneas concentran la misión que sustenta la actuación de la organización.

Asimismo, la visión del banco, en línea con la visión del Grupo BBVA, se define en una sola idea: «Trabajamos por un futuro mejor para las personas».

1.3.3. Principios corporativos

El BBVA tiene los siguientes principios corporativos:

- El cliente como centro del negocio.
- La creación de valor para sus accionistas como resultado de la actividad de sus colaboradores.
- El equipo como artífice de la generación de valor.
- Un estilo de gestión como generador de entusiasmo.
- Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar la actividad.
- La innovación como palanca de progreso.
- La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

1.3.4. Organización y estructura

En cuanto a estructura, el grupo BBVA está presente en las siguientes áreas geográficas con un sólido posicionamiento competitivo e independencia financiera en términos de capital y liquidez:

- España: Comprende la banca minorista, banca empresas y corporaciones (BEC), la actividad de seguros y la actividad realizada con grandes corporaciones y grupos multinacionales de carácter mayorista.
- Eurasia: Incluye la actividad, tanto mayorista como minorista, desarrollada en el resto de Europa y en Asia, con las participaciones estratégicas de Citic Group (China) y Garanti (Turquía).
- México: Integra los negocios bancarios (banca minorista, mayorista, pensiones y seguros).
- América del Sur: Incluye los negocios bancarios, pensiones y seguros que el Grupo realiza en bancos filiales en Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Chile y Argentina.
- Estados Unidos: Incorpora los negocios bancarios (minorista y mayorista) y de seguros.

Dispone de unidades de apoyo o funcionales, que tienen un marcado carácter transversal y establecen políticas corporativas, procedimientos y metodologías comunes. Es decir, en ellas se definen las formas de hacer del BBVA o los marcos de actuación en aspectos tan relevantes como los riesgos, las personas, la tecnología, la marca o la acción social, entre otros.

Comprende las siguientes unidades: Dirección Financiera, Global Risk Management, Recursos Humanos y Servicios, Innovación y Tecnología, Secretaría General, Servicios Jurídicos, Auditoría y Cumplimiento, Global Accounting & Information Management, Comunicación y Marca, Fundación BBVA, Relaciones Institucionales, Estrategia y Desarrollo Corporativo.

En la sede de Perú se dispone de un presidente, dos vicepresidentes, dos directores gerente general, cinco directores, nueve gerentes de áreas y un auditor general. El organigrama puede verse en el Anexo 4.

1.3.5. Productos y servicios que ofrece

Dado que la cuenta de haberes está dirigida a personas naturales, la mezcla de productos del BBVA Continental para este segmento está conformada por: tarjetas de crédito; créditos de consumo, hipotecarios y vehicular; cuentas de ahorros; depósitos a la vista; depósitos a plazo; CTS; fondos e inversiones. El detalle de productos por categoría se muestra en el Anexo 5.

Además, el BBVA dispone de los siguientes servicios para atender a sus clientes: banca por teléfono, cajeros automáticos, banca por internet, Agentes Express y agentes KasNet BBVA, Agentes Express Plus, banca móvil e Info Mail.

La cuenta de haberes se ubica dentro de la línea de depósitos y posee las siguientes características:

- Es una cuenta bimoneda (con base en soles peruanos o dólares estadounidenses), es decir, permite realizar operaciones en ambas monedas a un tipo de cambio normal.
- Mantenimiento de cuenta, sin costo.
- Operaciones ilimitadas en cajero automático del BBVA y Global Net, sin costo. Además, en cajeros BCP y Scotiabank si se recibe una remuneración neta igual o mayor a S/. 1,800.
- Depósitos ilimitados en Ventanilla sin costo.
- Permite cargo automático en cuenta para pago de servicios (luz, teléfono, agua, colegios, universidades, etc.).
- Tarjeta de débito de pago de haberes, sin costo de mantenimiento.
- La tarjeta permite el acceso a todos los canales como compras en establecimientos, cajeros propios, cajeros de otros bancos, ventanilla, segmentador de colas, banca por internet y banca por teléfono.
- La tarjeta no tiene costo de renovación anual ni costo de reposición.
- Beneficios no financieros de renovación mensual como descuentos en diversos establecimientos hasta por el 75%.

1.3.6. Análisis de la cadena de valor

Se traslada el modelo propuesto por Michael Porter al sector bancario, en particular al producto 'cuenta de haberes', y se identifican algunas actividades que pueden generar valor al cliente.

Dentro de las actividades primarias, se encuentra:

- **Márketing:** Responsable de diseñar la oferta; coordinar estudios de mercado; y buscar, negociar y establecer convenios con los establecimientos que forman parte del programa Mundo Sueldo del BBVA Continental. También está pendiente de la publicidad ATL y BTL.
- **Ventas:** Responsable de la captación e inscripción de pago habientes. Como se ha mencionado en líneas precedentes, la fuerza de ventas interna (propia) subcontrata apoyo para trabajar en equipo y de forma coordinada en las diferentes zonas de influencia de Lima. Esa fuerza de ventas externas debe cumplir el perfil solicitado por el Banco, es sometida a rigurosas capacitaciones y evaluaciones.

El área comercial informa sobre los beneficios del programa Mundo Sueldo y asesora a los potenciales clientes acerca de los productos financieros.

- **Servicios:** Actualmente, el Banco BBVA dispone de una de las redes de distribución más grandes del país (310 oficinas propias o sucursales, 6,522 cajeros y 200 Agentes Express). El pagohabiente puede contactarse con el banco a través del Call Center, agencias o por internet.

Y dentro de las actividades de apoyo:

- **Infraestructura empresarial:** Conformada por áreas que contribuyen a un adecuado desarrollo del negocio, como:
 - **Recursos Humanos:** Que dota del personal adecuado en los tiempos necesarios y diseña la línea de carrera del personal.
 - **Auditoría:** Encargados de los controles internos y de las buenas prácticas laborales.
 - **Finanzas:** Brindando la información adecuada para elaborar las estrategias de negocio.
 - **Servicios Jurídicos:** Respaldo legal a las actividades financieras.
 - **Riesgos:** Evita la mora y sobre endeudamiento de los clientes.
 - **Investigación y desarrollo:** Proveen de productos innovadores y enfocados al cliente.
 - **Medios:** Son quienes manejan el sistema del Banco y hacen realidad las ideas y mejoras de negocio en función del cliente.

- **Desarrollo tecnológico:** Apunta a digitalizar todas las transacciones en los diferentes segmentos que atiende muy de la mano con el uso de teléfonos celulares, aplicaciones y redes sociales.

1.3.7. Situación financiera

Al 27 de marzo de 2015, el BBVA Continental continuó siendo la entidad más eficiente y con el mejor manejo de riesgo del sistema, según el informe de clasificación de riesgo S.A. de la empresa Equilibrium (2015).

Dicha investigación clasifica al Banco dentro de la categoría A+, es decir, que el BBVA posee una estructura financiera y económica sólida y cuenta con la más alta capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, la cual no se vería afectada ante posibles cambios en la entidad, en la industria a la que pertenece o en la economía. Asimismo, posee excelentes clasificaciones en sus depósitos a plazo, instrumentos financieros y acciones comunes.

El margen neto registrado por el Banco es producto de una adecuada colocación de recursos, la misma que deriva en menores provisiones por créditos respecto a sus pares, además del eficiente manejo de los gastos operativos y la importante participación que mantiene en el sistema bancario tanto a nivel de colocaciones como de captaciones. No menos importante resulta el respaldo patrimonial que le brindan sus principales accionistas: el grupo BBVA de España y el Grupo Brescia. Un resumen de los indicadores financieros más relevantes se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Indicadores financieros relevantes del BBVA (en millones de S/.)

	Diciembre de 2013	Setiembre de 2014		Diciembre de 2013	Setiembre de 2014
Activos:	56,548.4	62,428.8	Patrimonio:	4,890.6	5,190.4
Pasivos:	51,657.8	57,238.4	ROAE*:	28.61%	27.07%
Utilidad neta:	1,304.3	954.5	ROAA*:	2.45%	2.25%

* Al 30 de setiembre de 2014 los indicadores se presentan actualizados.

Elaboración propia.

1.4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Al cruzar las fortalezas y debilidades internas claves junto con las amenazas y oportunidades externas, se obtuvo el FODA que se presenta en la Tabla 4.

1.5. Análisis y diagnóstico situacional

Luego del análisis previo realizado, se puede concluir que en la actualidad no existe mayor diferenciación en cuanto a la oferta de pago de haberes en el Perú. Se trata de un mercado

dominado por el BCP, el BBVA, el Scotiabank e Interbank, que basan su oferta de valor en descuentos y promociones prácticamente estándares, en su mayoría enfocadas en restaurantes.

Tabla 4. Análisis FODA

	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respaldo del Grupo BBVA. • Importante participación de mercado. • Base de clientes • Amplia red de oficinas y cajeros. • Capacitación continua al personal. • Buen manejo del riesgo. • Poder de negociación con proveedores. • Conocimiento del mercado peruano. • Responsabilidad social. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Congestión en oficinas. • Publicidad poco atractiva. • Oferta basada en promociones. • Falta de innovación en oferta de valor. • Concentración en gastronomía. • Comunicación de atributos deficiente.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajos niveles de bancarización en el país. • Ley de bancarización de sueldos. • Mercado creciente. • Crecimiento económico. • Mayor inversión. • Aumento del consumo. • Crecimiento de diversos sectores. • Avance de la tecnología e internet, redes sociales. • Consumidor más informado y exigente. Valora buen trato, atención y el servicio personalizado • Tecnología móvil cada vez más avanzada. • Producto cuenta de haberes es un <i>commodity</i>. 	<p>Estrategia FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una oferta de valor a la medida del cliente. • Aprovechar las nuevas tecnologías para una mejor comunicación, transaccionalidad y fidelizar al cliente. • Conseguir que las empresas que son clientes y están creciendo paguen a sus empleados por el Banco. • Cercanía al cliente con la red de oficinas y cajeros. • Utilizar mejor la información en cuanto a preferencias e consumo de los clientes. • Relanzar el producto cuenta de haberes para diferenciarnos de la competencia • Vinculación afectiva con los clientes rescatando trato, calidez en la atención 	<p>Estrategia DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar nuevas tecnologías para atender al cliente y descongestionar oficinas. • Comunicar beneficios eficientemente a través de nuevos canales e internet. • Diseñar una publicidad más efectiva con campañas <i>on line</i>. • Generar una oferta de valor en más de un rubro, no solo el gastronómico.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de sobreendeudamiento. • Impacto de la crisis internacional. • Políticas intervencionistas del Estado. • Nuevos competidores. 	<p>Estrategias FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuada asesoría del personal para evitar sobreendeudamiento de los clientes. • Cultura de transparencia en la gestión. • Consolidar crecimiento en infraestructura y oferta adecuada al cliente con proveedores exclusivos para generar barreras de entrada a competidores. • Contar con una cartera sana y que reduzca efectos negativos ante un posible impacto de la crisis. 	<p>Estrategias DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campaña de utilización de canales alternos a oficinas. • Políticas de riesgo adecuadas. • Publicidad mejor diseñada, nuevos medios y diferenciadora con respeto a la competencia. • Fidelizar al cliente con una mejor comunicación para evitar el ataque de competidores actuales y potenciales.

Elaboración propia.

Esta situación lleva la competencia a una lucha por ver cuál es la entidad que ofrece mejores descuentos en una mayor gama de establecimientos. De esta forma, la cuenta de pago de haberes se ha convertido prácticamente en un *commodity*, ya que se trata de un producto estándar sin mayor diferenciación entre sus variedades.

La oportunidad que presenta este mercado es grande, considerando que el producto no está diferenciándose entre las marcas, y no está generando el valor agregado que busca el cliente, como la importancia de recibir un servicio más humano, personalizado y cálido, en don las diferentes herramientas tecnológicas ayudarían en este proceso de gestión.

Por otro lado, la oferta de valor es demasiado amplia y estándar. El problema, bajo este esquema, es que no todos los clientes tienen las mismas preferencias, por lo que sería necesario poder aterrizar en lo posible una oferta adecuada a cada consumidor, quizá no al 100% pero sí cubriendo en gran parte sus expectativas.

Otro aspecto importante es poder ir más allá del descuento e identificar qué atributos o beneficios se pueden adaptar a la cuenta sueldo y ser altamente valorados por los clientes, haciéndolos parte de su vida cotidiana y de esta forma generar un verdadero valor agregado para el cliente y una real ventaja competitiva para la marca.

Finalmente, el proceso de comunicación e interacción con el cliente no es el adecuado. Esto debido a que los clientes no están llegando a conocer los beneficios actuales del producto (según investigación de mercados). En este sentido, es clave el fomento de la utilización de las nuevas tecnologías y nuevos medios de comunicación. No solo para informar al cliente, sino, también, para recibir información de los clientes y mediante ello detectar oportunidades de mejora.

En un mercado tan competitivo y en tan vertiginoso crecimiento, por las condiciones económicas y regulaciones del Estado, es clave la diferenciación. Esta sería la única manera de marcar distancia de los competidores y de evitar una guerra de precios disfrazada por descuentos y promociones.

Capítulo II. Investigación de mercados

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo principal

El objetivo principal es conocer los elementos que generan valor al pagohabiente y que influyen en la elección del banco donde le depositan su sueldo.

2.1.2. Objetivos secundarios

- Identificar posibles barreras o frenos asociados con la elección del banco para la cuenta de haberes.
- Explorar preferencias para elegir determinada entidad según perfil del cliente (nivel de ingresos, edad, género) y banco de procedencia.
- Estudiar el grado de conocimiento y uso de los beneficios que ofrecen los bancos para captar pagohabientes o retenerlos.
- Conocer la intención de traslado de su cuenta de haberes hacia otra entidad (motivos).
- Conocer los aspectos que más se valoran de una entidad financiera y que influyen en la fidelidad, permanencia y recomendación.
- Explorar el perfil de los pagohabientes, preferencias de contacto, acceso a medios de comunicación.
- Evaluar una nueva propuesta de beneficios exclusivos y especiales para pagohabientes (*ranking* de beneficios más atractivos).
- Identificar fortalezas y debilidades de la competencia con el fin de encontrar necesidades no cubiertas.

Dado que nuestro público objetivo lo conforman los trabajadores cuyas remuneraciones son mayores a S/. 1,500 mensuales, el estudio se aboca a este grupo de personas.

2.2. Investigación exploratoria

2.2.1. Metodología

Se utiliza la técnica cualitativa de *focus group*, realizada en cuatro sesiones, teniendo en cuenta la distribución que se muestra en la Tabla 5.

La herramienta de recolección de información para esta etapa fue una guía de pautas, la cual se puede observar en el Anexo 9.

Tabla 5. Distribución de muestra

N°	Género	Edad	Condición
1	Mixto	25 a 35 años	Trabajadores dependientes que le depositan su sueldo en el BBVA y cuyos ingresos superan los S/.1500
2		36 a 55 años	
3	Mixto	25 a 35 años	Trabajadores dependientes que le depositan su sueldo en el BCP, Scotiabank e Interbank y cuyos ingresos superan los S/.1500
4		36 a 55 años	

Elaboración propia.

2.2.2. Análisis de resultados

Se encuentra en los grupos de estudio que la entidad financiera para el depósito de sus remuneraciones en algunos casos es elegida por el empleador, mientras que en otros el trabajador se muestra indiferente y da la potestad al empleador la elección. Mencionaron que igual situación sucede con la cuenta de CTS.

«Yo trabajo en LAN y en mi caso me preguntaron y yo les dije que ellos decidieran. La mayoría de empresas te apertura las cuentas en los bancos con los que ellos trabajan [...]», sostuvo uno de los encuestados.

También se encuentra que las preferencias por una u otra entidad se da por:

- Afinidad emocional, principalmente en los adultos mayores de 45 años.
- La primera cuenta en su etapa laboral «costumbre».
- Experiencia de varios años con la entidad financiera «ya la conocen».
- Oferta y servicio de la entidad financiera: amplia red de cajeros, cobertura nacional, buena atención/asesoría, horarios, entre otros aspectos.

La recomendación del empleador en algunos casos cobra una influencia en la permanencia de la entidad financiera.

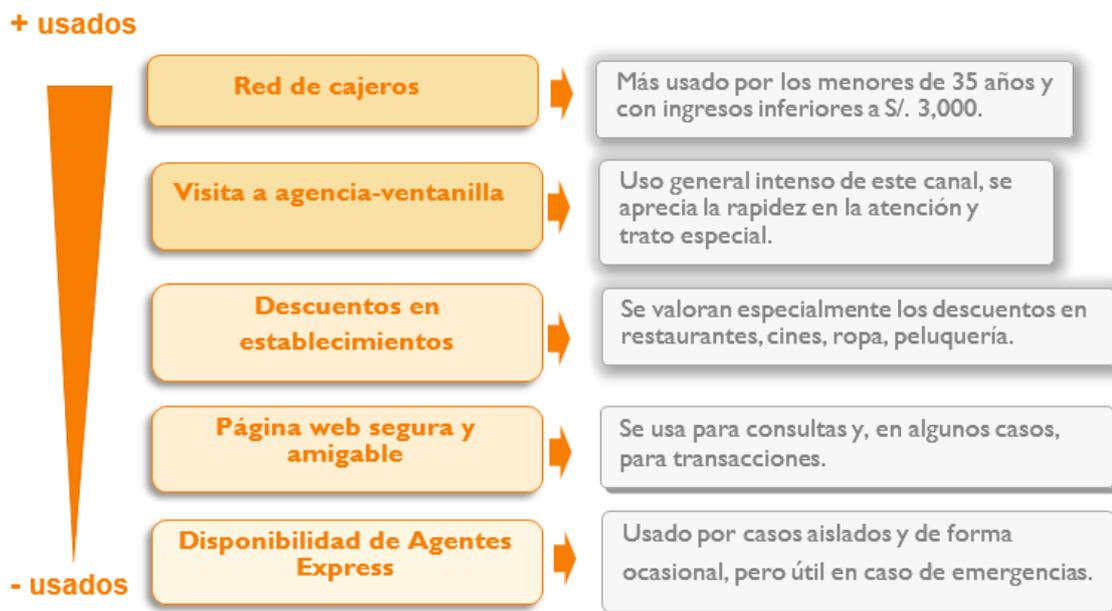
En cuanto a las barreras para elegir o cambiar de entidad, se tiene:

- La empresa está vinculada con una línea de crédito con una entidad financiera.
- La política de pago de la empresa vincula solo a una entidad financiera como primera opción.
- Percepción de demora en los depósitos, entre uno o dos días, si se realizan a una entidad financiera diferente a la vinculada con la empresa.
- Desconocimiento de la libre elección de la entidad financiera y de las características del producto cuenta de haberes (aún se tejen mitos en su entorno, como el temor de pagar portes y mantenimiento si se traslada la cuenta a otro banco).

- Desconocimiento de los beneficios que ofrecen las entidades financieras diferentes a las que le depositan sus haberes, e incluso de su propia entidad.

En relación con los beneficios y servicios que ofrecen los bancos a sus clientes por la cuenta de haberes, los más valorados y usados en orden de importancia por los pagohabientes pueden observarse en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Beneficios y servicio más valorados por los clientes de bancos



Elaboración propia.

También se aprecia que la imagen (prestigio y solidez) que proyecta una entidad bancaria genera confianza e influye en una probable vinculación financiera.

En general, otros aspectos mencionados que se valoran de los bancos son: experiencia, años en el mercado, portafolio de productos, solución a reclamos de forma satisfactoria, publicidad, atención y servicio (mejorar tiempos de espera en agencias), asesoría.

Algunos pagohabientes sugieren que las promociones y beneficios sean segmentados por productos que consume el perfil de cada cliente, dado que muchas veces pasan desapercibidos y no los usan: «Los bancos solo buscan captarnos y luego nos olvidan. Nos bombardean de publicidad ofreciendo préstamos, créditos».

Asimismo, se evaluó la actual propuesta del BBVA entre el segmento de no clientes para conocer su afinidad y valoración respectiva, resultando del agrado de la mayoría los siguientes beneficios:

- Línea exclusiva para los pagohabientes (la cual permite sacar cita para la atención en ventanilla, brinda atención personalizada para préstamos personales, vehiculares e hipotecarios).
- Posibilidad de usar más cajeros, incluso los de la competencia.
- Descuentos ilimitados en establecimientos afiliados, hasta en un 70%.

Estas características destacaron por su novedad en el caso de las citas en ventanilla y el porcentaje tan alto de descuento que se ofrece hasta el momento por ser pagohabiente del BBVA.

No obstante, la probabilidad de generar captación y/o migración en los no clientes despierta más interés entre los más jóvenes, quienes desean conocer más beneficios, sobre todo de descuentos ilimitados y no únicos como brinda el BCP.

Un factor relevante para la continuidad con la entidad financiera es la historia que ya se tiene con el Banco. El cambio de entidad o el inicio de una nueva relación sería vista como una alternativa de no tanto valor.

Ante la pregunta: ¿has pensado cambiar de banco?, los entrevistados hacen énfasis en la importancia de la flexibilidad y accesibilidad a la hora de la evaluación de sus necesidades financieras. «No, porque tengo más de 12 años con el banco y las veces que le he pedido un préstamo y por el historial que tengo me lo dan [...] frente al hecho de empezar a juntar papeles para que el otro banco me dé un préstamo [...]».

De este primer análisis exploratorio nacen tres hipótesis:

- Los responsables de recursos humanos todavía constituyen una barrera para la libre elección de la cuenta de haberes.
- Se evidencia descontento con los beneficios actuales dado que no se ajustan al perfil de cada pagohabiente (buscan diferenciación y reconocimiento); además, valoran la cercanía, comunicación y calidad de servicio que presta un banco (buscan servicio y oferta).
- Se percibe desconocimiento y desinformación en general sobre la oferta del BBVA en cuanto al producto de cuenta haberes.

Por ello, en una siguiente etapa cuantitativa, se evaluó una serie de beneficios a pagohabientes del BBVA y de la competencia.

2.3. Investigación concluyente

2.3.1. Metodología

Se utilizó la técnica cuantitativa de entrevistas presenciales con un cuestionario estructurado (véase el cuestionario en el Anexo 9).

Se recogieron 270 entrevistas presenciales en Lima Metropolitana para dimensionar algunos aspectos relevantes recogidos en el informe cualitativo y cuantificar indicadores de interés. La distribución muestral se da como se observa en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Distribución muestral

Segmento	Entidad Bancaria	N° de entrevistas
Cliente	BBVA	80
No cliente	BCP	130
	Interbank	30
	Scotiabank	30
Total		270

} Proportional a la participación de cuenta de haberes.

Elaboración propia.

Asimismo, se asignaron cuotas por segmento y nivel de ingresos con el fin de identificar posibles diferencias y hacer comparaciones (véase la Tabla 6).

Tabla 6. Niveles de ingresos

Segmento	Ingresos			Total
	S/. 1,500 - S/. 3,000	S/. 3,001 - S/.7,000	Más de S/. 7,000	
Cliente	41	28	11	80
No cliente	60	100	30	190
Total	101	128	41	270

Elaboración propia.

A nivel total, esto permite trabajar con un margen de error de $\pm 5.9\%$, considerando una confiabilidad del 95% al asumir la máxima dispersión de los resultados ($p/q=1$) y selección probabilística de pagohabientes. Cabe mencionar que el universo de pagohabientes en Lima con ingresos mayores a S/. 1,500 bordea las 922,080 personas.

2.3.2. Análisis de resultados

Sobre el perfil del pagohabiente: se observa que la gran mayoría dispone o usa algún medio de comunicación (telefonía móvil e internet) y posee un equipo moderno-tecnológico (smartphone: 68%; laptop: 64%; *tablet*: 27%). Vale indicar que todos tienen una cuenta de correo electrónico, el 79% dispone de internet fijo o móvil (USB) en el hogar y un 63% tiene plan de datos en su celular. En general, la penetración de servicios y equipos es más alta conforme aumentan los ingresos del pagohabiente y entre los varones (véase anexo 6).

En cuanto a la tenencia de otros productos financieros y la forma cómo se relaciona el cliente con los bancos que trabaja (véanse los gráficos 4 y 5), se observa que además de la cuenta de haberes está presente la cuenta CTS (en todos los casos); seguido de una tarjeta de crédito, ya sea bancaria o comercial; cuentas de ahorros y, en menor medida préstamos/créditos, ya sean personales o para un negocio (15%), vehicular (4%) e hipotecario (4%). Los depósitos a plazo fijo y los fondos mutuos representan casi un 2%.

Es importante señalar que no siempre en la entidad financiera donde se tiene la cuenta de haberes también se tiene el resto de productos financieros, aún queda por aprovechar al máximo la ventaja de conocer las remuneraciones y datos del cliente, con el fin de ofrecer servicios financieros más perfilados a la necesidad de cada uno.

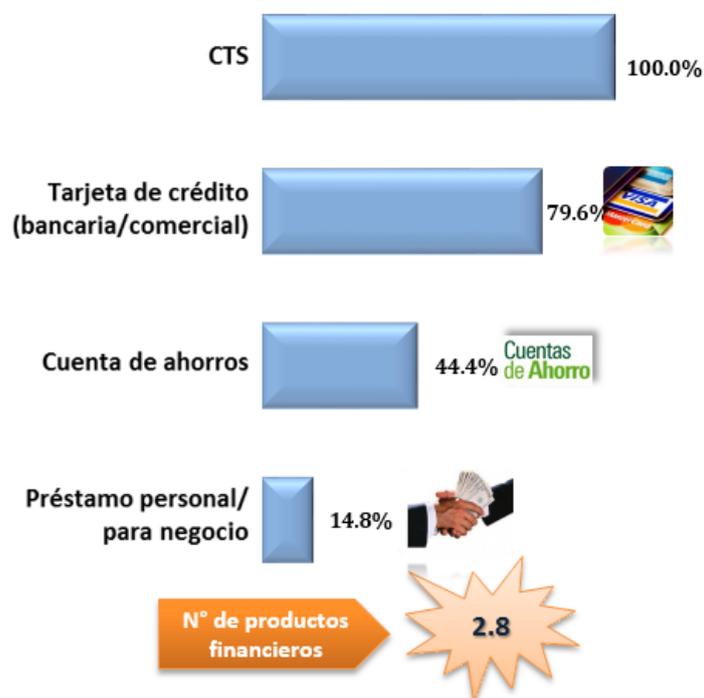
Los canales de atención más usados son las agencias y los cajeros automáticos. Se deduce poco uso de la tarjeta de débito; más bien, se retira el dinero de a pocos para cancelar en efectivo los gastos.

Asimismo, acceden con más frecuencia a canales poco tradicionales los que perciben altos ingresos: banca telefónica (63%), banca por internet (80%) y banca móvil (40%).

Algunos alcances sobre el perfil del pagohabiente ya se mencionaron en el análisis del cliente (del Capítulo I).

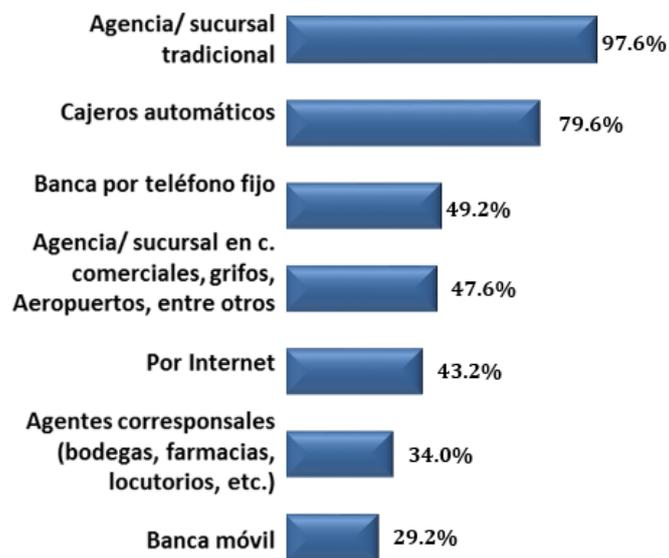
Sobre la elección del banco donde depositan el sueldo, se tiene que solo en la mitad de los casos se ejerce el derecho a la libre elección. La incidencia sube a 87% en el segmento de clientes con remuneraciones superiores a S/. 7,000.

Gráfico 4. Tenencia de productos financieros



Elaboración propia.

Gráfico 5. Uso de canales de atención



Elaboración propia.

La preferencia por alguna entidad bancaria obedece a los siguientes motivos:

- Su oferta/servicio (65%), traducido en un mayor número de cajeros automáticos, buena atención/trato, tenencia de varios canales de atención, facilidad de acceso a créditos

personales, rapidez en la atención, amplia red de agencias y horarios de atención, página web segura y amigable, altas tasas de interés por depósitos, asesoría e información.

- Imagen de la entidad (39%), que transmite confianza/seguridad, es una entidad segura/solvente/sólida. Atributo más valorado por los pagohabientes mayores de 45 años, los que perciben ingresos superiores a S/. 7,000 y los clientes del BBVA.
- Ya era cliente (22%), la experiencia previa con otros productos financieros predispone a reelegir la entidad, principalmente mencionado por los pagohabientes del BCP.
- Beneficios especiales por ser pagohabiente (10%), referidos particularmente a los descuentos que se brindan en algunos establecimientos, es más nombrado por los pagohabientes del BBVA (21%).
- En menor mención por recomendación (5%), beneficios comunes a todos los bancos (3%) o porque el banco hizo campaña (1%).

El detalle de resultados por banco y perfil sociodemográfico del pagohabiente se muestra en el Gráfico 6.

Entre los que no eligieron el banco donde le depositan actualmente sus haberes se consulta por el conocimiento de su derecho a elegir y la mayoría afirma estar al tanto del mismo (80%). Baja a 67% en el grupo de personas con ingresos que fluctúan entre S/. 1,500 - S/. 3,000. No obstante, permanecen con su actual banco principalmente por: la oferta/servicio (57%), los beneficios especiales que recibe por ser pagohabiente (24%), por la imagen que proyecta el banco (16%) y por los beneficios estándares-comunes a todos los bancos (8%). En menor medida por la falta de tiempo para la gestión de traslado de cuenta y mitos/percepciones erróneos de cobro.

El nivel de conocimiento sobre los beneficios que ofrece el BBVA a los pagohabientes es bajo, se desconoce sobre todo aquellos de mayor valor: «posibilidad de hacer retiros en más cajeros», «disposición de canales de comunicación exclusivos», «atención preferencial en ventanilla» y «descuentos ilimitados» (solo un 20%, 4%, 10%, y 37%, respectivamente, está al tanto de los mismos).

Existe mediana disposición del pagohabiente a cambiar de banco (40%); sube a 45% en los clientes del Interbank y Scotiabank. Ante la posibilidad de un cambio, esperan recibir de su nuevo banco: mejores tasas por préstamos en general (hipotecarios, vehiculares o personales, 36%); posibilidad de sacar dinero de otros cajeros sin que le cobren (33%); un premio seguro (de un

valor importante) solo por trasladar su sueldo (28%); mayor cantidad de descuentos en locales comerciales (26%); prioridad en la atención en ventanilla (20%) y sorteos mensuales (19%).

Gráfico 6. Motivos por los cuales eligieron a sus actuales bancos los pagohabientes



Elaboración propia.

En cuanto a la propuesta de nuevos beneficios, se testearon varias opciones. Las más atractivas se muestran en el Gráfico 7.

Estos beneficios fueron calificados como muy bueno/bueno por la mayoría de pagohabientes (75%) debido a la variedad, novedad y atractividad; algunos sienten que el banco se preocupa por sus clientes, se sienten recompensados porque son beneficios gratuitos y están pensados para todo tipo de clientes. Al 91% le atrae mucho la idea de poder elegir un combo de beneficios porque se les da el poder de decisión y posibilidad de elegir opciones que más agradan y convienen (véase el Anexo 6).

Además, esta nueva propuesta influye en la decisión de cambio de banco en poco más de la mitad de pagohabientes, incluso entre aquellos que antes de conocerla se mostraban reacios al cambio.

Del estudio de mercado, se concluye que es urgente trabajar en paralelo acciones que decanten en una mejor oferta/servicio y otras que generen simpatía o apego del pagohabiente hacia el banco, fortaleciendo un vínculo emocional. Asimismo, urge implementar acciones de marketing dirigidas a las empresas, específicamente al área de recursos humanos.

2.4. Investigación a través de fuentes secundarias

Según resultados de la «Encuesta nacional urbana de diciembre 2013» realizada por de GFK-Pulso Perú (2013), el 52% está a favor en que el chef Gastón Acurio postule a la presidencia del Perú el 2016, ya que es respetado y querido por los peruanos, genera confianza, tiene fluidez de palabra, es creíble, es activo y energético, cuenta con liderazgo, es firme y ha promovido el orgullo de ser peruano.

De acuerdo con un estudio de mercado (elaborado por el BBVA), los pagohabientes de las diferentes entidades consideran que los principales problemas del banco donde le depositan el sueldo son: la falta de ofrecimiento de descuentos, la poca oferta de promociones y la falta de orientación o consejos (véase el Anexo 7).

Asimismo, a la pregunta: en caso de evaluar un cambio de banco, ¿qué atributos buscaría o qué beneficios esperaría recibir del nuevo banco?, la mayoría se inclina por los sorteos mensuales, un premio seguro (de un valor importante solo por trasladar su sueldo), mayor cantidad de descuentos en locales comerciales (tiendas, bares, etc.), sacar dinero de otros cajeros sin que le cobren, entre otros (véase el Anexo 8).

Gráfico 7. Propuestas más atractivas para los pagohabientes



Elaboración propia.

No obstante, cuando se sondea por los motivos de elección del banco para el depósito de sus sueldos, sobresale: la oferta/servicio de la entidad (red de cajeros, atención/trato del personal y variedad de canales de atención), seguido de la imagen que proyecta el banco.

De todo lo anterior, se concluye que un pagohabiente exige que se le engría, que no lo olviden (valor emocional), pero al mismo tiempo solicita que la entidad cumpla con tener cajeros automáticos en todas partes, brinde buena atención y disponga de varios canales o puntos de contacto (valor funcional o racional).

El BBVA no es ajeno a las demandas mencionadas y está a la altura de las exigencias; sin embargo, los beneficios que ofrece no son percibidos por todos los pagohabientes, ya sea por falta de conocimiento, ruidos en la comunicación u olvido de su existencia porque nadie se ha preocupado por recordárselos.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

3.1. Definición de los objetivos de marketing

Se pueden observar los objetivos de marketing y sus respectivos porcentajes en el corto, mediano y largo plazo, así como sus indicadores en la Tabla 7.

Tabla 7. Objetivos de marketing

Objetivos	CP	MP	LP	Indicador
Incremento de participación de mercado de pagohabientes en Lima Metropolitana.	15%	20%	25%	Número de cuentas de haberes del BBVA/ número de cuentas totales.
Posicionar la cuenta de haberes del BBVA como un producto financiero atractivo y referente del sector.	75%	80%	85%	Percepción de marca, analizando ambos grupos de interés: pagohabientes y responsables de recursos humanos en empresas.
Incremento de satisfacción de pago habientes del BBVA	75%	80%	85%	Porcentaje top two box (satisfecho + muy satisfecho) resultado de investigación.

Elaboración propia.

3.2. Estrategias genéricas y de crecimiento

La estrategia genérica para la cuenta de haberes del BBVA será la de diferenciación, a través de servicios complementarios como la línea exclusiva para pagohabientes, recordatorio o alertas de beneficios vía correo electrónico o al móvil, y la posibilidad de que el cliente elija a su gusto un menú de beneficios especiales como, por ejemplo, el ingreso en días exclusivos a Mistura. Se sumará a ello esfuerzos por dotarlos de educación financiera.

Con ello se pretende lograr una distinción de la competencia, que se ha enfocado principalmente en descuentos en establecimientos. La propuesta de los tesisistas busca fortalecer los vínculos afectivos con todos los clientes, hacerlos sentir especial, de allí la idea de personalizar la oferta de beneficios, recordar su existencia y ceder la potestad de elegir (aspecto que es bastante valorado y genera apego hacia una empresa, según resultados de la investigación de mercado). Esta preocupación también se traslada al ámbito financiero, con información útil, por ejemplo, cómo realizar compras por internet seguras, para que dedique mayor tiempo a otras actividades.

En relación con la estrategia de crecimiento, según Kotler y Keller (2012), la estrategia planteada será intensiva a través del incremento de la penetración del mercado en número de pagohabientes. Se pretende captar clientes de la competencia aprovechando los hallazgos de la investigación de mercados que decantan en una mejora de procesos internos y en la oferta de beneficios distintivos.

Los ajustes se mencionarán con más detalle en el Capítulo IV de tácticas de marketing, en estrategia de servicio.

De acuerdo con la matriz de expansión producto-mercado de Ansoff, la estrategia seleccionada corresponde al primer cuadrante, tal como se aprecia en el Gráfico 8.

Gráfico 8. Matriz de expansión producto-mercado de Ansoff

	Producto actuales		Nuevos productos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración de mercado	de	3. Estrategia de desarrollo de productos
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo de mercados	de	(Estrategia de diversificación)

Fuente: Kotler y Keller (2006).

3.3. Estrategia de segmentación de mercados

El criterio para segmentar el mercado será demográfico, mediante la variable ingresos mensuales. La clasificación de los clientes de acuerdo al rango de sus ingresos va como sigue:

- Segmento de bajo valor: clientes que perciben una renta mensual que fluctúa entre los S/. 1,500 a S/. 3,000.
- Segmento de medio valor: Clientes que perciben una renta mensual que fluctúa entre los S/. 3,001 - S/. 7,000.
- Segmento de alto valor: Clientes cuyos ingresos superan los S/. 7,000 mensuales.

El mercado meta o *target* lo conforman aquellos trabajadores dependientes de Lima Metropolitana con ingresos netos superiores a S/. 1,500 mensuales. Esto obedece a que este grupo de personas cuenta con una mejor educación financiera, experimentan una menor tasa de morosidad y generan más rentabilidad a las entidades bancarias. Se suma a ello la disposición a migrar de entidad debido a la oferta de beneficios testeados en el estudio de mercado.

El universo de pagohabientes en Lima Metropolitana es de 1'938,260 personas; a diciembre de 2014 el Banco BBVA disponía de 445,800 pago habientes, según data interna de la entidad.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2008), la estrategia de segmentación a emplearse será la de marketing diferenciado, es decir, se adaptará la oferta de beneficios a cada segmento de clientes de acuerdo con su perfil y valor.

3.4. Estrategia de posicionamiento

Según Grande (2005), existen varias opciones de posicionamiento y distintos niveles (para el sector, para la organización y para el producto).

En el caso del producto cuenta de haberes, el BBVA cuando lanzó por primera vez su campaña publicitaria optó por un posicionamiento basado en los beneficios o ventajas buscadas por los consumidores. Detectó qué es lo que desean los pagohabientes y lo ofreció a través de su programa Mundo Sueldo. Le otorgó al pagohabiente una especie de empoderamiento, apoyándose en el mensaje «Descubre los poderes que te da Mundo Sueldo y disfruta de ventajas exclusivas».

En su estudio de mercado, los autores de esta investigación descubrieron que el pagohabiente está buscando diferenciación y reconocimiento, por lo que para cubrir dichas necesidades emocionales reforzarán el actual posicionamiento que ha impulsado el Banco, incorporando un beneficio más: «el poder elegir a su gusto», partiendo de la idea que todos son diferentes. Con esto se pretende conectar a todas las audiencias y perfiles, a pesar de pertenecer a diferentes NSE, ya que ese beneficio tiene valor para la mayoría de pagohabientes.

3.5. Estrategia competitiva

Considerando los objetivos de márketing y la posición del BBVA como empresa retadora, se eligió la estrategia competitiva de ataque de flancos. «La estrategia de ataque de flancos es otro nombre para la acción de identificar los cambios que están generando vacíos susceptibles de satisfacerse con nuevos desarrollos» (Kotler y Keller, 2012, p. 356).

En ese sentido, con la optimización de algunos procesos internos, el desarrollo de servicios complementarios, así como con la incorporación de nuevos beneficios que tienen valor para el pagohabiente, se cubrirán espacios no contemplados por la competencia y se abrirá paso para mejorar la posición y la participación del producto cuenta de haberes en el mercado.

3.6. Estrategia de marca

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), la estrategia de marca que corresponde al producto cuenta de haberes del BBVA es una extensión de línea, dado que dicho banco es una marca que tiene más de 150 años en el mercado y la cuenta de haberes recae dentro de la categoría existente ‘depósitos’, tal como se muestra en el Gráfico 9.

Gráfico 9. Estrategia de marca

		CATEGORÍA DE PRODUCTOS	
		Existente	Nuevo
NOMBRE DE MARCA	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nuevo	Multimarcas	Marcas nuevas

Fuente: Kotler y Keller (2012).

Capítulo IV. Tácticas de marketing

4.1. Estrategia de servicio

Sobre la base de la investigación de Kotler y Armstrong (2008), al diseñar una oferta de mercado se debe contemplar tres dimensiones o niveles; cada nivel agrega más valor para el cliente y en conjunto buscan la mayor satisfacción en su experiencia.

El nivel fundamental es el ‘producto básico’ y consiste en los beneficios básicos que resuelven el problema, y que los consumidores buscan cuando compran un producto. El ‘producto real’ rodea al básico e incluye el nivel de calidad, las características, el diseño, la marca y el empaque; mientras que el ‘producto aumentado’, es el producto real más los diversos servicios y beneficios adicionales que se ofrecen con él.

En ese sentido, el beneficio básico que brinda la cuenta de haberes del BBVA es la recepción de las remuneraciones de los trabajadores, mientras que el servicio real se representa mediante la marca BBVA y sus canales de atención, cartera de servicios, cobertura, infraestructura y personal calificado. En tanto que el servicio aumentado corresponde a los beneficios brindados por el programa Mundo Sueldo, como: tasas especiales para préstamos; acceso a cajeros de la competencia sin costo; atención preferencial en ventanilla; disposición de canales exclusivos (línea sueldo, web mundo sueldo); descuentos y promociones en diversas categorías (comida, hotelería, salud y belleza, ropa, zapatos y accesorios); aplicativos para smartphones; entre otros. El Gráfico 10 describe la oferta de servicio de la cuenta de haberes.

La propuesta detallada de servicio aumentado para la cuenta de haberes del BBVA es:

- **Personalización de beneficios:** Gracias al desarrollo de un sistema en la web el pagohabiente podría elegir un menú de alternativas a su gusto. En total, tres beneficios, con la ventaja de poder cambiarlos o renovarlos cada seis meses.

Con esto se estaría otorgando la libertad de elegir acorde a sus necesidades y preferencias en un entorno amigable, asociado a unos placeres que gusta disfrutar a todos «nuestra comida peruana».

En los anexos 10 y 11 se presentan bocetos del sistema mencionado para el programa Mundo Sueldo del BBVA.

Gráfico 10. Descripción de la oferta de servicio de la cuenta de haberes del BBVA



Elaboración propia.

Las condiciones de los beneficios están sujetas al valor de cada cliente. Por ejemplo: si se elige el descuento en cines, su porcentaje de descuento dependerá del sueldo del pagohabiente.

- **Seguimiento posafiliación:** Se propone mayor contacto y vinculación entre el pagohabiente y el banco, mediante las siguientes prácticas:
 - Mensaje personalizado de bienvenida al *e-mail* del nuevo pagohabiente, indicando los medios de contacto, así como saludos de cumpleaños.
 - Servicio *delivery* de entrega de tarjeta de débito para pagohabientes que pertenecen a los segmentos de medio y alto valor.
 - Recordatorio de los beneficios y servicios que posee por ser pagohabiente del BBVA, a través de correo electrónico o mensajes de texto, previa aprobación del cliente (especialmente a aquellos que aún no hayan utilizado sus beneficios o no lo estén utilizando en un tiempo considerable). En el Anexo 12 se muestra un boceto de notificación personalizada enviado vía *e-mail*.
 - Activación del servicio *chat* Mundo Sueldo, enfocado principalmente para el segmento de medio y alto valor, donde se brinde asesoría y orientación financiera.

- **Rediseño del contenido de la página web de Mundo Sueldo:** Con ello, se busca que el pagohabiente encuentre información sobre los beneficios y más, como por ejemplo videos demostrativos que instruyan sobre el uso de todos los canales alternos y sus ventajas⁶.

También hallaría información complementaria sobre los servicios asociados a la cuenta de haberes (débito automático, seguro contra robo de tarjetas, alertas móviles cuando el empleador ha depositado a la cuenta); enlaces de interés con *tips* para orientar sobre finanzas personales a los niños, recomendaciones para comprar un inmueble, autos, entre otros temas que contribuyan a la fidelización y a una mejor educación financiera.

Todas las prácticas precedentes otorgan una connotación de cercanía, preocupación por el cliente, interés por ‘tangibilizar’ sus beneficios; eso refrescaría la imagen de la cuenta de haberes del BBVA. El objetivo es crear, mantener y construir una relación duradera basada en la confianza y compromiso.

- Otro frente por abordar lo conforman los empleadores (responsables de recursos humanos, Gerente de Finanzas, Gerente General). Para este grupo se planea brindar un mejor servicio debido a que facilitan el ingreso a las empresas. Se sugiere apoyo financiero, atención personalizada, diseñar sistemas que apoyen su trabajo con boletines virtuales, difusión de la web Mundo Sueldo Empresas y de la línea BBVA Empresas.

4.2. Estrategia de precios

Debido a la presencia de grandes competidores como el BCP, se plantea la estrategia de fijación de precios basada en el valor, que consiste en conseguir clientes leales cobrando un precio relativamente bajo por una oferta de gran calidad (Kotler & Keller, 2012).

Al respecto, el BBVA, por ejemplo, intenta compensar algunas desventajas de infraestructura y cobertura, dando la posibilidad a sus clientes de usar más cajeros, incluso los de la competencia, sin aplicar ninguna comisión.

En la Tabla 8 se muestran los costos de operación de las cuatro principales entidades financieras en relación con el producto cuenta de haberes. En el caso del BBVA, se personalizan algunos precios en función del valor de cada segmento.

⁶ El *website* actual del programa Mundo Sueldo es <http://www.mundosueldo.com/>, y hace especial énfasis solo en los descuentos en los establecimientos. Es importante mencionar que según estudios de la industria a nivel local e internacional, el costo de transacción del canal *on line* es entre 10 y 40 veces menor que el del canal presencial.

4.3. Estrategia de plaza

La estrategia de plaza corresponde a la venta directa y multicanal, es decir, por agencias, *call center* (línea exclusiva del pagohabiente), página web (a través de la web Mundo Sueldo) y por la visita de asesores comerciales o fuerza de ventas.

Tabla 8. Costos de operación de las principales entidades financieras referentes al producto cuenta de haberes

Costos por Operación	BBVA Continental	BCP	Interbank	Scotiabank
Retiros Interplaza en cajeros propios.	Sin costo a nivel nacional.	Comisión S/. 6.00.	Sin costo a nivel nacional.	Sin costo a nivel nacional.
Cobro por mantenimiento de cuenta en caso no se reciba abono.	Si no recibe abono dos meses consecutivos se paga (S/. 6.00).	Si no recibe abono tres meses consecutivos se paga (S/. 7.00).	Si no recibe abono seis meses consecutivos se paga (S/. 4.50).	Depende del perfil de empresa.
Cero costo por reposición de tarjeta.	Siempre.	Comisión S/. 7.00.	Siempre.	Siempre.
Pago de tarjeta de crédito de otro Banco.	Sin costo, si los ingresos netos son mayores a S/. 1,800.	Comisión S/. 4.50.	Comisión S/. 2.50.	Comisión S/.3.50.
Retiros libres en cajeros de la competencia.	Hasta 10, si los ingresos netos son mayores a S/. 1,800.	No.	No.	No.

Fuente: Sepa qué bancos cobran menos comisiones en la cuenta sueldo (2013).

Elaboración propia.

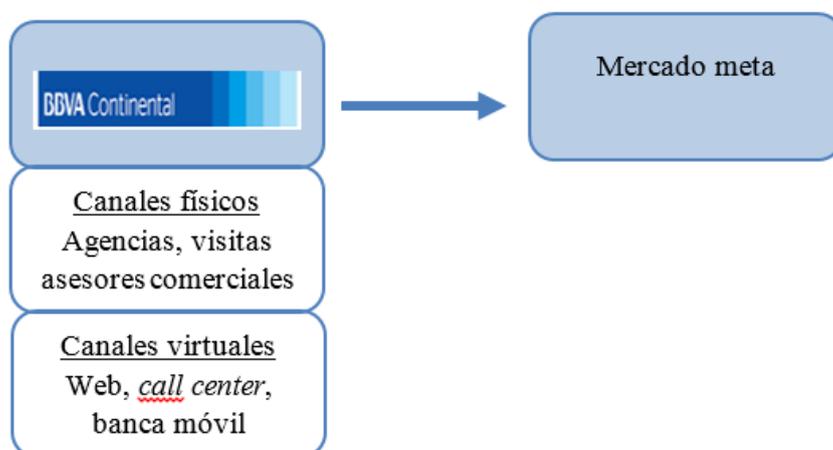
A su vez, los intermediarios (fuerza de venta externa y *courier*) servirán de soporte en las afiliaciones, recepción de firmas, atención de consultas, entrega de sobres que contiene las tarjetas de débito, otros. Cabe mencionar que es función principal de la fuerza de ventas interna del BBVA generar el contacto con los empleadores y hacer las negociaciones para ingresar a una empresa y captar clientes.

Para ilustrar el panorama, en el Gráfico 11 se describe el sistema de distribución directo y multicanal para el producto cuenta de haberes.

La estrategia de distribución será intensiva debido a que el servicio estará a disposición en todos los canales físicos y virtuales del banco.

Por lo general, la fuerza de ventas externa acompaña a los asesores comerciales del BBVA en la presentación del programa Mundo Sueldo, y permanecen en un módulo ubicado dentro de la empresa por tres o cuatro días más para las afiliaciones de los pagohabientes interesados. La propuesta de los tesistas es asignarles nuevas funciones que contribuyan con la satisfacción y permanencia del pagohabiente, como asesoría en: descarga y uso del aplicativo móvil Mundo Sueldo BBVA, afiliación a banca móvil, afiliación a notificación de alertas por depósitos, notificación de avisos por consumo elevados en sus tarjetas, entre otros servicios.

Gráfico 11. Sistema de distribución directo y multicanal



Elaboración propia.

Se planea un primer enfoque en empresas donde ya hayan pagohabientes pero que aún se tiene oportunidad de captar más. Partiendo del hecho que ya se dispone de dichas planillas, se priorizará la visita según el tamaño y monto dentro de cada zona de influencia.

En paralelo, se atienden aquellas empresas que solicitan la visita de la fuerza de ventas del BBVA a través de la página web o por teléfono, ‘movidos’ por la campaña «te llevamos Mistura a tu empresa», la cual será descrita con más detalle en la estrategia de la promoción.

Cabe mencionar que se armará una presentación de alto impacto para captar la atención de los potenciales clientes.

4.4. Estrategia de promoción

De acuerdo con Grande (2005), un programa de comunicación requiere fijar los objetivos que se persiguen con ella, desarrollar los mensajes y determinar el mix de comunicación, o combinaciones de medios de acuerdo a su eficacia.

Al respecto, se fijan como objetivos de comunicación:

- Reforzar el posicionamiento de la cuenta de haberes del BBVA y sumarle atributos emocionales asociados a deseos personales, como la libertad de tomar decisiones.
- Despertar el interés por la cuenta de haberes del BBVA y persuadir para que se afilien al programa mundo sueldo.

La estrategia de comunicación busca conectar con cada uno de los pagohabientes de manera personal a través de un *insight* universal: aprecio a la libertad de elegir, deseos de reconocimiento.

Las estrategias de medios que permitirá alcanzar los objetivos serán:

- **El desarrollo de dos comerciales de televisión:** Se contará con la participación de Gastón Acurio y Gian Marco, líderes de opinión cuyas historias de vida invitan a meditar sobre la importancia de elegir; ambos optaron por la profesión que amaban pese a que sus familias querían que estudiaran abogacía y diseño gráfico, respectivamente. Se pretende transmitir que el BBVA entiende lo que cada uno prefiere, por ello otorga la licencia de elegir los beneficios y los personaliza para engrañar al pagohabiente.
- **Rediseño y alineación de la página web:** Resaltando los nuevos atributos ofrecidos y las ventajas competitivas.
- **Dos spots de radio:** Se invitará a que visiten la página web Mundo Sueldo del BBVA y elijan el menú de beneficios que más les apetece. Se busca activar el deseo oculto de las personas: «el poder elegir», «el ser reconocido».
- **Presencia en redes sociales:** La actual *fan page* del BBVA tiene más de un millón de fans y se proyecta añadir algunas fotos y videos sobre la campaña de afiliación y uso de beneficios gracias a la cuenta de haberes del BBVA.
- **Publicidad online:** Por medio de *banners* que aparecerán en páginas web como El Comercio, portal MSN-Hotmail, Google-Adwords, Facebook.
- Publicaciones en periódicos y revistas.
- **Afiches informativos publicitarios:** Colocados en algunos puntos de contacto como Agentes Express cercanos a zonas de alto tránsito y en agencias tradicionales. También dentro de las empresas durante la campaña de captación y afiliación de clientes.

Asimismo, se integrará a la plataforma de comunicación lo siguiente:

- **Venta personal:** Se coordinará una serie de visitas a las empresas para interactuar cara a cara con los potenciales clientes, donde se presente el producto, los beneficios y se despeje dudas

de este u otro servicio financiero. Dichas coordinaciones se harán junto con los departamentos de recursos humanos, con el apoyo de la fuerza de ventas externa.

- **Relaciones públicas:** Se pretende realizar convenios con universidades que ofrezcan maestrías o diplomados en recursos humanos, desarrollo organizacional y dirección de personas, entre otros programas relacionados, con el fin de participar en conferencias donde se resalte la importancia de estar informado de los beneficios que ofrecen las entidades bancarias respecto a la cuenta de haberes de los trabajadores y su impacto sobre el clima laboral de una empresa. Esto obedece a que los responsables de recursos humanos constituyen un grupo de influencia; el expositor sería el Gerente de Recursos Humanos del BBVA.

Se implementarán las siguientes campañas como promoción de ventas:

- **Campaña de referidos:** Se recurrirá a los actuales clientes cuyos ingresos superen los S/. 4,500 mensuales y se les solicitará que recomienden a sus amistades con ingresos similares para compartir un desayuno de camaradería en lugares visitados por el *target* –como Mangos de Larcomar–.
- **Campaña «Te llevamos Mistura a tu empresa»:** Se premiará a aquellas empresas que afilien a más del 40% de sus empleados a la cuenta de haberes y CTS del BBVA (estrategia de promoción conjunta). El BBVA se encargará de toda la logística respectiva para armar la fiesta gastronómica en los locales de las empresas, se cancela lo consumido con la tarjeta de débito del Banco.

Con ello, se pretende estimular las afiliaciones colectivas y generar una experiencia agradable; las empresas pueden crear un mejor clima laboral y compartir un almuerzo de camaradería en fechas especiales como aniversarios, día del trabajador y otros.

Se implementa un módulo BBVA con el fin de orientar en servicios asociados a la cuenta de haberes, afiliaciones a la banca móvil, por ejemplo.

Mensaje: «¡Con la cuenta sueldo del BBVA gana su empresa, ganan sus empleados, ganamos todos! Afíliate a la cuenta de haberes del BBVA y se parte de la fiesta gastronómica más grande del Perú».

Es importante mencionar que la personalización de beneficios con el mensaje «elige el menú de beneficios que más te apetece» lleva a dos palabras claves que entonan con la propuesta

corporativa: ‘Menú’, que hace alusión a gastronomía; y ‘poder elegir’, que da al pagohabiente una especie de empoderamiento. Esto va en concordancia con lo que proyecta el Banco a nivel organización, con su slogan «BBVA adelante; nuevo Perú, nuevo banco y su apoyo a la gastronomía peruana».

4.5. Estrategia de personas

La posesión de la cuenta de haberes del BBVA implica un servicio de bajo contacto.

En los servicios de bajo contacto, pocas veces se ve a los empleados. Por lo general se les localiza por teléfono, por correo o por *e-mail*, sin embargo, tienen un papel fundamental en la creación (o destrucción) de la confianza del cliente, cuando se les busca para manejar solicitudes especiales o resolver problemas (Lovelock y Wirtz, 2009).

Al respecto, el BBVA pone a disposición de sus clientes la línea exclusiva del pagohabiente, servicio *chat* Mundo Sueldo, a la que se accede a través de su página web; y la reciente propuesta de enviar correos electrónicos o mensajes de texto recordatorios y de saludos.

El encuentro presencial se da por lo general por única vez a través del área comercial o fuerza de ventas, cuando visitan las empresas para presentar el producto y afiliar pagohabientes. Pocas veces acuden a la plataforma de atención de las agencias, principalmente se da para el recojo de la tarjeta de débito asociada a la cuenta de haberes.

En todos los casos se requiere personal con actitud de servicio, con moderado conocimiento sobre productos financieros, manejo de emociones, habilidad para manejar reclamos, lenguaje claro y fluido. Se busca que la experiencia del cliente sea agradable y que la imagen proyectada sincronice con la oferta.

Por ello se sugiere:

- Compartir con las unidades de marketing, gestión de canales de atención, área comercial, informática, recursos humanos, las metas que se persiguen. No se ha dado la debida importancia al producto, que es clave para intimar con el cliente, fortalecer la relación, alcanzar una mayor satisfacción y hacer venta cruzada. Es necesario un trabajo en conjunto para que lo publicitado se concrete en cambios reales y no exista incongruencia con lo que se comunica.

- Implementar políticas de motivación y retención de empleados. Algunas ya se vienen ejecutando, como la creación de la Zona Disfruta (zona de descanso y masaje para los empleados), tasas especiales en préstamos, fiesta Mistura en el Banco y viernes de verano.
- Estandarizar protocolos de atención: sonrisa, contacto visual, saludo, despido, entre otras prácticas dependiendo del medio de contacto.
- Evaluaciones periódicas. Puede ser cliente incógnito donde simula ser pagohabiente para evaluar el cumplimiento de protocolos de atención y encontrar oportunidades de mejora.
- Cambio de cultura interna: tanto los bancos como sus trabajadores se deben a sus clientes. Capacitar al personal de fuerza de ventas para potenciar sus habilidades comerciales, gerenciales y presentación personal.

4.6. Estrategia de procesos

Se identifican los siguientes procesos más relevantes:

- **Afiliación del pagohabiente:** La afiliación del pagohabiente se da a través del canal agencias, website Mundo Sueldo o por medio de los asesores que visitan las empresas.
- **Entrega de la tarjeta de débito:** El producto se entrega en un sobre cerrado a los dos días de la afiliación. Dependiendo de cómo se dio la afiliación, el cliente recoge la tarjeta de débito en la agencia más cercana al lugar donde vive o trabaja, o la recibe en el centro de labores donde estuvo la fuerza de ventas externa.
- **Selección de beneficios:** Mediante la página web el pagohabiente podrá elegir el menú de alternativas que más agrade.
- **Atención-consultas:** El pagohabiente puede contactarse en cualquiera de los canales que tiene a su disposición.
- **Proceso de visitas a empresas:** Se dispone de un equipo propio y externo. La fuerza de ventas cumple un papel consultor y conoce bien los productos financieros.
- **Seguimiento al cliente:** Nuevo proceso cuyo fin es construir una relación con el cliente, lo que conlleva a la fidelización, satisfacción y recomendación.
- **Proceso de captación de proveedores estratégicos:** Alianza con establecimientos, como restaurantes, bares, servicios y otros.

4.7. Estrategia de proactividad

El trabajo de identificar a los proveedores idóneos en forma constante y plantear las ofertas bastante atractivas para que puedan formar parte del combo de beneficios del cliente requiere de una gran cercanía al mercado y de estar siempre en búsqueda de la oferta ideal. Para ello, es clave el trabajo de campo. Una primera guía es el estudio de mercado realizado que indica las

preferencias generales de cada grupo de consumidores. Un segundo paso sería conocer los establecimientos preferidos, ya que aquí radica en gran parte el éxito del modelo. Es importante tener en cuenta que estas preferencias cambian, para lo cual se debe estar atentos a estos cambios y adoptarlos en nuestra oferta de valor que debe ser dinámica y acorde con la aceptación del público objetivo.

Capítulo V. Implementación y control

5.1. Presupuesto

Los presupuestos se han proyectado en base al presupuesto real del año 2014, considerando las variaciones en cada rubro acorde a los objetivos de márketing planteado.

El presupuesto sugerido para llevar a cabo la implementación del programa Mundo Sueldo proyectado para los tres siguientes años se detalla en la Tabla 9.

Para obtener este resultado, se ha proyectado el presupuesto del año anterior, incrementado las partidas que el presente estudio plantea impulsar como son: publicidad, web y otros, que tendrán un incremento como consecuencia del aumento esperado de clientes y de las tendencias de la tecnología (este es el caso de desarrollo de aplicaciones para smartphones). Todo ello sobre la base de las expectativas que plantea esta propuesta.

Con respecto al incremento en la inversión en tecnología, este se debe a la propuesta de potenciar los canales alternos para que los clientes accedan a sus cuentas y beneficios de forma más amigable vía internet, ya sea mediante la página del segmento, desde el aplicativo para celulares inteligentes o vía banca telefónica. Por otro lado, el gasto que implica poder dar la opción de que el cliente elija sus tres principales beneficios.

En relación con el incremento en auspicios, este se sustentaría en los convenios que propuestos para celebrar con establecimientos de diversas categorías que permitan tener una mayor gama de ofertas para el pagohabiente. Si bien es cierto que esta relación comercial no tiene un costo para el banco dado que el establecimiento al dar sus descuentos se beneficia con el flujo de clientes de la cartera de pagohabientes del BBVA, la inversión viene por la logística y el personal que implica la interacción continua con dichos establecimientos, así como la publicidad de estos mismos establecimientos en diversos medios para asegurar el éxito de la propuesta.

Finalmente, en relación con la partida de premios, se ve conveniente incrementarla sin caer en el exceso para evitar que la oferta se base en un incentivo netamente material. Esto se realiza dado que en la investigación de campo este tema es un punto recurrente en varias personas.

Tabla 9. Presupuesto asignado

Presupuesto Asignado 2015	
Categoría	Monto
Publicidad TV	S/. 2'411,540.32
<i>E-mailing</i>	S/. 20,000
Desarrollo smartphones	S/. 1'000,000
Regalos decisores	S/. 100,000
Web	S/. 1'000,000
Almacenamiento	S/. 39,423
Otros	S/. 31,500
Auspicio	S/. 300,000
Distribución	S/. 120,000
Ferías	S/. 320,000
<i>Merchandising</i>	S/. 500,000
Premios	S/. 2'100,000
Total	S/. 8'704,923
Presupuesto Asignado 2016	
Categoría	Monto
Publicidad TV	S/. 2'737,000
<i>E-mailing</i>	S/. 35,000
Desarrollo smartphones	S/. 1'200,000
Regalos decisores	S/. 22,000
Web	S/. 1'000,000
Almacenamiento	S/. 39,423
Otros	S/. 51,500
Auspicio	S/. 400,000
Distribución	S/. 120,000
Ferías	S/. 500,000
<i>Merchandising</i>	S/. 500,000
Premios	S/. 2'100,000
Presupuesto Asignado 2017	
Categoría	Monto
Publicidad TV	S/. 3'400,000
<i>E-mailing</i>	S/. 50,000
Desarrollo smartphones	S/. 1,400,000
Regalos decisores	S/. 22,000
Web	S/. 1,000,000
Almacenamiento	S/. 40,000
Otros	S/. 50,000
Auspicio	S/. 500,000
Distribución	S/. 120,000
Ferías	S/. 500,000
<i>Merchandising</i>	S/. 500,000
Premios	S/. 2,500,000
Total	S/. 10'082,000

Elaboración propia.

Considerando que el presupuesto del segmento pago de haberes del BBVA Continental para el año 2014 fue de S/. 5'500,000, se ve factible la presente propuesta, considerando los resultados

esperados que justifican dicho incremento, que marcaría una clara diferenciación frente a la competencia. Este resultado se verá a detalle en el siguiente punto.

5.2. Proyección de ventas

El universo de pagohabientes en Lima Metropolitana es de 1'338,260 personas; a diciembre del 2014, el BBVA dispone de 328,716 pago habientes, según data interna del Banco.

En cuanto a la proyección de ventas, se parte desde un escenario conservador. En la actualidad, considerando solo las empresas que ya están pagando a sus trabajadores por el BBVA, se tiene 328,716 pagohabientes de un potencial total de 858,667 personas que trabajan en esas mismas empresas. En otras palabras, se tiene en la competencia 529,951 pagohabientes quienes, pese a que tienen compañeros de su mismo centro laboral que reciben su sueldo por el BBVA, han optado por tener su remuneración en otro banco.

Estas cifras muestran un potencial más que atractivo y justifica plenamente los esfuerzos a realizar para obtener una porción más interesante del mercado en este segmento. Considerando además las empresas que aún no remuneran a sus trabajadores por el BBVA, este potencial se hace aún más interesante.

La proyección es incrementar el número de pagohabientes en un 25% con respecto al año 2014 durante el primer año de campaña. Esto significaría captar en el año 2015 un promedio de 82,000 pagohabientes, lo que representa el 15.5% de todo el potencial que se tiene solo de pagohabientes de empresas que actualmente ya pagan un porcentaje de sus trabajadores por el BBVA.

El objetivo del año 2016 es crecer un 35% con respecto al año 2014; esto implica aumentar en 115,000 el número de pagohabientes. Este incremento representa el 21% de potencial en empresas que ya pagan actualmente a sus trabajadores por el Banco.

Por último, al término del tercer año se espera superar el medio millón de pagohabientes, lo que significa estar cerca de duplicar el número de pagohabientes actual. Es importante destacar que con el potencial de captación por medio de las empresas que actualmente ya pagan sus sueldos por el BBVA, se podría alcanzar este objetivo. Ello considerando que al término del tercer año significaría un incremento aproximado de 174,000 pagohabientes, lo que representa solo el 32% de trabajadores que reciben su sueldo por otro banco, pese a que tienen compañeros en sus centros laborales que ya trabajan con el BBVA y cuyo empleador ya paga una planilla a través de esta

entidad. Teniendo en cuenta que la estrategia implica captar pagohabientes cuyos empleadores aún no trabajan con el BBVA, se cree que esta proyección es totalmente alcanzable (véase la Tabla 10).

Tablas 10. Proyección de ventas o pago habientes

Año	Número de Pago Habientes	%	Data	Incremento en número de PH
2,014	328,716	más 15%	Real	743
2,015	410,895	más 25%	Proyectado	82,179
2,016	443,767	más 35%	Proyectado	115,051
2,017	502,935	más 53%	Proyectado	174,219

Elaboración propia.

5.3. Margen ordinario

El margen ordinario (MO) es producto de:

MO = Ingresos financieros-costos financieros-comisiones-diferencias de tipo de cambio, donde básicamente es la diferencia entre lo que se cobra por los créditos y lo que se paga por los depósitos.

Considerando el incremento de pagohabientes esperado para el 2014, se puede proyectar el margen ordinario tomando como base la información real de los años 2012 y 2013 (véase la Tabla 11).

Tabla 11. Proyección de margen ordinario 2014-2017

Año	Margen Ordinario	%	Data	Incremento en Soles
2,014	18,408,096	más 13.6%	Real	2'207,996
2,015	23,010,120	más 28%	Proyectado	4'602,024
2,016	24,850,952	más 33%	Proyectado	6'442,856
2,017	28,164,360	más 55%	Proyectado	9'756,264

Elaboración propia.

5.4. ROI

Para establecer el retorno sobre la inversión, se toman los ingresos proyectados y los costos de implementación del proyecto. Este cálculo da un retorno sobre la inversión del 79% en el tercer año, lo que genera que este proyecto sea atractivo y ejecutable.

En otras palabras, se puede afirmar que por cada Nuevo Sol invertido en este proyecto se obtendría S/. 1.79 de retorno (Tabla 12).

Tabla 12. ROI

Año	2014	2015	2016	2017
Ingresos MO	14'408,096	23'010,120	24'850,952	28,164,360
Inversión	5'500,000	7'942,463	8'704,923	10'082,000
ROI	1.6197	1.8971	1.8548	1.7935

Elaboración propia.

5.5. Estado de ganancias y pérdidas

Analizando el estado de ganancias y pérdidas proyectado para los tres años de duración, se pueden destacar márgenes crecientes en todas sus líneas. De esta forma, se observa que el proyecto generaría una creciente utilidad operativa y un margen neto también creciente (véase la Tabla 13).

Tabla. 13. EGyP

Estado de Resultados Proyectado	2014	2015	2016	2017
Margen ordinario	14'408,096	23'010,120	24'850,952	28'164,360
(-) Gastos de operación	4'322,429	6'903,036	7'455,286	8'449,308
Utilidad operativa	10'085,667	16'107,084	17'395,666	19'715,052
(-) Impuesto a la renta (IR)	3'025,700	4'832,125	5'218,700	5'914,516
Utilidad neta	7'059,967	11'274,959	12'176,966	13'800,536

Elaboración propia.

5.6. Control

Con la finalidad de asegurar el cumplimiento del plan de marketing, se tendrán controles de alertas mensuales, en donde se analizarán y tomarán medidas sobre las principales variaciones tanto positivas como negativas en el *stock* de pagohabientes. Este control se llevará a cabo por territorio e inclusive por oficina.

Del mismo modo, se realizará un avance de metas trimestral en donde se podrá medir de manera más adecuada la evolución de la proyección. Hay que considerar que el trabajo de colocación de un nuevo pagohabiente muchas veces se da de un mes para otro, y una medición de metas trimestral es lo más acertado y actualizado.

Por último, se medirá la rentabilidad para conocer con exactitud qué tanto se está rentabilizando a los pagohabientes. Esta es finalmente la razón de ser del presente estudio. Cabe recordar que el pagohabiente de por sí no genera rentabilidad, sino que esta se genera cuando se logra que aquel adquiera productos del banco. Para este fin, se puede clasificar a los pagohabientes en función de la fuerza de ventas por estrellas, en donde tres estrellas sería un pagohabiente muy vinculado; dos

estrellas, un pago habiente vinculado; una estrella, un pagohabiente poco vinculado; y cero estrellas, un pago habiente no vinculado.

5.7. Plan de contingencia

Se han contemplado escenarios que podrían generar contingencias para el éxito de esta propuesta, por lo cual se proponen planes de acción a desarrollar en cada caso:

- **Oferta similar o igual de la competencia:** Se debe aprovechar los primeros seis meses e inclusive el primer año de lanzamiento de la oferta «elige tus tres beneficios principales», ya que la implantación de este sistema no puede darse tan rápido por la logística, tecnología y tiempo de negociación con los establecimientos que implica. Aquí se tiene un periodo de ventana que aprovechar hasta que la competencia saque su programa. Durante este tiempo, se debe vincular a los pagohabientes con otros productos y servicios que signifiquen una barrera de salida para ellos, por los beneficios y facilidades con la que ya cuenta y además por los beneficios propios del programa a los que tienen acceso. Además, se podrían generar convenios de exclusividad con los establecimientos más atractivos para generar barreras de ingreso a los competidores.
- **Estancamiento o disminución de la tasa de empleo en el país:** Pese a ello podría captarse pagohabientes de la competencia. Considerando que solo se tiene un 22% en la cuota de mercado, las oportunidades ya existen, muy aparte de que el mercado siga creciendo o sufra alguna desaceleración o decrecimiento.
- **Cambios en el marco laboral que rige el abono de remuneraciones:** Los cambios que se han dado en el segmento han beneficiado largamente tanto a los compradores como a los ofertantes. Se cree que si el Gobierno actual y los posteriores siguen la línea de protección al trabajador y fomento de la formalización del empleo, se tendrán más noticias positivas para este mercado que aún está en proceso de formalización y con un gran potencial por explorar.
- **Cambios tecnológicos:** Este punto representa el reto más fuerte en función del futuro. Cada año se producen avances tecnológicos a nivel global que afectan de manera muy importante a todos los mercados y el sistema financiero no es la excepción. En este ámbito, se cree firmemente que se está jugando el presente y futuro de las instituciones financieras en buena medida. Los futuros clientes (en un mediano plazo) son personas que han nacido con la tecnología y valorarán poder manejar sus cuentas por estos medios sin tener que acudir al

banco prácticamente en ningún momento. Para este punto, se recomienda contar con un equipo a nivel banco que vea en su día a día y de forma exclusiva la adecuación de todos los productos del banco a las nuevas tecnologías y al manejo de medios de comunicación distintos como redes sociales, aplicaciones para celulares, páginas web, entre otros formatos que se vayan generando y tengan acogida.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

- a. La cuenta de haberes resulta atractiva para las entidades financieras porque permite en un corto plazo vincular a cada persona con más productos financieros y además se puede asegurar en cierta medida el repago de las obligaciones al canalizar el sueldo por las cuentas del banco. Se conoce de manera exacta el importe neto que recibe cada trabajador y se puede realizar un adecuado portafolio de productos para cada realidad.
- b. A la fecha, ningún banco ha desarrollado un atributo diferenciado para la cuenta de haberes. Las principales acciones en el mercado para la captura y retención de pagohabientes están centradas en ofertas y descuentos en establecimientos; la categoría está perdiendo innovación.
- c. El nivel de bancarización de la PEA de Lima es aún muy bajo con respecto a otras ciudades de Latinoamérica. Esto denota una importante oportunidad de negocio para los bancos.
- d. La tecnología está presente en la presente propuesta, teniendo en cuenta su papel decisivo en el desarrollo de los productos bancarios. Por ello, se consideran las herramientas que actualmente son más utilizadas como la banca *on line*, los teléfonos inteligentes y sus aplicaciones financieras.
- e. El mercado de pagohabientes se concentra en los cuatro grandes bancos, por lo que la rapidez en la implementación del programa propuesto podría marcar una diferencia o ventaja frente a la competencia.
- f. Los principales hallazgos en la investigación: desconocimiento de los beneficios que ofrecen las diferentes entidades financieras por tener la cuenta de haberes con ellos, interés por conocer ofertas de otras entidades, intención de cambio o migración hacia otra entidad, necesidad de reconocimiento, cercanía y diferenciación.
- g. El público objetivo del BBVA lo conforman trabajadores con ingresos netos mayores a S/. 1,500 mensuales, debido a que este segmento cuenta con una mejor educación financiera, experimenta una menor tasa de morosidad y genera una mayor rentabilidad a las entidades bancarias.

h. En el presente estudio de mercado se identifica además que el pagohabiente está buscando diferenciación y reconocimiento. Por ello, para cubrir esas necesidades emocionales, se refuerza el actual posicionamiento que ha impulsado el Banco, incorporando un beneficio más: «el poder elegir a su gusto partiendo de la idea de que todos somos diferentes».

i. La propuesta de servicio se basa en:

- **Personalización de beneficios:** Gracias al desarrollo de un sistema en la web que permita elegir un menú de alternativas a gusto de cada pagohabiente (acorde a sus necesidades y preferencias). Cabe precisar que las condiciones de los beneficios está sujeta al valor de cada cliente; por ejemplo: si se elige el descuento en cines el porcentaje de descuento dependerá del sueldo del pagohabiente.

Asimismo, el cliente podrá elegir tres beneficios y cambiar o renovarlos cada seis meses. En el Anexo 10 se presenta un boceto del sistema mencionado para el programa mundo sueldo BBVA.

- **Reestructuración del contenido del sitio web Mundo Sueldo:** Para que el pagohabiente encuentre información sobre sus beneficios y más. Se empezará posteando videos demostrativos que instruyan sobre el uso de todos los canales alternos y sus ventajas. También se proveerá de información relacionada a la cuenta de haberes, como el servicio de débito automático, seguro contra robo de tarjetas, servicio de avisos y alertas a través del celular cuando depositan los haberes, entre otros temas que contribuyan a la fidelización y a una mejor educación financiera.

A su vez, se publicarán enlaces de interés, con *tips* sobre hábitos para optimizar el tiempo, consejos para finanzas personales en los niños o qué se debe tomar en cuenta antes de comprar un inmueble, por ejemplo. El lenguaje empleado en ambos casos se caracterizará por ser amigable, sencillo, inspirando seguridad y facilidad de uso, similar al concepto La Tarumba, en donde cada acto se asocia al uso de un canal alternativo u operación bancaria.

- **Seguimiento posafiliación:** Se propone mayor contacto, vinculación entre el pagohabiente y el Banco. Se desarrollarán las siguientes prácticas:
 - Mensaje personalizado de bienvenida al *e-mail* del nuevo pagohabiente, indicando los medios de contacto, así como saludos de cumpleaños.

- Servicio *delivery* de entrega de tarjeta de débito para pagohabientes que pertenecen a los segmentos de medio y alto valor.

6.2. Recomendaciones

De acuerdo con el presente estudio, se consideran relevantes las siguientes recomendaciones:

- a. Desarrollar una estrategia de comunicación más eficaz que logre transmitir los beneficios diferenciadores de la cuenta de haberes del BBVA, haciendo armonía con el *insight* encontrado y con la imagen del Banco, combinando medios digitales y tradicionales.
- b. Realizar un plan comercial de visitas a las empresas, que cubra aspectos como la frecuencia de visita, orden y prioridad de empresas, organización de equipos, cantidad de material publicitario a presentar y mensaje a transmitir, entre otros puntos, que conlleven a la captación oportuna de los pagohabientes, optimización de procesos comerciales y costos, y a gestionar de la mejor manera el servicio entregado.
- c. Implementar planes de desarrollo, formación y retención del personal de la fuerza comercial, ya que son el principal contacto presencial con los prospectos y potenciales clientes. Fortalecer las relaciones con el equipo puede dar buenos resultados y encaminar mejor la oferta de la cuenta de haberes.
- d. Hacer *crossselling* de necesidades bancarias para rentabilizar la cartera de pagohabientes. Especialmente debe ponerse mayor énfasis en aquellos pagohabientes calificados que no cuentan con ningún producto del Banco Continental, debido a que al poseer alguno se genera una barrera de entrada de la competencia y la posibilidad de migración es menor.
- e. Organizar o auspiciar ferias laborales con una participación protagónica para ir ganando consideración entre aquellos que más adelante elegirán el banco donde destinar sus ingresos. Esto en función de desarrollar mercado, es decir, con un enfoque en los próximos ingresantes al mercado laboral (estudiantes de los últimos ciclos de universidades).
- f. Finalmente, un colectivo interesante por estudiar y que aún no es foco de las principales entidades financieras son aquellos pagohabientes de las entidades públicas. Ellos están más propensos a adquirir productos financieros y tienen baja tasa de morosidad. En ese sentido, se

propone al BBVA estudiar el perfil de estos potenciales clientes para adaptar la oferta y plan comercial.

Bibliografía

Asbanc: Créditos aumentarían entre 13% y 15% en 2015 (2015, 25 de enero). Diario Perú 21. [En línea]. Fecha de consulta: 12 de junio de 2015. Disponible en: <http://peru21.pe/economia/asbanc-creditos-aumentarian-entre-13-y-15-2015-2210644>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [Apeim] (2013). *Niveles socioeconómicos 2013*. [En línea]. Fecha de consulta: 12 de junio de 2015. Disponible en: <http://apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/eventos/Hernan%20Chaparro%20-%20Niveles%20socioeconomicos%202013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2013). *Reporte de inflación panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015*. [En línea]. Fecha de consulta: 12 de junio de 2015. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2013.pdf>

Decreto de Supremo N° 003-2010-TR. Modifican el D. S. N° 001-98-TR que establece normas reglamentarias relativas a la obligación de los empleadores de llevar planillas de pago. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (MTPE) [2010].

El 65% de empresas de servicios, comercio e industria incrementará sueldos en 2014 (2013, 16 de diciembre). Diario Gestión. [En línea]. Fecha de consulta: 12 de junio de 2015. Disponible en: <http://gestion.pe/empresas/deloitte-peru-65-empresas-servicios-comercio-industria-incrementara-sueldos-2014-2083793>

Equilibrium (2015). *Informe de clasificación de riesgo*. [En línea]. Fecha de consulta: 13 de junio de 2015. Disponible en: <http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>

GfK - Pulso Perú (2013). *Encuesta nacional urbana de diciembre 2013*. Resultados del estudio de opinión preparado por GfK. [En línea]. Fecha de consulta: 12 de junio de 2015. Disponible en: http://gfk.pe/wp-content/uploads/2013/12/GfK_Pulso_Peru_diciembre_2013-1.pdf

Grande, Esteban Ildefonso (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.

Great Place to Work [GPTW] (2014). Estudio anual 2014. [En línea]. Fecha de consulta: 12 de junio de 2015. Disponible en: www.greatplacetowork.com.pe

Inmark Perú (s.f.). *Comportamiento financiero de los particulares en Perú*. [En línea]. Fecha de consulta 10 de junio de 2015. Disponible en: www.grupoinmark.com

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Una mirada a Lima*. [En línea]. Fecha de consulta: 7 de enero de 2015. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

Ipsos Marketing (2013). *Bancarización del peruano - Perú urbano 2013*. Lima: Autor.

Ipsos Marketing (2012). *Imagen y posicionamiento del sistema bancario. Banca personal 2012*. Lima: Autor.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson Educación.

Latin Pacific Capital: Perú muestra una firme resistencia frente a la crisis global y seguirá creciendo (2013, 1 de diciembre). América Economía. [En línea]. Fecha de consulta: 12 de enero de 2015. Disponible en: americaeconomia.com/.../latin-pacific-capital-peru-muestra-una-firme-resistencia-frente-la-crisis

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México D.F.: Pearson Educación.

Mejora la confianza del consumidor en la situación económica de su hogar en los próximos 12 meses, según GFK (2015, 29 de enero). Diario Gestión. Fecha de consulta: 12 de enero de 2015. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/mejora-confianza-consumidor-situacion-economica-su-hogar-proximos-12-meses-segun-gfk-2121835>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú [MTC] (2010). Informe N° 1: Diagnóstico sobre el desarrollo de la banda ancha en el Perú. [En línea]. Fecha de consulta: 10 de enero de 2015. Disponible en: www.mtc.gob.pe/.../INFORME%2001%20BANDA%20ANCHA.pdf

Sepa qué bancos cobran menos comisiones en la cuenta sueldo (2013, 29 de octubre). Radio Programas del Perú. [En línea]. Fecha de consulta: 3 de mayo de 2015. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2013-10-29-sepa-que-bancos-cobran-menos-comisiones-en-la-cuenta-sueldo-noticia_643354.html

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2010). *Cuenta de haberes*. [En línea]. Fecha de consulta: 3 de mayo de 2015. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/cuenta-de-haberes/1532/c-1532>

World Economic Forum [WEF]. (2009). *The global competitiveness report 2008-2009*. [En línea]. Fecha de consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en: www.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf

Anexo 1. Perfil de los hogares en Lima Metropolitana según nivel socioeconómico

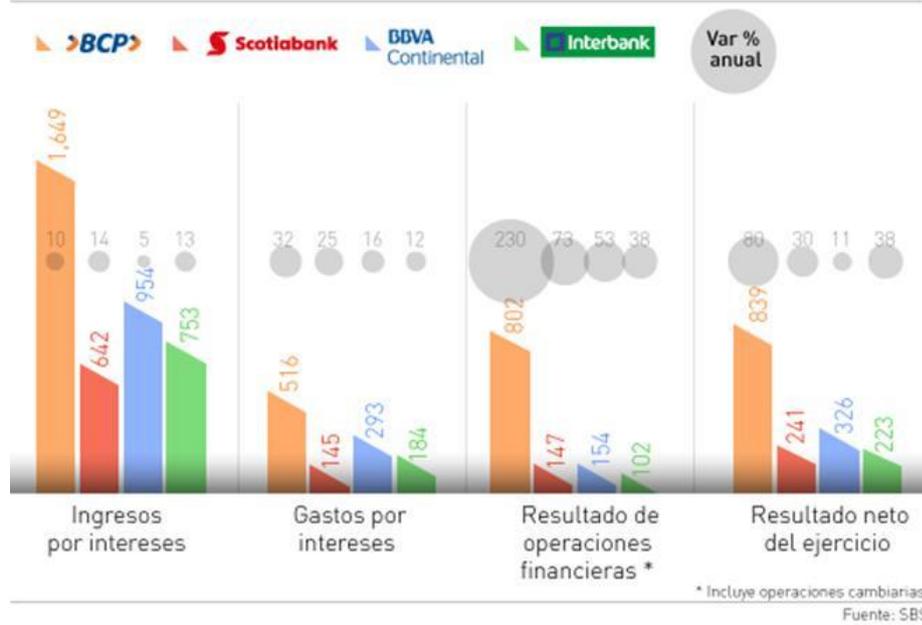
	Niveles Socioeconómicos		
	A	B	C
Promedio general de gasto familiar mensual	S/.7123	S/.4125	S/.2774
Promedio general de ingreso familiar mensual	S/.11099	S/.5308	S/.3376
Tenencia de vivienda	75.6%	63.3%	56.7%
Tenencia de vehículo	85.4%	30.8%	4.5%
Su hogar tiene...			
Teléfono fijo	96.3%	80.8%	65.4%
Celular	95.8%	96.9%	90.3%
Tv cable	95.7%	81.0%	60.2%
Internet	94.7%	74.4%	43.0%
Computadora	98.2%	89.4%	54.5%

Fuente: Apeim (2013).

Anexo 2. Crecimiento sólido

CRECIMIENTO SÓLIDO

Estado de ganancias y pérdidas, bancos seleccionados, 1T15 (en millones de S/.)



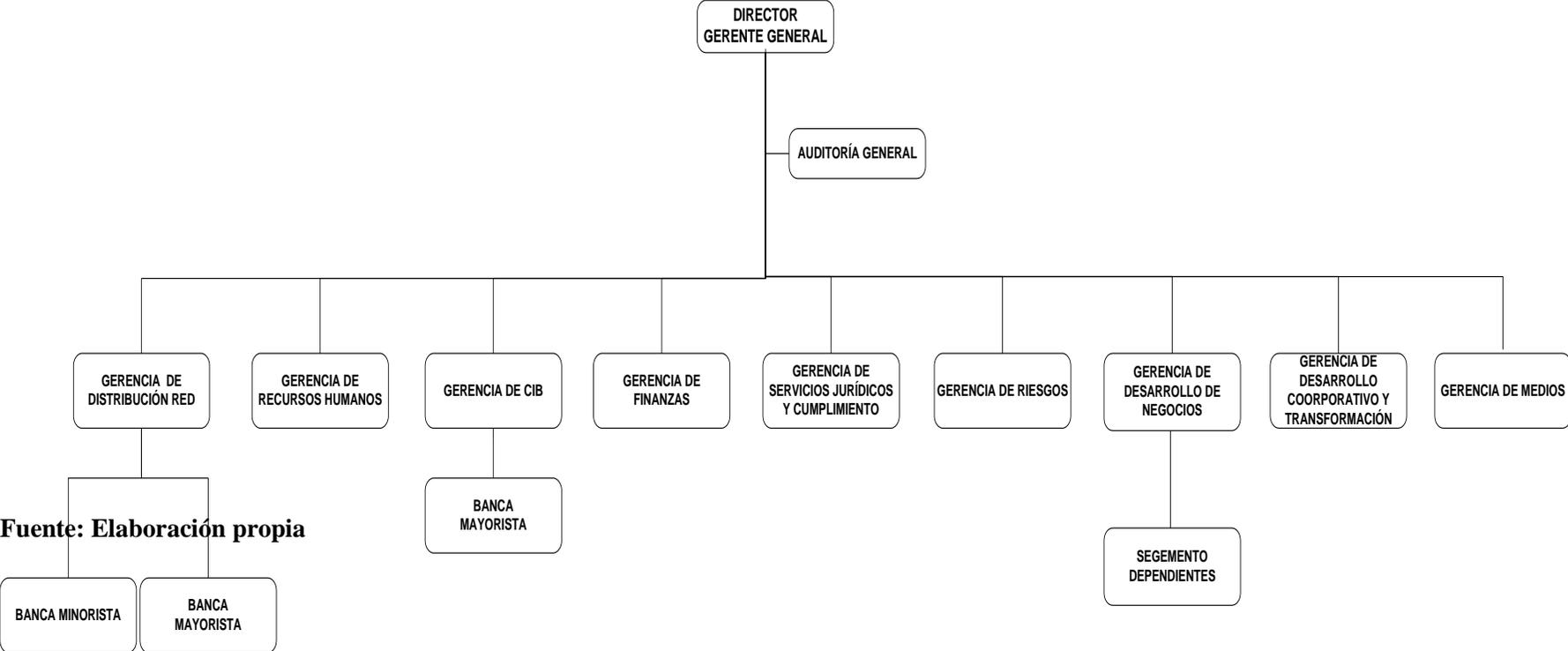
Anexo 3. Comparación de ofertas y beneficios que ofrecen los principales bancos a los pagohabientes

		BBVA CONTINENTAL	Banco 1	Banco 2	Banco 3
1 MÁS PUNTOS DE ATENCIÓN ⁽¹⁾	Cajeros Automáticos	6,522 Cajeros 	2,039 Cajeros 	2,418 Cajeros 	647 Cajeros 
	Oficinas	310	387	280	195
	Total Puntos de Atención	6,832	2,426	2,698	842
	Retiros en cajeros propio Banco en provincia sin Costo	 Sin Costo 	Comisión: S/. 7.50	Sin Costo	Sin Costo
2 PROMOCIONES Y DESCUENTOS ⁽²⁾	Nuevo Catálogo Smartphone	Si Tiene 	No tiene	No tiene	No tiene
	Catálogo Físico de Descuentos	Catálogo cada 3 meses 	Cuponera cada 3 meses	Cuponera	No tiene
	Descuentos Ilimitados	Todas las veces que quiera	Válido por una única vez	Todas las veces que quiera	Válido por una única vez
	Descuento Máximo en el Catálogo Físico	HASTA 75%	HASTA 70%	HASTA 50%	HASTA 60%
3 PAGO SEGURO ⁽²⁾	Pago de Tarjeta de Crédito de otro Banco.	Sin Costo 	Comisión: S/. 4.50	Comisión: S/. 2.50	Comisión: S/. 3.50
4 OFERTA A EMPRESAS ⁽²⁾	Programa de Beneficios a Empresas	Si	No	No	No

El catálogo smartphones es un aplicativo del BBVA Continental que permite llevar todos los beneficios de Mundo Sueldo en dichos teléfonos móviles.

Fuente: Asbanc: Créditos aumentarían entre 13% y 15% en 2015 (2015).

Anexo 4. Organigrama del BBVA Perú



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Productos financieros del BBVA dirigidos al segmento de individuos

Depósitos	Tarjetas	Préstamos
Ahorro Cero Mantenimiento. Cuenta Ganadora. Cuenta Remesas. Conti Ahorro. Ahorro Vivienda. Cuenta sueldo o cuenta de haberes. Cuenta Corriente. Cuenta VIP. Depósito a Plazo. Plazo Super Depósito. CTS	Mastercard Platinum Visa Clásica, Oro, Platinum, Signature y Mini. BBVA Repsol. Mastercard Clásica, Oro, Black. Débito Conticash. Débito VIP. Pre Pago. Continental Zero	Préstamo personal. Préstamo vehicular. Préstamo auto de segunda. Préstamo hipotecario. Préstamo para estudios.
Seguros	Inversiones	Medios de Pago
Seguro de Vida, de Vida Ahorro. Seguro de Protección Oncológica. SOAT Seguro de Vida Renta. Seguro de Protección de tarjeta. Seguro de Protección Múltiple. Seguro de Renta Hospitalaria. Seguro de Desgravamen y de Desempleo.	BBVA Continental Asset Management. Fondos Mutuos e Impuesto a la Renta. Continental Bolsa.	Travelers. Cheques de gerencia. Transferencia. Envío de dinero. Giros. Pago de servicios. Cargo automático en cuenta y safetypay.

Elaboración propia.

Anexo 6. Resultados relevantes de la investigación cuantitativa o concluyente

P.A.5 TENENCIA DE ALGUNOS SERVICIOS/PRODUCTOS													
	TOTAL	TENENCIA DE LA CUENTA DE HABERES			NIVEL DE INGRESOS NETOS			SEXO		EDAD			
		BBVA	BCP	Interbank, Scotiabank	S/1500-S/3000	S/3001-S/7000	Más de S/7000	Masculino	Femenino	25 - 35	36 - 45	46 - 55	
Tiene correo electrónico	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
Telefonía móvil/celular	99.2%	98.8%	99.2%	100.0%	99.0%	99.2%	100.0%	98.6%	100.0%	99.0%	99.1%	100.0%	
Usa internet	97.2%	96.3%	96.9%	100.0%	97.0%	97.5%	96.7%	95.8%	99.1%	98.0%	96.4%	97.6%	
Internet fijo o móvil (USB)	79.2%	81.3%	79.2%	75.0%	78.0%	76.7%	93.3%	80.3%	77.8%	78.6%	76.6%	87.8%	
Smartphone	68.0%	66.3%	67.7%	72.5%	54.0%	73.3%	93.3%	69.7%	65.7%	71.4%	63.1%	73.2%	
Laptop	64.0%	60.0%	65.4%	67.5%	52.0%	66.7%	93.3%	66.2%	61.1%	68.4%	57.7%	70.7%	
Plan de datos en el celular	63.2%	61.3%	63.1%	67.5%	48.0%	70.8%	83.3%	66.2%	59.3%	67.3%	55.9%	73.2%	
Tablet	26.8%	38.8%	22.3%	17.5%	13.0%	29.2%	63.3%	24.6%	29.6%	25.5%	26.1%	31.7%	
No precisa	.8%	1.3%	.8%		1.0%	.8%		1.4%		1.0%	.9%		
Respuesta múltiple	Base Ponderada	250	80	130	40	100	120	30	142	108	98	111	41
	Número de casos	250	80	130	40	100	120	30	142	108	98	111	41

Base: Total de entrevistados

Elaboración propia.

Anexo 6. Resultados relevantes de la investigación cuantitativa o concluyente (continuación)

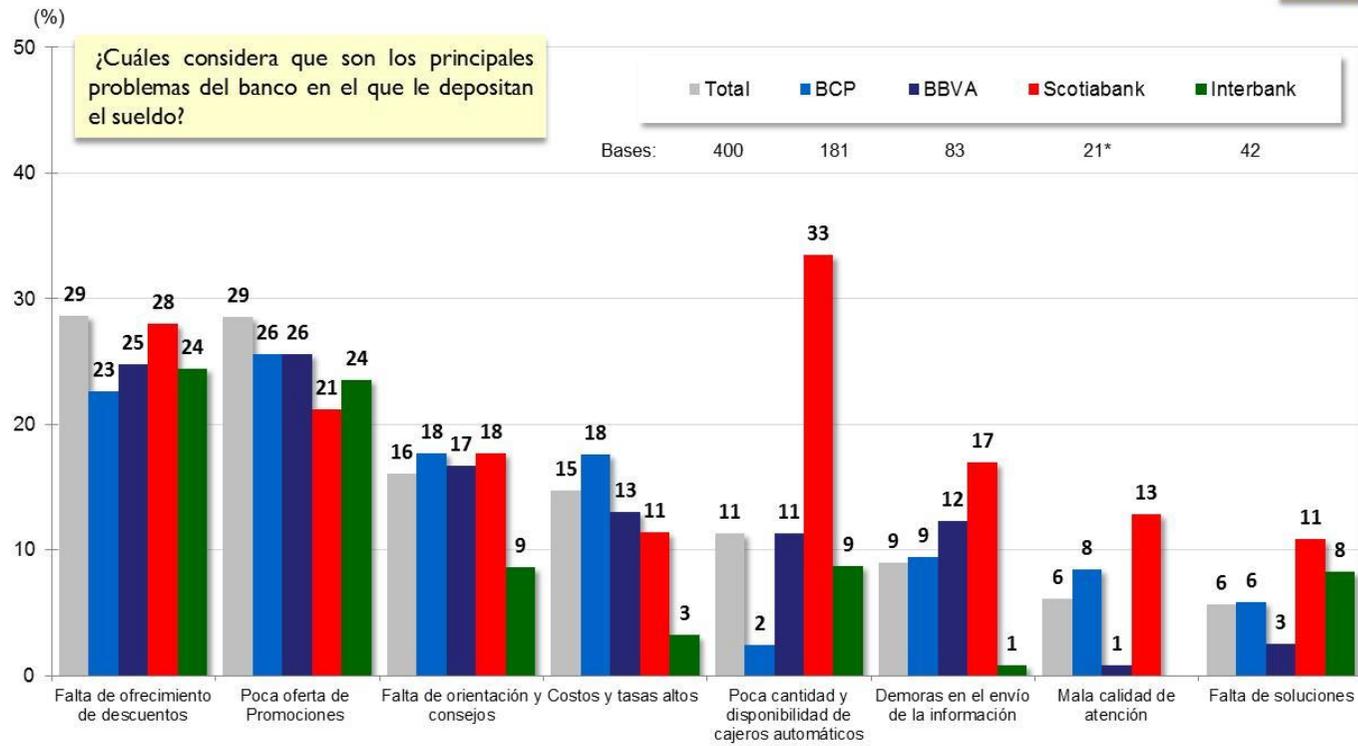
P.B.16.3 ¿POR QUÉ LO CONSIDERA BUENO/ MUY BUENO LA IDEA DE PODER ELEGIR EL COMBO DE BENEFICIOS?													
	TOTAL	TENENCIA DE LA CUENTA DE HABERES			NIVEL DE INGRESOS NETOS			SEXO		EDAD			
		BBVA	BCP	Interbank, Scotiabank	S/1500-S/3000	S/3001-S/7000	Más de S/7000	Masculino	Femenino	25 - 35	36 - 45	46 - 55	
Dan la opción de escoger los beneficios que más me convienen/gustan	68.7%	68.1%	67.8%	73.0%	68.1%	69.6%	66.7%	68.0%	69.7%	68.1%	66.3%	78.1%	
Me dan el poder de decisión, eso es importante, bueno para mi	24.7%	18.1%	30.5%	18.9%	29.8%	20.5%	23.8%	27.3%	21.2%	21.3%	26.7%	28.1%	
Es una gran ventaja/plus insuperable	12.3%	5.6%	17.8%	8.1%	4.3%	16.1%	28.6%	10.9%	14.1%	6.4%	11.9%	31.3%	
Mejor uso de beneficios en vez de desperdiciarlos	9.7%	15.3%	9.3%		12.8%	8.9%		10.2%	9.1%	11.7%	7.9%	9.4%	
Es una manera de que el banco se acerque más a sus clientes	3.1%	2.8%	4.2%		3.2%	2.7%	4.8%	3.9%	2.0%	1.1%	3.0%	9.4%	
Posibilidad de llevar más cosas	2.2%	4.2%	1.7%		4.3%	.9%		2.3%	2.0%	3.2%	1.0%	3.1%	
Amplia gama de beneficios al escoger	1.8%	5.6%			2.1%	1.8%		.8%	3.0%	3.2%	1.0%		
Puedo tener todo lo que busco	.9%	2.8%					9.5%	1.6%			2.0%		
Es algo que otros banco no ofrecen	.4%		.8%			.9%			1.0%		1.0%		
Respuesta múltiple	Base Ponderada	227	72	118	37	94	112	21	128	99	94	101	32
	Número de casos	227	72	118	37	94	112	21	128	99	94	101	32

Base: Entrevistados que declaran que les parece bueno/ muy bueno la idea de poder elegir el combo de beneficios, según P.B.15

Elaboración propia.

Anexo 7. Problemas más frecuentes en la apertura de cartera de clientes

Problemas Más Frecuentes Apertura por Cartera de Clientes

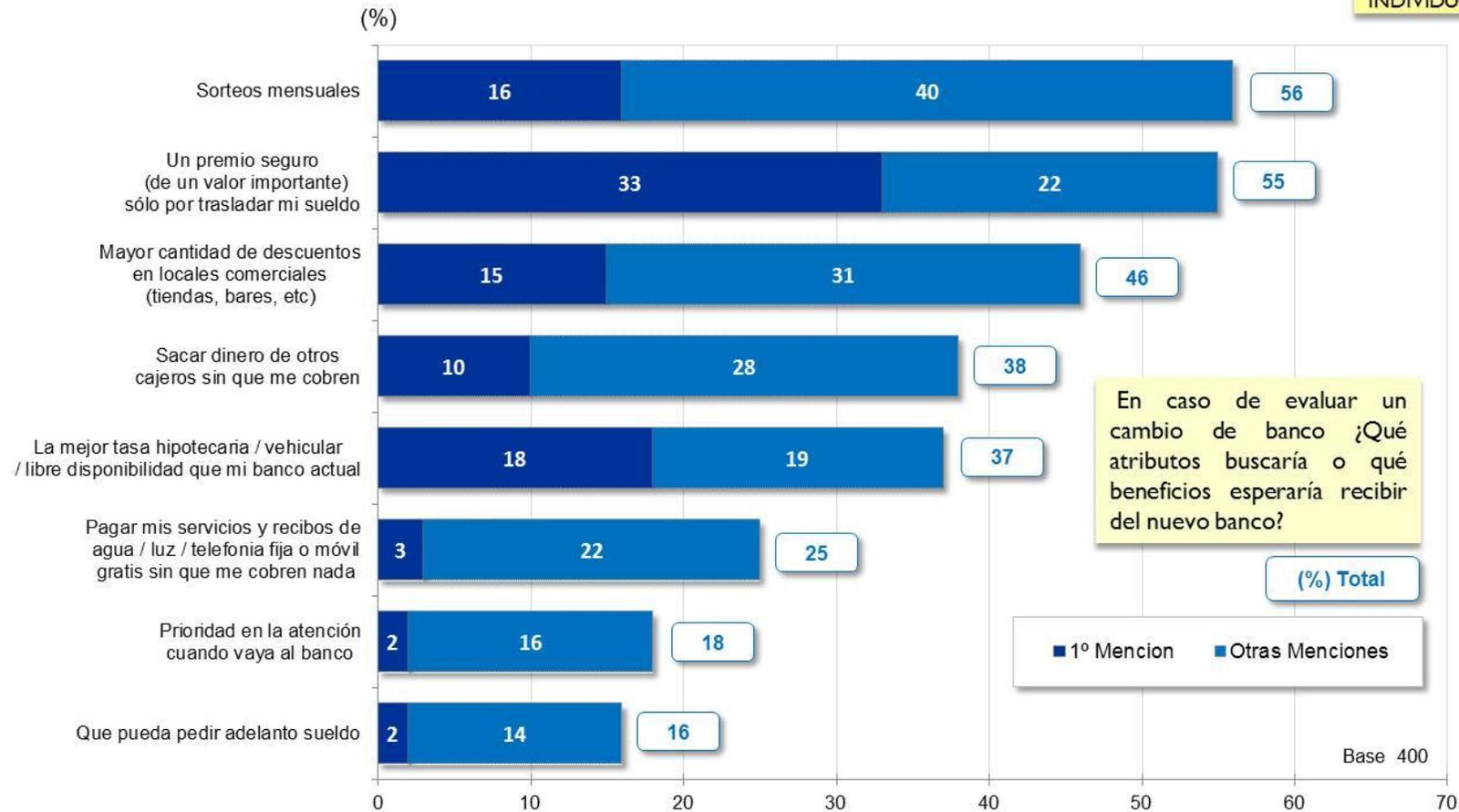


*NOTA: Los datos así indicados deben ser tomados a modo de tendencia por no poseer base estadística suficiente para el análisis.

Elaboración propia.

Anexo 8. Atributos y beneficios esperados del nuevo banco

Atributos y Beneficios de Nuevo Banco



Elaboración propia.

Anexo 9. Cuestionario empleado en la etapa cuantitativa o concluyente

ESTUDIO MOTIVADORES Y BLOQUEADORES PARA LA ELECCION DEL BANCO EN CUENTA DE HABERES	MAYO 2013
<i>BUENOS DÍAS/TARDES/NOCHES, MI NOMBRE ES..... Y ESTOY CURSANDO UNA MAESTRIA EN MARKETING EN LA UNIVERSIDAD DEL PACIFICO. CON FINES EDUCATIVOS ESTAMOS HACIENDO UNA ENCUESTA REFERENTE A LA CUENTA DE HABERES QUE TIENE UD. CON SU BANCO. POR FAVOR, ¿PODRÍA CONCEDERME UNOS MINUTOS DE SU TIEMPO PARA RESPONDER ALGUNAS PREGUNTAS? MUCHAS GRACIAS.</i>	Nº

0. CONTROL DE CUOTAS

0.1. Tenencia de la cuenta de haberes		0.2. Nivel de ingresos netos		0.3. SEXO		0.4. EDAD	
BBVA	1	S/1500- S/3000	1	Masculino	1	25 - 35	1
BCP	2	S/3001- S/7000	2	Femenino	2	36 - 45	2
Interbank, Scotiabank	3	Más de S/7000	3			46 - 55	3

1. FILTRO

F.1. ¿TRABAJA UD. DE FORMA DEPENDIENTE, Y DISPONE DE UNA CUENTA DE HABERES DONDE LE DEPOSITAN SU SUELDO?
1. Sí (Continuar) 2. No (Terminar)

F.2. ¿TRABAJA UD. O ALGUIÉN DE SU FAMILIA EN ALGUNA DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES: ...?

	Sí	No	
A. Investigación de mercados	1	2	Si el entrevistado responde SI en alguna de las alternativas, terminar.
B. Entidades Financieras (Bancos/cajas/financieras)	1	2	

F.3. ¿PODRÍA DECIRME CUAL ES SU EDAD? (Añote edad exacta y rango) _____ AÑOS

Menos de 25 años	1	→ Terminar
De 25 a 35 años	2	
De 36 a 45 años	3	
De 46 a 55 años	4	
Más de 56 años	5	→ Terminar

F.4. SEXO (por observación) 1. Hombre 2. Mujer

A. PERFIL DEL ENTREVISTADO

A.1. ¿ESTADO CIVIL? 1. Soltero 2. Casado/conviviente

A.2. TENENCIA DE HIJOS 1. Si 2. No

A.3. ¿NIVEL DE INSTRUCCIÓN? 1. Primaria/Secundaria 2. Superior técnico/universitario 3. Postgrado (maestría/doctorado)

A.4. ¿QUÉ POSICIÓN OCUPA UD. EN EL HOGAR?

1. Jefe del hogar (responsable principal de gastos) 2... Ama de casa (Responsable de compras) 3. Hijo (a) otro _____

A.5. TENENCIA DE ALGUNOS SERVICIOS/PRODUCTOS:

Internet fijo o móvil (USB)	1	
Telefonía móvil/celular	2	→ 1. Prepago 2. Postpago
Plan de datos en el celular	3	
Tablet	4	
Smartphone	5	
Laptop	6	
Usa internet	7	
Tiene correo electrónico	8	

A.6. NIVEL SOCIOECONÓMICO 1.A 2. B 3.C

A.7. INGRESOS PERSONALES _____

A.8. ¿QUÉ OTROS PRODUCTOS FINANCIEROS APARTE DE SUS CUENTA DE HABERES POSEE UD.?, ¿Y CON QUÉ BANCOS LOS TIENE?

	A.8	A.9. Bancos				
		BCP	BBVA	SCOTIABANK	INTERBANK	OTRA ENTIDAD
Tarjeta de crédito (bancaria/comercial)	1	1	2	3	4	5
CTS	2	1	2	3	4	5
Cuenta de ahorros	3	1	2	3	4	5
Depósito a plazo	4	1	2	3	4	5
Fondos mutuos	5	1	2	3	4	5
Préstamo personal/para negocio	6	1	2	3	4	5
Crédito hipotecario	7	1	2	3	4	5
Préstamo vehicular	8	1	2	3	4	5
Ninguno	97					

Anexo 9. Cuestionario empleado en la etapa cuantitativa o concluyente (continuación)

A.10. ¿DE QUÉ FORMA O FORMAS SE RELACIONA UD. CON LAS ENTIDADES FINANCIERAS CON LAS QUE TRABAJA? YA SEA PARA PARA REALIZAR CONSULTAS, OPERACIONES, PRESENTAR RECLAMOS Y SOLICITAR PRODUCTOS.

1. Agencia/ sucursal tradicional
2. Agencia/ sucursal en c. comerciales, grifos, Aeropuertos, entre otros
3. Banca por teléfono fijo
4. Banca móvil
5. Por internet
6. Cajeros automáticos
7. Agentes corresponsales (bodegas, farmacias, locutorios, etc.)
8. Otro (saldo express/cajero deposito) _____

B. SOBRE LA CUENTA DE HABERES

B.1. ¿EN QUE BANCO LE DEPOSITAN SU SUELDO? (respuesta espontánea, única)

1. BCP 2. BBVA 3. SCOTIABANK 4. INTERBANK

B.2. ¿USTED ELIGIÓ EL BANCO DONDE LE DEPOSITAN ACTUALMENTE SU SUELDO? (respuesta espontánea, única)

1. Sí, me consultaron y yo elegí
2. No, lo eligió el responsable de recursos humanos de la empresa donde laboro
3. No, me obligaron a trabajar con ese banco
- Otro (especifique) _____

(Sólo si la persona eligió el Banco, B.2=1)

B.3. ¿POR QUÉ ELIGIÓ EL BANCO ... (mencionar Banco B.1) PARA QUE LE DEPOSITEN SU CUENTA DE HABERES? (espontánea múltiple, profundizar)

	B.3	B.5. ¿Por qué mantiene su cuenta de haberes en el banco.... ?
1.YA ERA CLIENTE	1. Porque tiene otros productos financieros con ese banco	
2.IMAGEN	2. Por confianza/seguridad 3. Porque es una entidad segura/solvente/sólida 4. _____ 5. _____	
3.OFERTA/SERVICIO	6. Porque tiene la más grande red de cajeros automáticos 7. Porque su página web es amigable/segura 8. Brinda buena atención/trato 9. Tiene varios canales de atención: agentes, agencias, otros 10. Brinda asesoría e información a los clientes 11. Tienen bajos costos de mantenimiento, portes, comisiones 12. Pagan las mejores tasas de intereses por sus depósitos 13. Brindan un fácil acceso a créditos personales 14. _____ 15. _____	
RECOMENDACIÓN	16. De amigos/familiares 17. De personal de recursos humanos de la empresa donde laboro	
BENEFICIOS OFRECIDOS AL PAGO HABIENTE	18. Descuentos 19. Otros, Cuáles _____	
EL BANCO HIZO CAMPAÑA	20. Visitaron la empresa donde laboro	

Otro (especifique) _____

B.4. (sólo si responde 2 y 3 en B.2) ¿SABIA UD. QUE PUEDE ELEGIR EL BANCO DONDE DESEA QUE LE DEPOSITEN SUS HABERES, ES DECIR TIENE EL DERECHO DE LIBRE ELECCIÓN?

1. Sí (Pase a B.5)
2. No recién me entero

Anexo 9. Cuestionario empleado en la etapa cuantitativa o concluyente (continuación)

Para todos

B.6. ¿HACE CUÁNTO TIEMPO LE DEPOSITAN A UD. SUS HABERES EN ESE BANCO... (mencionar Banco B.1)? (respuesta espontánea, única)

1. Desde hace menos de 1 año
2. De 1 año hasta 3 años
3. Más de 3 años

B.7. SI PUDIESE ELEGIR EL BANCO EN EL QUE LE DEPOSITEN SU SUELDO, ¿CAMBIARÍA DE BANCO?

1. Sí -> ¿A qué banco se cambiaría y por qué? _____

2. No -> ¿Por qué continuaría con el banco.....? _____

B.8. SABÍA UD. QUE LOS CLIENTES QUE RECIBEN SU SUELDO EN EL BBVA CONTINENTAL..... (respuesta asistida, múltiple)

B.8	B.9		
	1°	2°	3°
1 Pueden hacer retiros ilimitados en los cajeros del BBVA Continental y Global Net sin costo	1	1	1
2 Además hasta 10 retiros libres al mes en los Cajeros de BCP y Scotiabank (sólo para ingresos netos >=S/.1,800)	2	2	2
3 Tienen más descuentos y son ilimitados "se usan todas las veces que quieras" (Hasta 60% de dscto) en los rubros de restaurantes, hoteles y moda. (E: Es del 75% en clientes vip, ingresos netos >=7000)	3	3	3
4 No cobra comisión por retiros en provincias en los cajeros propio del BBVA	4	4	4
5 Gozan de los servicios: 5.1.Reserva en restaurantes y hoteles afiliados 5.2.Atención preferencial en ventanilla 5.3.Recojo de documentos: tu préstamo o tarjeta de crédito desde la comodidad de tu casa/oficina 5.4. Canales de comunicación exclusivos (línea sueldo/chat mundo sueldo/Web mundo sueldo)	5.1	5.1	5.1
	5.2	5.2	5.2
	5.3	5.3	5.3
	5.4	5.4	5.4

B.9. Y CUAL DE LOS ANTERIORES BENEFICIOS CONSIDERAS QUE SON LOS PRIMORDIALES (SEÑALAR LOS 3 PRIMEROS EN ORDEN DE IMPORTANCIA)

C. ATRIBUTOS CLAVES PARA LA ELECCIÓN DEL BANCO EN ACREDITACIÓN DE HABERES

B.10. EN CASO DE EVALUAR UN CAMBIO DE BANCO ¿QUÉ ATRIBUTOS BUSCARÍA O QUÉ BENEFICIOS ESPERARÍA RECIBIR DEL NUEVO BANCO? (Espontánea, múltiple)

DETALLAR Y PRECODIFICAR SÓLO SI CALZA COMO RESPUESTA (NO SUGERIR LA RESPUESTA)	1.SORTEOS MENSUALES
	2.UN PREMIO SEGURO (DE UN VALOR IMPORTANTE) SÓLO POR TRASLADAR MI SUELDO
	3.MAYOR CANTIDAD DE DESCUENTOS EN LOCALES COMERCIALES (TIENDAS, BARES, ETC)
	4.SACAR DINERO DE OTROS CAJEROS SIN QUE ME COBREN
	5.LA MEJOR TASA HIPOTECARIA/VEHICULAR/LIBRE DISPONIBILIDAD QUE MI BANCO ACTUAL
	6.PAGAR MIS SERVICIOS Y RECIBOS DE AGUA/LUZ/TELEFONÍA FIJA O MÓVIL GRATIS SIN QUE ME COBREN NADA
	7.PRIORIDAD EN LA ATENCIÓN CUANDO VAYA AL BANCO
	8.QUE PUEDA PEDIR ADELANTO SUELDO

Anexo 9. Cuestionario empleado en la etapa cuantitativa o concluyente (continuación)

Para todos

B.6. ¿HACE CUÁNTO TIEMPO LE DEPOSITAN A UD. SUS HABERES EN ESE BANCO... (mencionar Banco B.1)? (respuesta espontánea, única)

1. Desde hace menos de 1 año
2. De 1 año hasta 3 años
3. Más de 3 años

B.7. SI PUDIESE ELEGIR EL BANCO EN EL QUE LE DEPOSITEN SU SUELDO, ¿CAMBIARÍA DE BANCO?

1. Si -> ¿A qué banco se cambiaría y por qué? _____

2. No -> ¿Por qué continuaría con el banco.....? _____

B.8. SABÍA UD. QUE LOS CLIENTES QUE RECIBEN SU SUELDO EN EL BBVA CONTINENTAL..... (respuesta asistida, múltiple)

B.8	B.9		
	1°	2°	3°
1 Pueden hacer retiros ilimitados en los cajeros del BBVA Continental y Global Net sin costo	1	1	1
2 Además hasta 10 retiros libres al mes en los Cajeros de BCP y Scotiabank (sólo para ingresos netos >=S/.1,800)	2	2	2
3 Tienen más descuentos y son ilimitados "se usan todas las veces que quieras" (Hasta 60% de dscto) en los rubros de restaurantes, hoteles y moda. (E: Es del 75% en clientes vip, ingresos netos >=7000)	3	3	3
4 No cobra comisión por retiros en provincias en los cajeros propio del BBVA	4	4	4
5 Gozan de los servicios: 5.1.Reserva en restaurantes y hoteles afiliados 5.2.Atención preferencial en ventanilla 5.3.Recojo de documentos: tu préstamo o tarjeta de crédito desde la comodidad de tu casa/oficina 5.4. Canales de comunicación exclusivos (línea sueldo/chat mundo sueldo/Web mundo sueldo)	5.1	5.1	5.1
	5.2	5.2	5.2
	5.3	5.3	5.3
	5.4	5.4	5.4

B.9. Y CUAL DE LOS ANTERIORES BENEFICIOS CONSIDERAS QUE SON LOS PRIMORDIALES (SEÑALAR LOS 3 PRIMEROS EN ORDEN DE IMPORTANCIA)

C. ATRIBUTOS CLAVES PARA LA ELECCIÓN DEL BANCO EN ACREDITACIÓN DE HABERES

B.10. EN CASO DE EVALUAR UN CAMBIO DE BANCO ¿QUÉ ATRIBUTOS BUSCARÍA O QUÉ BENEFICIOS ESPERARÍA RECIBIR DEL NUEVO BANCO? (Espontánea, múltiple)

DETALLAR Y PRECODIFICAR SÓLO SI CALZA COMO RESPUESTA (NO SUGERIR LA RESPUESTA)	1.SORTEOS MENSUALES
	2.UN PREMIO SEGURO (DE UN VALOR IMPORTANTE) SÓLO POR TRASLADAR MI SUELDO
	3.MAYOR CANTIDAD DE DESCUENTOS EN LOCALES COMERCIALES (TIENDAS, BARES, ETC)
	4.SACAR DINERO DE OTROS CAJEROS SIN QUE ME COBREN
	5.LA MEJOR TASA HIPOTECARIA/VEHICULAR/LIBRE DISPONIBILIDAD QUE MI BANCO ACTUAL
	6.PAGAR MIS SERVICIOS Y RECIBOS DE AGUA/LUZ/TELEFONÍA FIJA O MÓVIL GRATIS SIN QUE ME COBREN NADA
	7.PRIORIDAD EN LA ATENCIÓN CUANDO VAYA AL BANCO
	8.QUE PUEDA PEDIR ADELANTO SUELDO

Anexo 9. Cuestionario empleado en la etapa cuantitativa o concluyente (continuación)

B.11. AHORA LE VOY A LEER UNA SERIE DE BENEFICIOS QUE SERÍAN EXCLUSIVOS PARA PAGOAHABIENTES COMO UD....., DE ESTA LISTA DE BENEFICIOS CUÁLES LE ATRAEN MÁS (E: leer beneficios, respuesta múltiple)

B.12. Y DE LOS QUE HA ELEGIDO, CUÁL SERÍA EL MÁS ATRACTIVO E IMPORTANTE PARA UD. , Y EL SEGUNDO MÁS IMPORTANTE Y EL TERCERO EN IMPORTANCIA

		B.12			
		B.11	1°	2°	3°
PREMIO POR TRASLADO DE CUENTA	RECIBES TU TARJETA DE DÉBITO TEMÁTICA, CON PERSONAJES DE TU ELECCIÓN: ANGRY BIRDS, IROMAN, LA ERA DE HIELO, ENTRE OTROS	1	1	1	1
	INGRESO EN DIAS EXCLUSIVOS A MISTURA	2	2	2	2
	SEGURO CONTRA ROBO DE TARJETA DE DEBITO POR UN AÑO	3	3	3	3
SORTEOS DE...	PASAJES AEREOS AL INTERIOR Y EXTERIOR DEL PAÍS	4	4	4	4
	ARTEFACTOS ELECTRICOS: TV SMARTV, BLUERAY, CAMARAS FOTOFRAFICAS, TABLETS	5	5	5	5
	VALES DE CONSUMO EN SUPERMERCADOS	6	6	6	6
	VALES DE CONSUMO EN TIENDAS POR DEPARTAMENTO	7	7	7	7
	SEGUROS ONCOLOGICOS INDEMNIZATORIOS POR UN AÑO	8	8	8	8
COMPRAS VIA INTERNET	POSIBILIDAD DE ACCEDER A UN PORTAL EXCLUSIVO PARA REALIZAR COMPRAS VIA INTERNET (SIMILAR A AMAZON) LA COMPRA SE CARGA A TU CUENTA DE HABERES O TARJETA DE CRÉDITO, CON LA SEGURIDAD Y GARANTÍA DE TU BANCO DESDE SU PÁGINA WEB OFICIAL Y DISPONIENDO DE OFERTAS PERMANENTES	9	9	9	9
ENTRETENIMIENTO	POSIBILIDAD DE PARTICIPAR EN LAS OLIMPIADAS INTEREMPRESARIALES CON EL EQUIPO DE TU EMPRESA (VOLEY, FULBITO, MARATÓN, ENTRE OTROS)	10	10	10	10
	FIESTAS TEMÁTICAS PARA LOS PAGOAHABIENTES	11	11	11	11
	DESCUENTOS MENSUALES EN CINES	12	12	12	12
INTEGRACIÓN	POSIBILIDAD DE PARTICIPAR EN CAMPAÑAS SOCIALES DIRIGIDAS POR EL BANCO, DONDE SENTIRÁS LA SATISFACCIÓN DE COMPARTIR, INTEGRARTE Y RELACIONARTE CON GENTE AFIN	13	13	13	13
DESCUENTO	DSCTO EN EL MANTENIMIENTO DE TU VEHICULO - 10%	14	14	14	14
	DSCTO EN SALONES DE BELLEZA	15	15	15	15

B.13. INDEPENDIEMENTE DEL BANCO QUE PUEDA OFRECER ESTE BENEFICIO, Y EN UNA ESCALA DE 5 A 1, DONDE 5 ES "MUY BUENA" Y 1 ES "MUY MALA" (RU. Leer escala completa), ¿QUÉ OPIIÓN LE MERECE ESTOS BENEFICIOS? - DIRIA USTED QUE ES:

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	NS
5	4	3	2	1	99

B.14. ¿POR QUÉ LO CONSIDERA... (Mencionar rpt de B.11. Espontánea)? (E: Profundizar)

Anexo 9. Cuestionario empleado en la etapa cuantitativa o concluyente (continuación)

B.15. Y QUÉ LE PARECE LA IDEA DE PODER ELEGIR UN COMBO DE BENEFICIOS DE ACUERDO A TUS PREFERENCIAS CON LA FINALIDAD DE QUE LAS OPCIONES QUE ELIJAS CUENTEN CON VENTAJAS INSUPERABLES.

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	NS
5	4	3	2	1	99

B.16. ¿POR QUÉ LO CONSIDERA... (Mencionar rpta de B.15. Espontánea)? (E: Profundizar)

B.17. EN UNA ESCALA DE 5 A 1, DONDE 5 ES "INFLUYE TOTALMENTE" Y 1 ES "NO INFLUYE NADA" . (RU. Mostrar tarjeta), ¿QUÉ TANTO INFLUYE EN SU DECISIÓN DE CAMBIO DE BANCO LOS NUEVOS BENEFICIOS QUE ESTÁ UD. ELIGIENDO?

Influye totalmente	Influye	Regular	Influye poco	No influye nada	NS
5	4	3	2	1	99

C. OTROS ASPECTOS

C.1. A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO LE GUSTARÍA SER CONTACTADO

- C.1.1. EN CASO DE QUE ESTES INTERESADO EN TRASLADAR TU CUENTA DE HABERES A OTRO BANCO?
 C.1.2. EN CASO DE QUE DESEE ENTERARSE DE LOS BENEFICIOS QUE OFRECE TU BANCO?
 C.1.3. EN CASO DE QUE DESEES ACCEDER A OTROS PRODUCTOS FINANCIEROS Y/O RECIBIR ASESORÍA
 C.1.4. Y QUÉ HORARIOS Y DIAS SE LE ACOMODA MÁS

	C.1.1	C.1.2	C.1.3	C.1.4. Horario	C.1.4. Dias
Visita a su lugar de trabajo o domicilio	1	1	1	1. Mañana 2. Tarde 3. Noche	1. lunes 2. martes 3. miércoles 4. jueves 5. viernes 6. sabado 7. domingo
Por teléfono fijo	2	2	2	1. Mañana 2. Tarde 3. Noche	1. lunes 2. martes 3. miércoles 4. jueves 5. viernes 6. sabado 7. domingo
Teléfono móvil	3	3	3	1. Mañana 2. Tarde 3. Noche	1. lunes 2. martes 3. miércoles 4. jueves 5. viernes 6. sabado 7. domingo
Por email-correo	4	4	4		
Por correspondencia	5	5	5		
Redes sociales	6	6	6		
Otro (especifique)					
Ninguno					

C.2. ACCEDES A REDES SOCIALES: FACEBOOK , TWITER.... (COMUNICACIÓN)

C.3. QUÉ RADIO ESCUCHAS Y EN QUE HORARIO (COMUNICACIÓN)

C.4. QUÉ OPINIÓN TE MERECE GASTÓN ACURIO COMO LIDER DE OPINIÓN, DIRIA USTED QUE ES:

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	NS
5	4	3	2	1	99

C.5. ¿POR QUÉ LO CONSIDERA... (Mencionar rpta de C.4. Espontánea)? (E: Profundizar)

C.6. QUÉ OPINIÓN TE MERECE LA EXISTENCIA DE UN APLICATIVO EN TU CELULAR QUE TE PERMITA REALIZAR TRANSACCIONES, CONSULTAS, RECLAMOS Y CONTRATACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS FINANCIEROS:

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	NS
5	4	3	2	1	99

C.7. ¿POR QUÉ LO CONSIDERA... (Mencionar rpta de C.6. Espontánea)? (E: Profundizar)

Anexo 9. Guía de pautas empleado para la etapa cualitativa en *focus group*

GUIA DE PAUTAS ESTUDIO CUENTA DE HABERES

1. Presentación.

Hola gracias por acompañarnos el día de hoy. Mi compañero Carlos y yo estaremos a cargo de dirigir esta reunión.

Acá lo mas importante es que todos participemos dando nuestras opiniones. No todos pensamos igual ni tenemos la misma experiencia, por ello, no hay respuestas ni buenas ni malas, lo importante es su participación sincera. Es valido que no conozcan algo, eso también es importante decirlo.

Hoy vamos a conversar sobre productos financieros los que conozcamos y lo que sepamos de ellos poco o mucho.

¿Cuál es tu nombre y en qué empresa trabaja? (colocar etiquetas para los nombres)

PRODUCTOS FINANCIEROS

1. Qué tipo de productos financieros conocen o saben que existen?
2. Tienen o han tenido productos financieros? Cuántos? (saber cantidad de productos financieros, por ejemplo: ahorros, préstamos, tarjetas, seguros.
3. Qué tipo de productos? Y cómo lo han adquirido? (
4. Con qué bancos los tiene y/o han tenido?
5. Tienen mucho tiempo estos productos?

SOBRE LA CUENTA AHORRO

6. Todos tienen una cuenta de haberes donde le abonan su sueldo?
7. En qué banco la tienen, y por qué eligieron ese banco? (anotar en papelógrafo)
8. Lo eligieron o fue por default que la empresa los inscribió en dicho banco? Cómo fue?
9. Es el único banco con el que ha tenido su cuenta de haberes. (anotar antes y ahora)
10. Alguna vez han pensado en elegir Uds. el banco dónde recibir su pago de haberes? Cómo así?
11. Hace cuánto tiempo tienen su cuenta de haberes en el actual banco?
12. Qué tal la experiencia del pago de haberes con el banco o (mencionar los bancos con los que antes han tenido? (anotar en papelógrafo)
13. Qué beneficios conocen que les proporciona su banco por la cuenta de haberes? (respuesta espontánea- ANOTAR) De estos beneficios cuáles utilizas, por qué? Y los demás no los utilizas. Cuál de estos beneficios valoran más? Por qué? Cómo así?
14. **Tengo aquí una información que me gustaría compartir con Uds. y saber su opinión tan sincera como hasta ahora** (Mostrar tarjeta de beneficios del BBVA) ¿Estaban al tanto de todos los beneficios que te ofrece el BBVA?
15. **Qué les parece ahora que lo han leído. Les llama la atención. Qué es lo que les llama la atención. Habrá algo que se resalte más de lo que se menciona. Qué será?**
16. **Y Que será lo que no llama tanto la atención?**

Imagínense que tienen la oportunidad de desarrollar un producto cuenta de haberes “la que realmente llame su atención”.

¿Qué características tendría esta cuenta de haberes? (buscar que detallen características o atributos)

Y qué beneficios concretos esperarían de una cuenta de haberes.

**Anexo 9. Guía de pautas empleado para la etapa cualitativa en *focus group*
(continuación)**

GUIA DE PAUTAS ESTUDIO CUENTA DE HABERES

17. **En la actualidad** ¿Qué beneficios o ventajas les gustaría que tenga su banco por disponer la cuenta de haberes con el?
18. ¿Y tiene aspectos negativos? ¿cuáles? Y ¿por qué?
19. Qué es lo que no les gusta de su banco actual que te tiene su cuenta de haberes? (Tocar banco por banco para ordenar las ideas) ANOTAR EN PAPELÓGRAFO
20. ¿Han pensado en cambiar de banco? ¿A cuál? Por qué?
21. Cómo se enteran de los beneficios que le brinda el banco con el que tienen su cuenta de haberes? ¿recibe folletería?
22. ¿Qué beneficios les gustaría que les ofrezca el banco con el que tienen su cuenta de haberes?
23. Y cuál será la mejor forma de comunicar esos beneficios que Uds. mencionan? (por tele, por prensa, por radio, mail, teléfono, etc.)
24. **En la actualidad** de todo lo que conocemos y hemos escuchado ¿Cuál diría que es el mejor banco para contar con una cuenta de haberes? ¿por qué?
25. Y con relación a los beneficios que conoces o acabas de conocer, ¿será una buena opción, será la mejor opción?, ¿por qué?:
26. Recomendarías a otros amigos/familiares tener su cuenta de haberes en el Banco X?
27. En general, considerando en una escala de calificación del 1 al 20 ¿cuánto le pondrían de nota al banco X? ¿Y por qué le han puesto esta nota? ¿Qué tendría que hacer el banco para obtener un 20?

(SÓLO PARA NO CLIENTES)

SOBRE LA CUENTA SUELDO DEL BANCO CONTINENTAL

28. Antes habían escuchado hablar sobre la cuenta sueldo del BBVA; Que beneficios conoces que da el banco por tener tu cuenta sueldo allí?.
29. ¿Estarías dispuesto a tener una cuenta sueldo del BBVA? Por qué , tres razones ANOTAR
30. ¿Y tendría alguna desventaja el hecho de tener tu cuenta de haberes con el BBVA?]
31. ¿Cuál sería el principal obstáculo para cambiar de banco, por qué?
32. Consideras que tu empleador te pondría alguna traba, cuáles? ¿crees que te pueden pagar un plazo después?, por qué?
33. ¿Qué tan probable es que cambien de banco por cuenta sueldo; ¿qué necesitas que te ofrezca el banco para que te animes a cambiar?
34. Que **requiere que te informe y cómo** debe informarles par que Uds. no solo estén al tanto sino estén motivados y puedan más adelante hacer el cambio?

Recomendaciones y sugerencias para el banco

35. ¿Qué recomendaciones Uds. darían al banco en base a lo que hemos conversado? Hacer listado y anotarlo.
36. ¿Cómo debe transmitir dicha información al público que trabaja y no tiene aún la cuenta de haberes con el banco?

**Anexo 9. Guía de pautas empleado para la etapa cualitativa en *focus group*
(continuación)**

C.8. ¿Y ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ALGÚN BENEFICIO ADICIONAL? (PRECIO)

1. SI POR CUÁL _____
Y CUÁNTO PAGARÍA _____
2. NO _____

E. DATOS DE CLASIFICACIÓN

ESO ES TODO, MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN. SU INFORMACIÓN SERÁ DE GRAN VALOR PARA NOSOTROS.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

DIRECCIÓN _____

DISTRITO _____

TELÉFONO (MUY IMPORTANTE ANOTAR CELULAR O FIJO) _____

Edad	Sexo	Nivel de Educación	Ocupación	Ingreso Mensual	Estado Civil	Número de Hijos	Residencia
18-24	M	Primaria	Empleado	1000	Casado	2	Urbano
25-34	F	Secundaria	Empleado	1500	Casado	1	Urbano
35-44	M	Secundaria	Empleado	2000	Casado	3	Urbano
45-54	F	Primaria	Empleado	1200	Casado	2	Urbano
55-64	M	Secundaria	Empleado	1800	Casado	1	Urbano
65-74	F	Primaria	Empleado	1000	Casado	2	Urbano
75+	M	Primaria	Empleado	1000	Casado	2	Urbano

Anexo 10. Boceto del sistema para elección de beneficios del programa Mundo Sueldo BBVA

BBVA Continental

BIENVENIDA Tania Rojas

Estamos para atenderlo las 24 horas del día. Selecciona el menú de beneficios que más le apetece.

	Entrada	Plato de fondo	Postre
 			
.Descuento en cines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.Ingreso días exclusivos a Mistura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.Sorteos de artefactos eléctricos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.Sorteo de pasajes aéreos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.Dcto. en seguro robo de tarjeta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.Dcto.en mantenimiento de vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.Acceso a portal exclusivo por compras via internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Anexo 11. Boceto del sistema de conformidad de beneficios elegidos del programa Mundo Sueldo BBVA



BBVA Continental

Estimada Tania Rojas

Gracias por su preferencia
Buen apetito!

Entrada: Descuento en cines
Plato de fondo: Ingreso días exclusivo Mistura
Postre: Descuento en seguro robo de tarjeta



Anexo 12. Boceto de sistema recordatorio y alerta de beneficios del programa Mundo Sueldo BBVA



Estimada Tania Rojas, el BBVA le recuerda que sus beneficios esperan por ti !!

BBVA Continental

El equipo Mundo sueldo



 **Línea
Mundo Sueldo**

En Lima: 595-0016
Provincia: 0801-10071

 **Chat
OnLine**

Haz click aquí y haz todas
tus preguntas

 **Facebook
BBVA Continental**

Escríbenos en el muro y
pronto te atenderemos

 **Mundo Sueldo
en tu celular**

Infórmate de todos
los beneficios