



**Pacífico**  
**Business School**

**“RELANZAMIENTO DE LA TARJETA PREPAGO JOVEN”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Srta. María Pía Calderón Egúsquiza  
Sr. Fredy Lawrence Córdova Verástegui  
Srta. Patricia Vanessa Rodríguez Cangalaya**

**Asesora: Profesora Carla Pennano**

**2018**

### **Dedicatoria**

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres,  
familiares, amigos y profesores por su apoyo y  
motivación constante.

## Resumen ejecutivo

El objetivo del presente documento es dimensionar la oportunidad de negocio que existe para el desarrollo del dinero electrónico en el Perú, canalizado a través de las tarjetas prepago y dirigido al segmento de jóvenes de 18 a 24 años de edad, pertenecientes a los NSE A-B. Para ello, se tomó como referencia la experiencia de la empresa Tarjetas Peruanas Prepago, entidad emisora de este portafolio de productos, la cual busca relanzar Ligo, tarjeta prepago con aproximadamente dos años de presencia en el mercado enfocada en las compras por internet.

El problema principal que hoy experimenta la empresa es el bajo nivel de colocación y uso del producto, relacionado también con un nivel de conocimiento de la marca bastante incipiente.

Los motivos que podrían explicar el problema de negocio son: la ausencia de una estrategia de segmentación, posicionamiento y comunicación de la propuesta de valor.

En cuanto a la segmentación, no se observa una estrategia que considere la atractividad del segmento en relación a su tamaño y contribución potencial dentro de los ingresos de la compañía; tampoco que se haya diseñado como consecuencia de un entendimiento profundo del cliente y de las capacidades internas.

En cuanto al posicionamiento, tampoco se observa una estrategia a nivel de la marca paraguas ni a nivel de la marca Ligo. Esta última no ha logrado comunicar de manera consistente valores clave que sean afines a las necesidades y expectativas del segmento atacado.

En cuanto a la comunicación de la propuesta de valor, no se encontró alineamiento entre los esfuerzos tácticos y los objetivos que la empresa persigue en términos de *awareness*, colocación y uso; tampoco en el uso de contenido que contribuya a desarrollar la categoría, posicionar la marca y generar adopción del producto en el tiempo.

Para conducir la investigación, se realizó el análisis de las oportunidades y amenazas en el macro y microentorno, así como de las fortalezas y debilidades de la empresa a tomar en consideración para competir en mejores condiciones en la categoría de tarjetas prepago. Se desarrolló también una investigación de mercado a nivel cualitativo para explorar aún más sobre los *insights* de un nuevo segmento, distinto del atacado por la empresa en la actualidad: jóvenes de 18 a 24 años de los NSE A-B. A nivel cuantitativo se buscó validar y calibrar la nueva propuesta de valor a

desarrollar, ampliando el caso de uso de la tarjeta prepago más allá de las compras por internet y enfocado en la flexibilidad del producto tanto en la adquisición como en el uso, así como en el valor ofrecido a través de la entrega de beneficios relevantes para el segmento. Finalmente, como parte del dimensionamiento de la oportunidad, se identificó que este negocio tiene un potencial de colocación de 48.839 tarjetas y una facturación con tarjeta en cinco años de S/ 232,1 millones<sup>1</sup>. Esto generaría un VAN de S/ 4,4 millones y una TIR de 67%, con una recuperación en tres años en el escenario base.

---

<sup>1</sup> Para efectos del cálculo, se considera el portafolio de tarjetas que se mantienen activas en el periodo de análisis mencionado y que realizan operaciones con su tarjeta prepago en puntos de venta físicos (POS) o por internet.

## Glosario de términos

1. Dinero electrónico: valor monetario por el total de los fondos que se emiten, se almacena en un medio electrónico, cuenta con aceptación como medio de pago y puede convertirse en dinero en efectivo. A diferencia de las cuentas de ahorro que están asociadas a las tarjetas de débito, el dinero electrónico no genera intereses. (Banco Central de Reserva del Perú – BCRP s.f.).
2. Medio de pago: instrumento que puede ser utilizado para adquirir bienes, servicios y/o cancelar obligaciones. Además del dinero en efectivo, existen otros productos que cumplen la función de medio de pago, como las tarjetas de crédito, débito, prepago, cheques, otros. (ASBA – Educación Financiera s.f.).
3. Tarjeta prepago: medio de pago que permite la recarga de efectivo en la tarjeta, uso y retiro de efectivo sin estar asociado a una cuenta bancaria.
4. Entidad emisora de dinero electrónico (EEDE): empresa cuyo propósito es la emisión de dinero electrónico. (BCRP s.f.).
5. “Transaccionalidad”: generación de transacciones u operaciones con la tarjeta.
6. *Fintech*: nuevas aplicaciones, procesos, productos o modelos de negocios en la industria de los servicios financieros, compuestos de uno o más servicios financieros disponibles a través de internet.
7. *Go-to-market*: es un plan de acción que plasma la ruta por la que pasan los productos y/o servicios en una empresa hasta llegar al mercado. (IEBS 2017).
8. B2C: sigla del inglés *Business to Consumer*, representa a las empresas que le venden a consumidores.
9. B2B: sigla que viene del inglés *Business to Business*, representa a las empresas que le venden a empresas.
10. *Pricing*: metodología que usa una empresa para establecer los precios de sus productos o servicios.
11. *Focus group*: método de recolección de información para una investigación, el cual consiste en reunir a un pequeño grupo entre 6 a 12 personas para contestar preguntas y generar una discusión. (IIEMD s.f.).
12. *Top of mind*: hace referencia a la primera marca que viene a la mente del consumidor cuando es consultado por un producto o servicio de una determinada categoría. (Kotler 1991).
13. *Target*: es el destinatario al que se busca llegar con un producto o servicio. (Kotler 1991).
14. Cancelación silenciosa: estado de inactividad de la tarjeta prepago que no gatilla una solicitud de cancelación del producto, pero que representa una caída en la preferencia de uso.
15. Emisión: colocación del producto.

16. *Activación*: instrucción brindada por el usuario de la tarjeta para habilitar el uso del producto.
17. *Recarga o cash-in*: ingreso de saldo o fondos en la tarjeta.
18. *Facturación*: utilización del producto, básicamente explicada a nivel de compras (incluye compras o pagos en terminales POS o por internet).
19. *Chip*: tecnología incorporada en la tarjeta prepago para evitar fraudes. Alternativa más segura a la tarjeta con banda magnética.
20. *Contactless*: tecnología que permite realizar operaciones sin contacto, solo acercando la tarjeta a la terminal POS e ingresando la clave secreta según requiera el producto (algunos pagos de importe bajo no requieren del ingreso de clave).
21. *Kit de bienvenida*: materiales que se entregan junto con las tarjetas, que suelen incluir el plástico, la clave secreta, el instructivo de uso y volantes relacionados con los beneficios y campañas disponibles.
22. *Ciclo de vida*: actividades clave que sigue el consumidor de medios de pago electrónicos a lo largo de la vigencia del producto (adquisición, activación, recarga, primer uso, uso, cancelación).
23. *Early adopters*: son aquellos consumidores en busca de propuestas que aporten soluciones a sus problemas, las cuales adquieren o usan de manera temprana, antes que otros consumidores. (Innokabi 2015).
24. *Gamification*: consiste en el uso de técnicas de juego en un contexto de no juego (por ejemplo, un negocio) para propiciar un comportamiento que conduzca al logro de ciertos objetivos de negocio. (IEBS 2013).
25. *Awareness*: es un término usado en publicidad el cual denota el conocimiento, percepción o recuerdo de una marca o mensaje. (FMK s.f.).
27. *Gamer*: persona aficionada a los videojuegos.
28. *Cashback*: devolución de dinero.
29. *Brand equity*: valor de las marcas, partiendo del hecho de que los consumidores perciben en ella determinadas características que la hacen notoria o superior a las demás. (Conexión Esan 2016).

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....</b>	<b>3</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTL).....	3
1.1 Entorno político.....	3
1.2 Entorno económico.....	3
1.3 Entorno social.....	3
1.4 Entorno tecnológico.....	3
1.5 Entorno legal.....	4
2. Análisis del microentorno.....	4
2.1 Evolución y características del sector.....	4
2.2 Análisis del modelo de negocio.....	4
2.3 Análisis del ecosistema del modelo de negocio.....	5
2.4 Análisis de los clientes.....	6
2.5 Análisis de los competidores.....	7
2.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	9
3. Análisis interno: la empresa.....	10
3.1 Historia y evolución.....	10
3.2 Visión.....	10
3.3 Misión.....	11
3.4 Valores.....	11
3.5 Organización y estructura.....	11
3.6 Productos y servicios que ofrece.....	11
3.7 Análisis de la cadena de valor.....	12
3.8 Operaciones.....	13
3.9 Marketing y Ventas.....	14
3.10 Servicio al cliente.....	15
3.11 Infraestructura.....	15
3.12 Tecnología.....	16

3.13 Investigación y desarrollo .....	16
3.14 Situación financiera.....	16
3.15 Matriz FODA.....	17
3.16 Análisis situacional .....	17
<b>Capítulo III. Investigación de mercados .....</b>	<b>18</b>
1. Objetivos.....	18
2. Plan de sondeo de investigación de mercado.....	18
3. Fase cualitativa.....	19
3.1 Resultados.....	19
3.2 Conclusiones.....	19
4. Fase cuantitativa.....	19
4.1 Tamaño de muestra .....	19
4.2 Resultados.....	20
4.3 Conclusiones.....	20
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>21</b>
1. Definición de los objetivos de <i>marketing</i> .....	21
2. Estrategias genéricas y de crecimiento .....	21
2.1 Estrategia genérica .....	21
2.2 Estrategia de crecimiento.....	21
3. Estrategia de segmentación.....	22
4. Estrategia de posicionamiento .....	23
5. Estrategia de <i>targeting</i> .....	25
6. Estrategia competitiva.....	25
7. Estrategia de marca .....	25
8. Estrategia de clientes.....	28
<b>Capítulo V. Tácticas de <i>marketing</i>.....</b>	<b>29</b>
1. Estrategia de propuesta de valor .....	29
1.1 Funcionalidades .....	29
1.2 Diseño y beneficios.....	29
1.3 Seguridad.....	32
1.4 Precio.....	33
2. Plaza y canales de distribución .....	34



3. Promoción.....	34
3.1Publicidad.....	35
3.2Promoción de ventas.....	39
3.3Relaciones públicas.....	40
3.4Marketing relacional.....	40
<b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>	<b>43</b>
1. Presupuesto y cronograma de actividades.....	43
2. Análisis financiero.....	43
2.1Objetivos.....	43
2.2Información relevante.....	44
2.3Resumen de datos y supuestos.....	44
2.4Resultados.....	45
2.5Estados financieros.....	45
2.6Marketing ROI incremental.....	49
2.7Controles.....	49
2.8Plan de contingencia.....	50
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>52</b>
1. Conclusiones.....	52
2. Recomendaciones.....	52
<b>Bibliografía.....</b>	<b>53</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>56</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>769</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del entorno político.....	3
Tabla 2.	Análisis del entorno económico .....	3
Tabla 3.	Análisis del entorno social.....	3
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico .....	3
Tabla 5.	Análisis del entorno legal .....	4
Tabla 6.	Modelo de negocio de medios de pago (tradicional).....	4
Tabla 7.	Matriz de innovación en valor.....	5
Tabla 8.	Modelo de negocio de medios de pago (propuesto).....	5
Tabla 9.	Relación de jugadores del ecosistema .....	6
Tabla 10.	Distribución por NSE y edades de Lima Metropolitana.....	7
Tabla 11.	Fuente de ingresos de los adolescentes y jóvenes de Lima Metropolitana....	7
Tabla 12.	Productos financieros entre adolescentes y jóvenes de Lima Metropolitana	7
Tabla 13.	Mapeo de competencia relevante .....	9
Tabla 14.	Procesos clave, políticas y niveles de servicio .....	14
Tabla 15.	Matriz de efectividad de ventas.....	15
Tabla 16.	Análisis FODA .....	17
Tabla 17.	Objetivos de la investigación de mercados.....	18
Tabla 18.	Estructura del plan de investigación de mercados.....	18
Tabla 19.	Estimación de la demanda .....	20
Tabla 20.	Objetivos de <i>marketing</i> .....	21
Tabla 21.	Estrategia de crecimiento .....	22
Tabla 22.	Criterios de segmentación .....	22
Tabla 23.	Factores de impulso al <i>brand equity</i> .....	27
Tabla 24.	Modelo de las 7 P .....	29
Tabla 25.	Programa de beneficios .....	31
Tabla 26.	Atractividad del producto o servicio (Aps) .....	33
Tabla 27.	Estrategia de precio .....	33
Tabla 28.	Tarifario (propuesto) .....	33
Tabla 29.	Índice de precios.....	33
Tabla 30.	Diagnóstico de mercado, marca, consumidor y mensaje.....	34
Tabla 31.	Análisis de dimensiones, puntos de contacto y roles.....	35
Tabla 32.	Resumen del plan publicitario .....	37
Tabla 33.	Resumen de objetivos y KPI del plan digital .....	38

Tabla 34.	Objetivos de <i>marketing</i> relacional.....	41
Tabla 35.	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	43
Tabla 36.	Cronograma de actividades.....	43
Tabla 37.	Proyección de portafolio de tarjetas.....	44
Tabla 38.	Contribución esperada por portafolio.....	44
Tabla 39.	Datos y supuestos.....	44
Tabla 40.	Principales indicadores de evaluación del proyecto.....	45
Tabla 41.	Flujo de caja.....	45
Tabla 42.	Estado de ganancias y pérdidas.....	45
Tabla 43.	Proyección de tarjetas y facturación.....	46
Tabla 44.	Meta de ventas por canal.....	46
Tabla 45.	Variables utilizadas.....	46
Tabla 46.	Cálculo del punto de equilibrio.....	47
Tabla 47.	Criticidad del cumplimiento de la meta.....	47
Tabla 48.	Principales tasas.....	48
Tabla 49.	Ingresos totales por escenario.....	48
Tabla 50.	Impacto en el VAN y la TIR por escenario.....	48
Tabla 51.	Cálculo ROI incremental.....	49
Tabla 52.	Análisis por cosechas.....	49
Tabla 53.	Principales indicadores de negocio.....	50
Tabla 54.	Plan de contingencia.....	51

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama .....	11
Gráfico 2.	Cadena de valor de servicios de TPP.....	12
Gráfico 3.	Muestra de campaña (actual).....	23
Gráfico 4.	Diseño de tarjetas: horizontal y vertical .....	30
Gráfico 5.	Muestra de <i>flyer</i> de beneficios.....	32
Gráfico 6.	<i>Market Map</i> .....	34
Gráfico 7.	Medios <i>Talk-Think-Trust</i> .....	36
Gráfico 8.	<i>Mix</i> de medios.....	37
Gráfico 9.	Resumen de medios.....	38
Gráfico 10.	<i>Funnel</i> de seguimiento .....	38
Gráfico 11.	Resumen campaña paraguas de colocación y uso ( <i>gamification</i> ) .....	39
Gráfico 12.	Ciclo de vida cliente prepago .....	41
Gráfico 13.	Matriz de retención.....	42

## Índice de anexos

Anexo 1.	Fuentes utilizadas para el diseño del análisis PESTL.....	57
Anexo 2.	Análisis industrial (Porter) .....	59
Anexo 3.	Relación de expertos de las entrevistas de profundidad - Fase cualitativa..	60
Anexo 4.	Criterios de selección para los participantes del <i>focus group</i> - Fase cualitativa .....	60
Anexo 5.	Resultados de las entrevistas a profundidad y <i>focus group</i> - Fase cualitativa .....	61
Anexo 6.	Tamaño de muestra.....	62
Anexo 7.	Resultados del sondeo de mercado .....	63
Anexo 8.	Comisiones y gastos de emisores de tarjeta prepago.....	65
Anexo 9.	Muestra del kit de bienvenida (propuesto) .....	66
Anexo 10.	Formulario de solicitud de tarjeta (propuesto).....	67
Anexo 11.	Desagregado de gastos .....	68

## **Capítulo I. Introducción**

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS (2016), existe un mayor conocimiento sobre los diversos productos y servicios financieros que se ofrecen en el mercado, lo cual está relacionado con el crecimiento de la bancarización en el Perú; sin embargo, si se toma como referencia los principales mercados de la región, estos indicadores son todavía bajos. Se podría considerar que esta situación representa un reto importante para el desarrollo de la categoría de medios de pago electrónico, así como para la penetración del dinero electrónico.

En ese sentido, si se toma como referencia lo indicado en estudios realizados por la marca Mastercard, la penetración de los medios de pago electrónico en el Perú sobre el total del consumo privado es de solamente el 11%, por debajo del promedio en Latinoamérica (21%) y del registrado en países referentes como Brasil y México con 30% y 15%, respectivamente.

Dentro de esta categoría, los principales productos que se comercializan son las tarjetas de crédito, débito y prepago. Esta última, tiene características similares a la tarjeta de débito, con la diferencia de que no es necesario vincularla a una cuenta de ahorros; es decir, no requiere de la contratación del producto con un banco y los fondos se reciben a través de las recargas de dinero que el usuario puede realizar a través de diversos canales, como por ejemplo, redes autorizadas de recarga en bodegas, farmacias y otros comercios minoristas.

Las tarjetas prepago no solo brindan beneficios a los usuarios, sino que abren la puerta a nuevos participantes como las entidades emisoras de dinero electrónico, las cuales, sin ser bancos, también están autorizadas por la SBS para emitir este tipo de productos. Esto facilita que más personas tengan acceso a los medios de pago electrónico y podría considerarse como un instrumento que promueve la inclusión financiera revirtiendo barreras relacionadas con escala y costos dentro del ecosistema, a la vez que podría contribuir a que más usuarios sean sujetos de financiamiento y productos bancarios.

Es importante mencionar que las tarjetas prepago no solo pueden ser utilizadas por las personas naturales sino también por las personas jurídicas que desean administrar de manera eficiente sus gastos y tener un mayor control, como por ejemplo sobre los viáticos, compras diversas de bajo importe, combustible, etc.

Según un estudio realizado por una marca internacional de medios de pago obtenido de la página web de Tarjetas Peruanas Prepago (2014), se estima que el mercado potencial de tarjetas prepago en el Perú ascendería a US\$ 16 billones, de los cuales el 57% lo representarían los productos dirigidos a personas naturales, 32% y 11% los dirigidos a empresas y Gobierno, respectivamente.

Se estima que, al cierre del año 2016, el dinero electrónico emitido para personas naturales habría superado los S/ 3,0 millones y que el crecimiento que este podría tener progresivamente es bastante alto, considerando que cerca del 77% de las transacciones en el Perú se realizan con efectivo según la SBS (2016). Para dinamizar este ecosistema a nivel de las entidades financieras, entidades emisoras de dinero electrónico, reguladores, supervisores y otros participantes involucrados en la industria, el principal reto radicaría en difundir ampliamente la oferta de dinero electrónico, educar sobre cómo es su funcionamiento y garantizar su seguridad salvaguardando los intereses de los usuarios.

Tarjetas Peruanas Prepago, en adelante TPP, consciente de la oportunidad que representa la emisión y comercialización de diversos productos y soluciones prepago, decide diversificar su portafolio de productos como alternativa a la oferta bancaria tradicional y como un agente que promueve la inclusión financiera en el país.

Es así que en el 2016 lanza la Tarjeta Prepago Ligo en alianza con Mastercard Internacional enfocada en los jóvenes y en su interés por las compras por internet. Sin embargo, a la fecha, no logra alcanzar los objetivos de colocación y uso esperados.

Como parte del diagnóstico de la situación actual, se identificaron oportunidades de mejora en cuanto a la estrategia de segmentación, posicionamiento y comunicación; de cara a revertir los resultados, se propone enfocar los esfuerzos en estos puntos, así como en revitalizar la propuesta de valor del producto y la estrategia de *go-to-market*.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (PESTL)

#### 1.1 Entorno político

Tabla 1. Análisis del entorno político

Variable	Efecto	Impacto	Decisiones estratégicas
Expectativas negativas sobre el futuro a partir de la elección de Trump:	Posible reenfoque de la estrategia de la banca hacia negocios como el dinero electrónico.	Oportunidad	Maquilar operación para los bancos, como nuevos clientes y bajo un modelo B2B.
-Decisiones de consumo e inversión afectadas: mayor austeridad del gasto e inversiones orientadas a alternativas de menor riesgo.	Mayor adopción de medios de pago electrónicos alternativos a las tarjetas de crédito o créditos de consumo a menor costo	Oportunidad	Capturar el gasto actual con efectivo u otros medios de pago hacia el dinero electrónico, principalmente en pago de servicios básicos, compras cotidianas y/o de bajo <i>ticket</i> .

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en el anexo 1.

#### 1.2 Entorno económico

Tabla 2. Análisis del entorno económico

Variable	Efecto	Impacto	Decisiones estratégicas
Crecimiento de un nuevo segmento económico, los <i>millennials</i> , y su poder de compra: -En USA, el gasto estimado al 2020: US\$ 1,4 billones.	Mayor interés y exigencia del consumidor en adquirir productos y servicios diseñados especialmente para ellos.	Oportunidad	Agilizar el <i>time to market</i> de soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de este segmento.
-En el Perú, en cinco años, probablemente será la generación que lidere el proceso de toma de decisiones o de la economía.	Mayor capacidad de gasto.	Oportunidad	Fidelizar a este segmento para generar un crecimiento en el negocio a largo plazo.
Crecimiento en el uso de tarjetas de crédito y no de la forma más sana: -Retiro de dinero de una tarjeta de crédito es una de las formas más caras de endeudarse, sin embargo, es la alternativa que más están utilizando los clientes (del total de la deuda por tarjeta de crédito, el 33,3% se originó por retiro de efectivo en 2016, vs. abril 2015 con 29,4%).	Migración del cliente hacia productos alternativos menos costosos.	Oportunidad	Posicionar la Tarjeta Prepago como medio de pago que promueve el consumo saludable.
	Promoción de la educación financiera.	Oportunidad	Liderar iniciativas de educación financiera.
	Mayor supervisión del regulador a los bancos.	Oportunidad	Cercanía al regulador para ampliar el alcance de la Ley de Dinero Electrónico.
Guerra de precios en la categoría de tarjetas de crédito: -Consumos de hasta 12 meses sin intereses, eliminación de membresía, descuentos, millas de regalo, devolución de dinero con la finalidad de aumentar el consumo con la tarjeta de crédito	Mayor consumo del cliente realizado con estos productos	Amenaza	Mitigar la atractividad de los beneficios ofrecidos por los bancos a través de la comunicación del valor ofrecido con la Tarjeta Prepago de manera permanente y como parte del <i>core</i> del producto. Referenciar este valor versus el alto costo y esfuerzo del cliente por adquirir otro tipo de soluciones y usarlas.

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en anexo 1.

#### 1.3 Entorno social

Tabla 3. Análisis del entorno social

Variable	Efecto	Impacto	Decisiones estratégicas
Percepción sobre incremento de la delincuencia a nivel nacional: -El 80 % de peruanos asegura que el nivel de los delitos en el país aumentó en el último año, un 42 % de los hogares fue víctima de un asalto y un 59% percibe aún inseguridad en las calles.	Mayor utilización de medios de pago electrónicos en respuesta a la inseguridad del uso del efectivo.	Oportunidad	Enfocar en la comunicación de valor, la seguridad asociada al uso del dinero electrónico versus el uso del efectivo. Sin embargo, este es un atributo compartido por toda la categoría y no exclusivo.
Popularidad de las <i>fintech</i> entre adultos jóvenes En USA, los adultos jóvenes o <i>millennials</i> representan el 26 % de la población total	Segmento más proclive a aceptar y adoptar una nueva oferta digital	Oportunidad	Innovar en el desarrollo de nuevos modelos de negocio en la categoría de medios de pago, pensando en estos grupos generacionales y apalancándose de fortalezas de otras <i>fintech</i> .

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en el anexo 1.

#### 1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico

Variable	Efecto	Impacto	Decisiones estratégicas
Incremento del uso de medios de pago electrónicos y mayor penetración de dispositivos digitales en el Perú -Hay más de 35 millones de conexiones y de ellas el 40 % pertenece a Lima. -Los medios de pago electrónicos vienen creciendo al doble del crecimiento del país, es decir, entre el 10 % y 12 % en los últimos años.	Migración de transacciones en efectivo a través de medios de pago electrónico.	Oportunidad	Capturar parte del consumo y trasladarlo a la propuesta prepago.
Desarrollo de las capacidades digitales de los bancos a nivel internacional.	Mejora de la oferta de productos y servicios.	Amenaza	Levantar las experiencias actuales y repotenciar la plataforma de servicios de la Tarjeta Prepago Joven.
		Oportunidad	Buscar alianzas estratégicas con los bancos para tercerizar la operación y agilizar el <i>go-to-market</i> .
Tendencia mundial al <i>Paperless</i> dentro de la era digital: -El 50 % de los consumidores estadounidenses considera el impacto ambiental antes de la compra -Todas las empresas peruanas deberán emitir, de forma obligatoria, facturas electrónicas con lo cual da un impulso definitivo hacia la desaparición de los comprobantes de pago físicos (papel).	Mayor valoración por productos y servicios alineados con esta tendencia.	Oportunidad	Reforzar la comunicación de atributos clave valorados por el cliente.
	Migración natural de comerciantes hacia el uso de medios de pago electrónicos y creación de ecosistema digital.	Oportunidad	Incrementar la cobertura de comercios afiliados a la red para mejorar la experiencia de uso y el crecimiento del ecosistema.

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en el anexo 1.



## 1.5 Entorno legal

**Tabla 5. Análisis del entorno legal**

Variable	Efecto	Impacto	Decisiones estratégicas
Creación de la Ley de Dinero Electrónico.	Facilidades del Estado para promover mecanismos alternativos de inclusión financiera.	Oportunidad	Crecimiento del negocio.
Flexibilización del marco legal para facilitar la introducción de bancos extranjeros al mercado local.	Incremento de la competencia y oferta de servicios.	Amenaza	Acelerar el <i>go-to-market</i> y especialización en el nicho jóvenes antes de que los bancos extranjeros ingresen con propuestas que ataquen al mismo segmento.

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en el anexo 1.

A continuación, los hallazgos principales dentro del análisis:

- Político: si bien existe una coyuntura política internacional que podría tener un impacto económico en los bancos, inversionistas y consumidores, este efecto podría generar una nueva oportunidad de replantear el modelo de negocio y migrar de la oportunidad B2C a la B2B.
- Económico: el entorno competitivo resulta favorable para la introducción de nuevos productos y servicios enfocados al grupo generacional *millennial*, así como para otros segmentos que busquen soluciones de medios de pago más convenientes y menos costosas.
- Tecnológico: la mayor adopción y uso de nuevas tecnologías favorece el desarrollo de un nuevo ecosistema en el que podrían desarrollarse las soluciones de dinero electrónico.
- Social: los medios de pago electrónicos resultan una opción beneficiosa en comparación con el efectivo, así como la predisposición del segmento *millennial* hacia nuevos modelos de negocio con ofertas digitales.
- Legal: las facilidades que brinda el Estado permiten el desarrollo de nuevos negocios.

En conclusión, el entorno en el cual opera TPP resulta favorable para el desarrollo del proyecto de relanzamiento de la Tarjeta Prepago Ligo.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Evolución y características del sector

TPP participa en el sector servicios, particularmente en la categoría de servicios financieros bajo la denominación de Entidad Emisora de Dinero Electrónico, en adelante EEDE, según lo expuesto por el Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2016).

Es importante indicar que el marco regulatorio para estas entidades se creó en el 2011 y desde entonces ha registrado variaciones en el alcance de la norma como, por ejemplo, en su extensión a la emisión y condiciones para el uso del dinero electrónico de personas naturales y jurídicas.

### 2.2 Análisis del modelo de negocio

El modelo de negocio tradicional de medios de pago está representado por la banca, a través de productos como tarjetas de crédito y débito principalmente. Es importante mencionar que solo algunas de estas entidades emitieron y/o emiten algunos portafolios prepago, según la propia web de los principales bancos en el Perú. A continuación, se muestra el modelo de negocio tradicional bajo la metodología CANVAS.

**Tabla 6. Modelo de negocio de medios de pago (tradicional)**

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento clientes
Socios administradores de programas de lealtad	Administración de plataforma de medios de pago	Medio de pago que brinda:	Baja personalización en la atención en los segmentos de la base de la pirámide	Multisegmentos: <i>Entry level</i> / masivo
Fabricación de tarjetas	Procesamiento de transacciones propio	Línea de crédito (tarjeta de crédito)	Beneficios poco diferenciados	
Impresión y distribución de estados de cuenta	Atención de consultas y reclamos	Conveniencia: aceptado en miles de establecimientos físicos y <i>on-line</i> dentro y fuera del país	<b>Canales</b>	Masivo alto valor
Marcas internacionales Visa/Mastercard	<b>Recursos clave</b>	Cobertura: amplia red de oficinas en todo el país	Banca telefónica masiva, exclusiva y <i>premium</i>	Alto valor
	Tecnología e infraestructura	Programas de lealtad: puntos o millas por compras	Red de oficinas / funcionarios exclusivos	
	Cobertura de agencias	Personalización de diseño: <i>plastic choice</i>	Redes sociales	
	Sistemas de administración de fraudes y riesgos			
	<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuente de ingresos</b>	
	Presupuesto de <i>marketing</i> , fabricación y distribución de tarjetas, licencias y autorizaciones de marcas internacionales, impresión y distribución de estados de cuenta, gestión de sistemas y seguridad de información, gestión de reclamos y fraudes, gestión de canales y equipos propios, gestión de programa de lealtad, fondeo (en tarjeta de crédito)		Tarjeta de crédito: tasa de interés, membresía, servicios de tarjeta, desgravamen, conversión de moneda, reposición, seguro de protección de tarjeta (opcional)	
			Tarjeta de débito: mantenimiento, conversión de moneda, reposición, seguro de protección de tarjeta (opcional)	

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Osterwalder y Pigneur (2009).

Sobre la base de la combinación de la perspectiva de la innovación en valor de Chan Kim y Mauborgn (2005), así como al esquema de las cuatro acciones con el lienzo de modelo de negocio “Canvas”, se analizó la industria de medios de pago tradicional y se procedió a analizar las variables que se podrían aumentar, crear, reducir y eliminar.

**Tabla 7. Matriz de innovación en valor**

Eliminar	Aumentar
Apertura de cuentas	Experiencias de uso
Nacimiento de producto con línea de crédito o con cuenta de ahorro	Seguros
Oferta de <i>plastic choice</i>	Autoservicio digital
Multicanales de <i>servicing</i> propios	Alianzas estratégicas
Reducir	Crear
Venta por canales físicos	Beneficios personales para el perfil del cliente
Comisiones para el cliente	Acceso a tecnología <i>contactless</i>
Integración vertical	Cuentas virtuales
	Amplia red de recarga con horario extendido

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Chan Kim y Mauborgn (2005).

Es así como se desarrolló la propuesta de un nuevo modelo de negocio de medios de pago, no tradicional, con la finalidad de incrementar el valor y reducir los costos. A continuación, el modelo propuesto bajo la metodología CANVAS y aplicable a la propuesta del relanzamiento de la Tarjeta Prepago Joven - Ligo.

**Tabla 8. Modelo de negocio de medios de pago (propuesto)**

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento clientes
Marcas internacionales: Visa/Mastercard	Mantenimiento de plataforma de comercialización y uso	Medio de pago recargable que brinda:	Autoservicio vía web y app	Jóvenes entre 18 y 24 años Dinámicos, tecnológicos, sin relación bancaria o incipiente
Sponsor tecnológico: administrador de plataforma de Medios de Pago y procesamiento	Negociación de alianzas	Personalización: beneficios orientados al perfil del cliente (convenios, descuentos)	Asistencia vía <i>call center</i> especializado	
Redes de recarga y venta ocasional	Generar <i>pull</i> con usuario final	Flexibilidad: sin abrir cuentas y para comprar presencialmente/ <i>on-line</i> , pagar servicios, suscripciones recurrentes, retirar efectivo	<b>Canales</b>	Buscan soluciones ágiles, flexibles y que brinden acceso a nuevos beneficios y experiencias
Selección de comercios clave	Desarrollo de tecnología basada en el cliente (web/app)	Experiencia: uso de app, tecnología sin contacto, tarjeta y cuenta virtual	Propios: <i>on-line</i> y <i>call center</i> Socios: red de recarga y puntos de venta y promoción itinerantes	
	Redes de distribución			
	Equipo administrador del programa y canales postventa			
	<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuente de ingresos</b>	
	Presupuesto de <i>marketing</i> , fabricación y distribución de tarjetas, licencias y autorizaciones de marcas internacionales, gestión de sistemas y seguridad de información, gestión de reclamos y fraudes, gestión de canales y equipos propios, gestión de programa de lealtad, costo de fondeo (tarjeta crédito).		Core: por uso (transaccionalidad) Marginal: por emisión y reposición	

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Osterwalder y Pigneur (2009).

### 2.3 Análisis del ecosistema del modelo de negocio

El modelo de negocio de la tarjeta prepago se basa en la generación de un portafolio base, el cual rentabiliza a través de la “transaccionalidad” (por cada S/ 1 de compra con la tarjeta y/o el número de tarjeta, se genera un % de ingresos para la empresa).

Además, la operación se desarrolla dentro de un ecosistema en el que participan diversos jugadores, con roles específicos, que aportan valor y favorecen el crecimiento y la continuidad de la propuesta como se puede observar a continuación.

**Tabla 9. Relación de jugadores del ecosistema**

Jugador	Empresa tipo (referencial)	Roles ilustrativos
Emisor	Entidad Emisora de Dinero Electrónico - TPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, emitir y comercializar el producto</li> <li>• Reportar ante la SBS</li> </ul>
Procesador	Servicios Bancarios Compartidos - Unibanca S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesar transacciones a nombre del emisor (aprobar / declinar)</li> <li>• Proveer de información sobre transaccionalidad</li> <li>• Brindar soporte tecnológico al emisor</li> </ul>
Adquirente de ATMs	Servicios Bancarios Compartidos / Unibanca S.A. Red de otros Bancos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir la red de cajeros ATMs desde donde se podrá retirar efectivo de las tarjetas prepago</li> </ul>
Adquirente de POS	Procesos de Medios de Pago S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliar a los comercios que aceptarán las tarjetas prepago para realizar compras.</li> </ul>
Marca de Medios de Pago	Mastercard International	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el ecosistema de medios de pago a través de licenciamiento a emisores y adquirentes</li> </ul>
Red de recarga	Full Carga Servicios Transaccionales S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir las tarjetas prepago en el canal presencial</li> <li>• Recargar las tarjetas</li> </ul>
Distribuidor	Empresas de Courier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir las tarjetas prepago a los clientes que solicitan el producto por el canal online</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 2.4 Análisis de los clientes

En términos generales, se pueden distinguir dos tipos de clientes de las tarjetas prepago:

**Clientes corporativos:** constituye todo el grupo de empresas que adquieren las tarjetas prepago para la transferencia electrónica de fondos, ya sea para realizar pagos de nóminas y/o incentivos a sus empleados o terceros, administrar efectivo, vales de gasolina y tarjetas de regalo.

**Clientes persona natural:** conformado por toda persona natural, no necesariamente bancarizada, que utiliza la tarjeta prepago como un medio de pago alternativo a la oferta tradicional vigente, sin necesidad de abrir una cuenta bancaria, pero sí con todos los beneficios y seguridad de la plataforma tecnológica de la tarjeta prepago.

Ahondando en el potencial de clientes persona natural, en donde se enfoca actualmente el producto de TPP, se presentan las observaciones más relevantes sobre la base de la información presentada en las tablas siguientes:

- Según CPI (2016), de los más de 10 millones de habitantes en Lima Metropolitana en 2016, el 24,5% pertenece a los NSE A y B, de los cuales el 11,3% tienen entre 18 y 24 años.

**Tabla 10. Distribución por NSE y edades de Lima Metropolitana (en miles)**

NSE	Población		Población por grupos de edad						
	#	%	0 - 5 años	6 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	2.464,5	24,5%	178,1	231,0	180,2	279,4	561,4	543,0	491,4
C	4.237,0	42,1%	347,8	446,3	348,2	542,0	1.032,8	851,4	668,5
D	2.547,6	25,3%	291,2	309,3	231,0	386,5	670,0	422,0	237,6
E	806,1	8,0%	134,3	117,7	75,1	116,1	195,2	102,0	65,7
Total	10.055,2	100,0%	951,4	1.104,3	834,5	1.324,0	2.459,4	1.918,4	1.463,2

Fuente: CPI (2016).

- Según IPSOS (2016), el 96% de estos mismos adolescentes y jóvenes percibe algún tipo de ingreso, siendo la mayoría por un trabajo o “cachuelo” propio y por alguna propina de sus padres.

**Tabla 11. Fuente de ingresos de los adolescentes y jóvenes de Lima Metropolitana**

Fuente de ingresos	%
<b>Sí percibe algún tipo de ingreso</b>	<b>96%</b>
Propinas de sus padres	47%
Trabajo / cachuelo	48%
Propinas de otros familiares	17%
Otros	2%
<b>No percibe ingresos</b>	<b>4%</b>

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en IPSOS (2016).

- Asimismo, según IPSOS (2016), existe una alta concentración de personas que posee algún producto financiero, principalmente una cuenta de ahorros, indicador que ha venido creciendo desde el 2014 y que es más alto en el NSE A.

**Tabla 12. Productos financieros entre adolescentes y jóvenes de Lima Metropolitana**

Producto financiero	NSE		
	A	B	C
<b>Al menos un producto financiero</b>	<b>53%</b>	<b>36%</b>	<b>31%</b>
Cuenta de ahorros	29%	20%	17%
Cuenta sueldo	15%	15%	9%
Tarjeta de crédito	13%	5%	5%
<b>Ninguno</b>	<b>47%</b>	<b>64%</b>	<b>69%</b>

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en IPSOS (2016).

## 2.5 Análisis de los competidores

En cuanto al mapeo de la competencia relevante, es importante indicar que la categoría de medios de pago es bastante amplia y en la cual participan diversas instituciones, a nivel de la banca, así

como nuevos participantes, como las entidades emisoras de dinero electrónico y/o empresas a las que se les terceriza parcialmente funciones de la cadena de valor de la emisión.

A continuación, el análisis de los diversos grupos de competidores que han sido considerados a lo largo del desarrollo de esta propuesta.

**Tabla 13. Mapeo de competencia relevante**

Tipo de competidor	Categoría empresa	Razón social	Producto	Grupo económico
Directos	Entidades Emisoras de Dinero Electrónico (EEDE)	Servitebca Perú, Servicio de Transferencia Electrónica de Beneficios y Pagos S.A.C.	La Todo	Intercorp
		Empresa Editora El Comercio S.A.	Pago efectivo	El Comercio
	Bancos - Emisores de tarjetas prepago	BBVA Banco Continental	Diversas tarjetas prepago	BBVA
Indirectos	Bancos - No emisores de tarjetas prepago pero sí de productos de crédito y/o débito:	Banca tradicional: BCP, Scotiabank, Interbank, Banbif, Banco Financiero	Tarjetas de crédito y/o débito	Diversos grupos económicos nacionales e internacionales
		Banca <i>retail</i> : Falabella, Ripley, Cencosud, Financiera OH!	Tarjetas de crédito y/o débito	Diversos grupos económicos nacionales e internacionales

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 2.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Según el análisis detallado de las cinco fuerzas de Porter, disponible en el anexo 2, se concluye lo siguiente:

- **Amenaza de nuevos participantes:** si bien existe una probabilidad de ingreso de nuevos participantes, principalmente extranjeros, el efecto en la atractividad de la industria se considera neutro, ya que a pesar del mayor acceso a tecnología, capital económico y marca, no necesariamente tendrán una estrategia enfocada en el nicho de jóvenes. En cuanto a las *fintech*, si bien están en una etapa de crecimiento, no necesariamente cuentan con un nivel de especialización alto con la oferta de medios de pago electrónico enfocada en el nicho de jóvenes.
- **Rivalidad entre competidores:** se considera que la atractividad es neutra, porque si bien existen diversos competidores en el mercado, este mercado todavía cuenta con un nivel de penetración bajo<sup>2</sup> y presenta un esquema de competencia distinto, a nivel de los bancos y su bajo o nulo enfoque por la categoría.

<sup>2</sup> La penetración de medios de pago electrónico (tarjetas de crédito, débito y prepago) en el consumo privado es de aproximadamente 11 % según estudio realizado por Mastercard Internacional y publicado en Gestión (2018).

- **Amenaza de productos sustitutos:** existe una amplia variedad de productos sustitutos en el mercado, lo cual podría representar mayores opciones para el consumidor y reducir el nivel de atractividad de esta industria. Es importante mencionar que si bien pueden coexistir estos productos, la mayor atractividad se genera cuando existen mayores posibilidades de ser el medio de pago preferido o el principal para canalizar operaciones de pago.
- **Poder de negociación con los proveedores:** existe un alto nivel de dependencia con los proveedores, principalmente de procesamiento; sin embargo, en el modelo de negocio analizado, esta dependencia resulta atractiva porque permite el acompañamiento y crecimiento del negocio tanto del proveedor como del cliente (*win-win*).
- **Poder de negociación con los compradores:** la industria resulta atractiva al considerarse que la adquisición y uso de las tarjetas prepago no es excluyente de otras soluciones en el mercado y podrían convivir; además, al no existir una concentración de compradores ni aportar significativamente a la rentabilidad del negocio, la dependencia hacia estos se reduce.

Finalmente, se considera que esta industria sí es atractiva para desarrollar la propuesta Tarjeta Prepago Joven - Ligo, dentro de la perspectiva de competencia y generación de ingresos.

### 3. Análisis interno: la empresa

#### 3.1 Historia y evolución

Según la memoria descriptiva en su web, TPP es una sociedad anónima con más de 7 años en el mercado. Es una empresa de servicios complementarios del sistema financiero cuyo objeto social principal es la emisión de dinero electrónico, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Dinero Electrónico N° 29985<sup>3</sup>.

Cuenta con una alianza estratégica con Unibanca, empresa con más de 20 años de experiencia en transferencia electrónica de fondos y de información, lo cual le permite contar con la mayor tecnología y soporte para atender los requerimientos de los clientes. Asimismo, cuenta con más de 700.000 tarjetas prepago emitidas<sup>4</sup> al 2017, una cartera de más de 100.000 usuarios vigentes y un equipo de colaboradores altamente capacitados y con experiencia en el negocio de medios de pago.

#### 3.2 Visión

- Ser la empresa líder en América Latina brindando servicios de dinero electrónico mediante tarjetas prepago.

<sup>3</sup> <http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/normas-legales/ley-del-dinero-electronico.html>.

<sup>4</sup> Información proporcionada por la empresa.

### 3.3 Misión

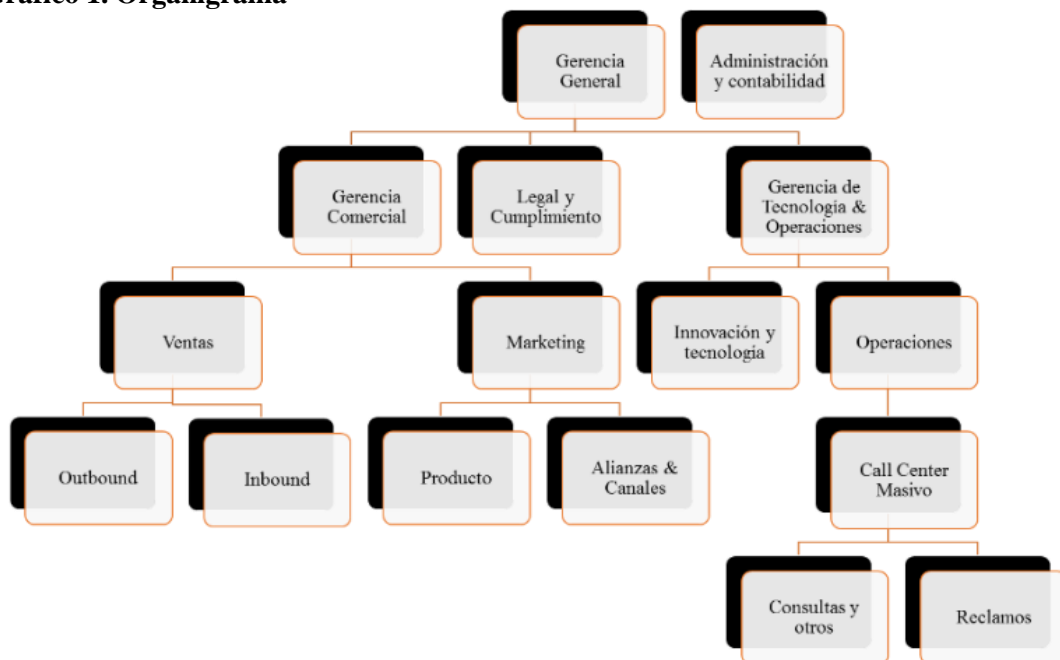
- Brindar el servicio de manera eficiente y confiable, con valor agregado para los clientes, con colaboradores comprometidos.

### 3.4 Valores

- Solidez y compromiso.
- Confianza.
- Trabajo en equipo.
- Ética.
- Proactividad en las relaciones a largo plazo.

### 3.5 Organización y estructura

Gráfico 1. Organigrama<sup>5</sup>



Fuente: Elaboración propia 2018.

### 3.6 Productos y servicios que ofrece

TPP tiene un amplio portafolio de productos prepago, los cuales están divididos en:

- Soluciones para personas naturales: tarjeta *e-commerce*, tarjeta de regalo.
- Soluciones para personas jurídicas: tarjeta de alimentos, pago a proveedores, pago a distribuidores, pago de planillas, pago de incentivos a fuerzas de venta, etc.

<sup>5</sup> Únicamente con fines ilustrativos.

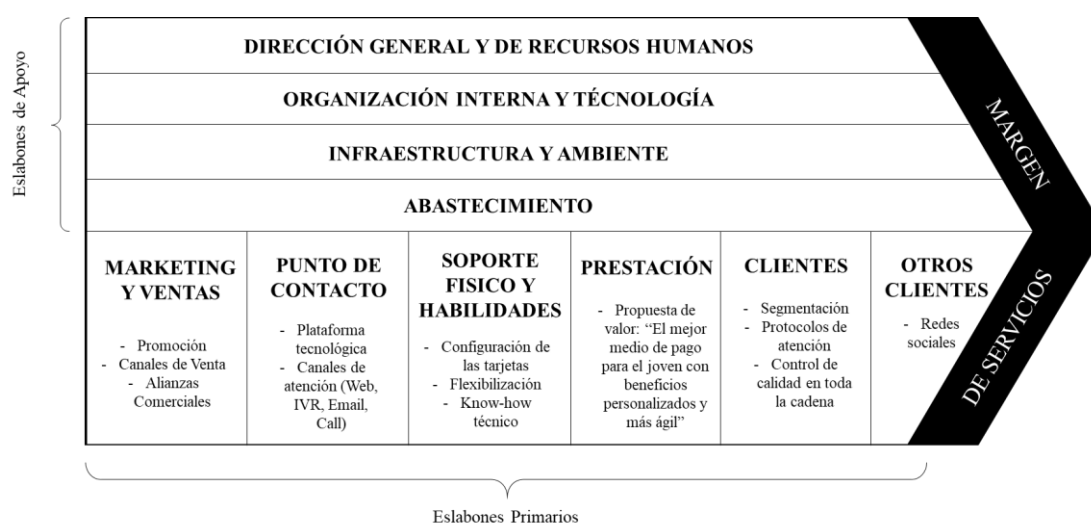


### 3.7 Análisis de la cadena de valor

Según Kotler (1991), resulta adecuada la herramienta de cadena de valor de Porter adaptada a una empresa de servicios como TPP. Según lo expuesto por Alonso (2008), es importante tomar en cuenta los eslabones claves que terminen generando mayor valor para el cliente y el desarrollo de ventajas competitivas para el negocio.

Tomando la adaptación de Alonso (2008), a continuación, se ilustra la cadena de valor de servicios de TPP.

**Gráfico 2. Cadena de valor de servicios de TPP**



Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Alonso (2008).

#### **Marketing y ventas**

- **Canales de venta:** se utilizarán distintos canales para asegurar el contacto con el mayor número de jóvenes.
  - *On-line:* la página web será el principal canal de venta y con total disponibilidad (24/7).
  - *Call center:* canal *inbound* y *outbound*.
  - **Puntos de venta:** colocados en puntos estratégicos de mayor flujo de jóvenes (universidades y eventos).
- **Promoción:** principalmente se enfocará en publicidad a través de medios digitales y en menor medida en ATL y BTL.
- **Alianzas:** con los principales comercios concurridos por los jóvenes<sup>6</sup> (tiendas por departamento, *fast foods*, cine, restaurantes, etc.).

<sup>6</sup> La relación de comercios se seleccionó en función a los gustos y preferencias del consumidor objetivo que se muestran en los resultados del sondeo de mercado y también sobre la base de fuentes secundarias relacionadas con análisis de "transaccionalidad" de portafolios afines en la industria de medios de pago. Esta última es información confidencial.

### **Punto de contacto**

- APP: aplicación para *smartphones* con múltiples funcionalidades para realizar configuraciones, transacciones, consultas y pagos con la tarjeta prepago.
- Web: sitio web con toda la información de la empresa y la tarjeta en cuanto a funcionalidades, beneficios, y campañas. Opciones de registro de datos y solicitud del producto, así como ingreso con usuario y contraseña para realizar operaciones y revisar saldos, movimientos, novedades.
- Redes sociales: canales digitales en los que la marca y el producto tienen presencia y donde interactúa el *target* (Facebook, Twitter, Instagram, otros).
- Telefónico: *call center* especializado para impulsar procesos comerciales y realizar procesos operativos de medios de pago como activación de tarjeta, consultas, bloqueos y registro de reclamos.
- *E-mailing*: herramienta de comunicación clave para informar sobre temas de interés relacionados al producto (consejos de uso, consejos de seguridad, promociones, otros).

### **Soporte físico y habilidades**

- Configuración de “parametrías” de tarjeta (tercerizado y propio).
- Diseño y producción de tarjetas (tercerizado).
- Ensobrado (tercerizado).
- Distribución (tercerizado y propio).
- Procesamiento de operaciones (tercerizado).

### **Prestación**

Tarjeta prepago recargable para realizar compras presencialmente o por internet, pagar servicios, depositar y retirar efectivo; asimismo, brinda beneficios pensados en el estilo de vida de los jóvenes.

### **Clientes**

- Segmentación: el público objetivo son los jóvenes de 18-24, NSE A-B con ingresos promedio de S/ 1.034, quienes buscan soluciones flexibles que brinden acceso a nuevos beneficios y experiencias.
- *Quality assurance*: se implementarán controles de calidad en las operaciones a fin de asegurar la satisfacción de los clientes, como cliente incógnito, encuestas de satisfacción y supervisión de la aplicación de protocolos de atención.
- Programa de beneficios: lúdico y flexible, adaptado a las preferencias del grupo objetivo.

### **3.8 Operaciones**

A continuación, la relación de procesos clave, políticas y acuerdos de niveles de servicio de cara a la atención de los clientes y de uso interno.

**Tabla 14. Procesos clave, políticas y niveles de servicio**

Procesos clave	Políticas	Niveles de servicio
*Solicitud y emisión de tarjeta *Entrega de tarjeta y kit de bienvenida *Activación de tarjeta *Primera carga de saldo *Uso de tarjeta *Recarga de saldo *Consultas, bloqueos, reclamos *Reporte operación a SBS	*Se terceriza ciertos servicios los cuales son manejados a través de contratos de servicios con cada proveedor o aliado. *Se reporta mensual y trimestralmente los principales indicadores de gestión a la SBS *Se cuenta con un sistema de prevención de fraude, lavado de activos y financiamiento del terrorismo *Se cuenta con un sistema de control de riesgos operativos y de seguridad de información *Se cuenta con un fideicomiso administrado por una compañía fiduciaria para resguardar el valor del dinero circulante	*Entrega: se realizará en un plazo máximo de 48 horas desde la recepción de la solicitud para Lima Metropolitana y 72 hrs para zonas alejadas *Abastecimiento puntos de venta: se realizará mensualmente en función a análisis del stock y/o solicitud del comercio *Reclamos: se responderá al reclamo en un plazo máximo de 30 días calendario desde registrado el reclamo

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 3.9 Marketing y ventas

#### Marketing

El equipo de *marketing* de TPP asume funciones transversales a toda la gestión de los productos de la empresa. Está dividido en un equipo de producto y de alianzas. El equipo de productos mantiene una relación bastante cercana con el equipo de ventas basada en la retroalimentación constante.

#### Ventas

Se realizó un diagnóstico de la efectividad de ventas en la empresa en función al modelo de Zoltners, Sinha y Lorimer (2008), y los hallazgos<sup>7</sup> fueron los siguientes:

- Resultados de negocio: no se está llegando a la meta de colocación de tarjetas; se estima que las colocaciones efectivas vs. las colocaciones presupuestadas registran un *gap* de más del 90% en este segmento.

<sup>7</sup> Pretende ilustrar los principales *drivers* de efectividad sobre la base de un diagnóstico referencial basado en la observación y análisis de la empresa.

- Resultados con el consumidor: el consumidor no conoce ni comprende la propuesta de valor, es un producto con muchos atributos, pero no todos son comunicados ampliamente; no se mide la satisfacción con el portafolio actual.
- Actividades: los asesores telefónicos realizan una gestión transversal a todo el portafolio de productos de la empresa; no son especializados. La gestión de venta es básicamente reactiva.
- No brindan *feedback* consolidado sobre resultados ni motivos de aceptación y rechazo de los clientes y no cuentan con un sistema de incentivos alineado a los objetivos de la empresa (colocación y uso).
- Vendedores: no existe un equipo especializado en el producto prepago joven ni dedicado a la generación de alianzas estratégicas o venta B2B para robustecer la propuesta de valor.
- *Drivers* de efectividad de ventas: se requiere un rediseño de la estrategia para revertir los problemas que hoy experimenta el negocio y capturar el potencial.

Si bien no existe un equipo especializado en la parte administrativa, se plantea que la gestión de venta presente los siguientes cambios.

**Tabla 15. Matriz de efectividad de ventas**

El sistema de ventas para la Tarjeta Prepago Joven - Ligo: los <i>drivers</i> de la efectividad		
Estructura y roles	Vendedores	Actividades
<p><b>Estructura:</b> se rediseñará la estructura del equipo de ventas a través de las distintas posiciones que gestionarán de manera exclusiva y parcial la Tarjeta Prepago Joven.</p> <p>a) 1 Supervisor de venta (transversal a la gestión de venta de TPP)</p> <p>b) 1 posición para el <i>call center - outbound</i> (exclusiva para el producto Prepago Joven a nivel de venta y gestión de campañas de activación y uso)</p> <p>c) 1 posición para el <i>call center - inbound</i> (transversal a la gestión de venta reactiva y gestión del portafolio de TPP)</p> <p><b>Roles:</b> los roles serán los siguientes:</p> <p>a) Supervisor: diseñará una subsegmentación de la cartera y de oportunidades de venta para la gestión proactiva, rediseñará el flujo de derivación de <i>leads</i> internos y externos, asignará una meta mensual con seguimiento diario, analizará el <i>dashboard</i> de resultados a nivel cuantitativo como cualitativo y escalará al equipo de <i>marketing</i> las alertas y oportunidades de mejora respectivas. Monitoreará el desempeño de los puntos de venta itinerantes en coordinación con <i>marketing</i>.</p> <p>b) Asesor <i>outbound</i>: sus roles deberán estar alineados con los indicadores de éxito de la gestión de ventas, los cuales son colocación y utilización. Para el primer caso se incluye: búsqueda y priorización de <i>leads</i>, contacto, gestión, venta, cierre y activación; para el segundo caso, se incluye la venta y promoción de campañas de uso.</p> <p>c) Asesor <i>inbound</i>: gestión de <i>leads</i> recibidos a través de línea directa y por derivación de canal <i>on-line</i>, cierre de la venta y activación, además de brindar servicio postventa.</p> <p>Nota: Dentro de la gestión de <i>marketing</i>, se asumirá el seguimiento del canal <i>on-line</i> y de los aliados estratégicos, los cuales habilitarán módulos de venta itinerantes para colocación de producto.</p>	<p><b>Formación:</b> se diseñará un plan de capacitaciones para toda la compañía, ya que la gestión de contactos con el cliente podría ser atendida también por los equipos transversales:</p> <p>a) Plan de formación para nuevos ingresos</p> <p>b) Plan de nivelación para todos los empleados</p> <p>c) Plan de actualización mensual.</p> <p><b>Contenidos sugeridos:</b></p> <p>a) La empresa: visión, misión, objetivos, valores, estructura</p> <p>b) Productos: portafolio, propuesta de valor, servicios, otros</p> <p>c) Campañas: ofertas y promociones vigentes, condiciones, preguntas frecuentes, otros</p> <p>d) Técnicas de venta y manejo de clientes</p> <p>e) Gestión de calidad</p> <p>f) Operativa de gestión: ventas, activación, bloqueo, otros</p> <p><b>Procesos:</b> se rediseñarán los procesos de atención para mejorar la productividad de los equipos, entre ellos, el cambio del menú del IVR para redireccionar a los potenciales clientes y clientes al <i>pool</i> especializado; así como también la revisión del flujo de derivación de canales <i>on-line</i> y externos para su gestión y priorización por el canal <i>inbound</i>.</p> <p><b>Feedback:</b> se diseñarán reuniones semanales para revisar avance sobre la meta, incidencias, propuestas de mejora y otros temas críticos que afectan la gestión.</p> <p><b>Reconocimiento:</b> se armarán sesiones mensuales con todo el equipo de ventas de Tarjetas Peruanas Prepago para premiar a los mejores asesores/supervisores y compartir mejores prácticas. Estos reconocimientos serán premios adicionales al sueldo variable que serán depositados en tarjetas prepago y cuyas condiciones serán comunicadas en boletines de campaña que se lancen y en las reuniones con los supervisores.</p>	<p><b>Evaluación de desempeño:</b> se evaluará la gestión de venta de los equipos en función a los siguientes criterios:</p> <p>a) Resultados: cumplimiento sobre la meta, <i>lift</i> de colocación versus periodo anterior</p> <p>b) Calidad: cumplimiento de lineamientos de venta, políticas, procedimientos, pautas de atención al cliente.</p> <p>Se considerará un peso de 75% por cumplimiento de resultados y un 25% por cumplimiento de calidad.</p> <p><b>Indicadores de éxito para el equipo de ventas:</b> estarán alineados al modelo de generación de ingresos de la compañía en el que se evaluará lo siguiente:</p> <p><b>a) Resultados:</b></p> <p>*Colocación: tarjeta nueva vendida, activada y usada en el primer mes de ser adquirida. Umbral mínimo: 100% Meta asignada (disponible en anexos)</p> <p>*Utilización: tarjeta con compras en comercios físicos u <i>on-line</i>, afiliación a pago de servicios o suscripciones recurrentes en el segundo mes de ser adquirida</p> <p><b>b) Calidad:</b></p> <p>*Nota de calidad: en función a evaluación de llamadas aleatorias. Nota aprobatoria: 16</p> <p><b>Monitoreo y control:</b> se hará seguimiento continuo a través de un <i>dashboard</i> que busca homologar la gestión de los diversos productos de TPP. Incluirá:</p> <p>a) Resultados: <i>funnel</i> de seguimiento a las ventas por etapa de contacto, cierre, activación; motivos de aceptación y rechazo. (Ver en gráficos: <i>Funnel</i> de seguimiento).</p> <p>b) Calidad: resultados de monitoreos de calidad, cliente incógnito y <i>performance</i> por asesor y canal.</p> <p>Este <i>dashboard</i> tendrá vistas agregadas y <b>desagregadas</b> por asesor, por canal de origen y cierre del <i>lead</i>, evolutivos, <i>benchmarks</i>, otros.</p> <p><b>Remuneración:</b> se establecerá un esquema de sueldo fijo (S/ 2.500) más un variable de (S/1.000) por cumplimiento de metas.</p>

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Zoltners, Sinha y Lorimer (2008).

### 3.10 Servicio al cliente

Para la puesta en marcha de esta unidad de negocio, se requerirá de personal de soporte y servicio a la operación, puntualmente a través del *call center*<sup>8</sup>, el cual tendrá a su cargo las siguientes funciones transversales a todo el portafolio de productos prepago de la empresa:

- Activación de tarjetas: permitir la carga y utilización del producto una vez adquirido.
- Bloqueo de tarjetas: suspender la tarjeta para su uso, con la finalidad de evitar fraudes luego de un evento de pérdida o robo.
- Atención de consultas: gestionar las consultas de los clientes sobre la operativa de la tarjeta y otras consultas relacionadas al producto.
- Atención de reclamos: registrar reclamos de los clientes ante insatisfacciones o quejas con el producto y/o servicios asociados y gestionar los casos que corresponda con las empresas aliadas participantes en el modelo de negocio.
- Gestión de calidad: monitorear la calidad de la atención de los asesores del *call center* en función a los lineamientos de la empresa.

Para ello TPP ya cuenta con un manual de roles y procedimientos.

### 3.11 Infraestructura

- Física: oficinas administrativas.
- Tecnológica: servidores y plataformas (*front end* y *back end*), otros.

<sup>8</sup> Este *call center* transversal tiene como objeto la gestión de los principales procesos operativos de las tarjetas prepago, adicional al *call center* comercial, cuyos roles se especifican en la matriz de efectividad de ventas.

### **3.12 Tecnología**

Existen dos componentes clave dentro de las capacidades tecnológicas necesarias para el desarrollo del modelo de negocio<sup>9</sup>.

- Tecnología propia: plataformas de gestión del programa y de interacción con el cliente (web y app). Por ejemplo, dispersión y consulta de saldos, movimientos y acceso a información sobre beneficios.
- Tecnología tercerizada: recursos tecnológicos para gestionar la conectividad y el procesamiento de operaciones entre los clientes, la red de comercios y cajeros, así como con la marca internacional de medios de pago (Mastercard).

### **3.13 Investigación y desarrollo**

La empresa tiene acceso a las últimas tecnologías y mejores prácticas de la industria, a nivel local como internacional a través de foros y talleres en los que participa invitado por las marcas internacionales de tarjetas y otros socios que participan en el ecosistema de medios de pago.

### **3.14 Situación financiera**

Se estima que la estructura de capital de la empresa, hoy por hoy, está basada al 100% en recursos propios<sup>10</sup> y que no se requerirá de financiamiento de terceros para el relanzamiento del portafolio prepago Joven. La empresa tiene varios años de operación en el mercado y ya cubrió la inversión inicial y principales costos asociados para su funcionamiento (relacionados con su *core*, la tecnología) y la comercialización de sus portafolios.

Es importante mencionar también que en este negocio es clave la salvaguarda de los fondos del dinero circulante con tarjetas prepago, lo cual, en cumplimiento con la normativa de dinero electrónico, requiere de la apertura de un fideicomiso, lo cual se realizó al inicio de la operación de la empresa.

---

<sup>9</sup> Referencial, únicamente con fines ilustrativos.

<sup>10</sup> El costo de oportunidad del capital utilizado en el modelo financiero considera esta estructura de capital y los cálculos respectivos para estimar el costo de capital referencial en este tipo de industria.

### 3.15 Matriz FODA

A continuación, se presenta el análisis de oportunidades y amenazas identificadas como parte del entorno, así como fortalezas y debilidades del ambiente interno.

**Tabla 16. Análisis FODA**

Fortalezas	Oportunidades
Modelo de negocio no tradicional basado en plataformas digitales con ventajas en costos y <i>time to market</i> Alianza estratégica con procesadora de pagos y redes de recarga Capacidades tecnológicas superiores a los bancos en administración de medios de pago Relación con marcas internacionales de medios de pago Tamaño de sus portafolios prepago	Mayor penetración de medios de pago electrónicos y dispositivos digitales Agenda política y creación de regulación para promover el uso del dinero electrónico Incremento del poder de compra y relevancia del segmento <i>millennial</i> . Crecimiento de endeudamiento con tarjetas de crédito y tendencia por la educación financiera Categoría en desarrollo Crecimiento de <i>fintechs</i> y mayor predisposición por nuevas ofertas digitales Tercerizar operación para los bancos
Debilidades	Amenazas
Dependencia de relación con procesadora y redes de recarga para sostener el modelo actual Posicionamiento de la marca en desarrollo Menor conocimiento del segmento <i>millennials</i> , mayor enfoque en otros segmentos Inadecuada estrategia de <i>go-to-market</i> para el lanzamiento de la Tarjeta Ligo	Reducción de tarifas en tarjetas de crédito Robustecimiento de soluciones u ofertas de valor sustitutas Ingreso de competidores internacionales con altas capacidades tecnológicas y comerciales

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 3.16 Análisis situacional

- La empresa cuenta con aproximadamente 700.000 tarjetas colocadas y 100.000 tarjetas activas a la fecha.
- No se cuenta con información sobre la participación a nivel de cuentas y facturación en tarjetas<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> No se cuenta con información disponible sobre la participación de mercado en el negocio prepago, a diferencia de fuentes como ASBANC que consolida información reportada principalmente por bancos y financieras para productos como tarjetas de crédito y débito. El racional detrás de esto podría ser la característica de este negocio, el tiempo de vida tan diverso entre cada una de las soluciones prepago y las oportunidades de mejora de generación de *reportería* ad hoc entre los emisores no tradicionales.

## Capítulo III. Investigación de mercados

### 1. Objetivos

**Tabla 17. Objetivos de la investigación de mercados**

Generales	Específicos
1. Conocer la industria	1.1 Identificar penetración de las tarjetas prepago en el mercado 1.2 Identificar a los principales competidores de la industria y sustitutos
2. Conocer al cliente	2.1 Identificar los principales atributos valorados / esperados 2.2 Profundizar en el proceso de decisión de adquisición y uso del producto 2.3 Identificar barreras potenciales para la adopción del producto 2.4 Testear la propuesta de valor
3. Estimar la demanda	2.1 Identificar la intención de adquisición del producto 2.2 Identificar la intención de uso del producto 2.3 Identificar la frecuencia de <i>cash</i> y uso 2.4 Calibrar el <i>pricing</i> del producto

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 2. Plan de sondeo de investigación de mercado

**Tabla 18. Estructura del plan de investigación de mercados**

Fase	Técnica	Herramienta	Diseño de muestra		Proceso de recolección de datos	
			Entrevistados / Participantes	# Entrevistas	Técnica	Modalidad
Exploratoria	Cualitativa	Entrevistas en profundidad	Responsable regional de productos prepago	1	Muestro no probabilístico a criterio	Telefónica ( <i>conference</i> )
			Experto en innovación	1		Presencial
			Experto en <i>fintechs</i>	1		Presencial
			Investigadores de mercado	1		Presencial
		<i>Focus groups</i>	Estudiantes universitarios	2	Muestro no probabilístico por conveniencia	Presencial
Concluyente	Cuantitativa	Sondeo de mercado	Encuestados	# Encuestas	Técnica	Modalidad
			Estudiantes de Universidades de Lima que tengan entre 18 y 24 años	405	Muestro no probabilístico por conveniencia	Presencial y <i>on-line</i>

Fuente: Elaboración propia 2018.

En el anexo 3 se detalla la relación de expertos seleccionados para las entrevistas en profundidad. Asimismo, en el anexo 4 se detalla los criterios utilizados para la selección de los participantes de las sesiones de los *focus group*.

### **3. Fase cualitativa**

Durante esta fase se realizaron una serie de entrevistas en profundidad y *focus group* para explorar sobre los principales beneficios valorados por el cliente y determinar la atractividad de la propuesta, entre otros factores que servirían para el proceso de validación concluyente.

#### **3.1 Resultados**

En el anexo 5 se presentan los principales resultados obtenidos de esta fase.

#### **3.2 Conclusiones**

- **A nivel de los expertos** de la industria de medios de pago y otros especialistas de industrias afines al modelo de negocio planteado, la propuesta sí se desarrolla dentro de un entorno con una oportunidad latente, no solo para el segmento de jóvenes sino también para otros segmentos como soluciones de inclusión financiera para las micro y pequeñas empresas. En el caso de los jóvenes, se considera que sí ha existido una falta de foco de la oferta tradicional bancaria hacia este segmento, así como falta de profundidad en el diseño y provisión de las soluciones que se han dirigido a la fecha por otras empresas *fintech* o similares.
- **En cuanto a lo expuesto por los jóvenes**, los medios de pago electrónico sí representan una propuesta interesante y valiosa, principalmente para aquellos que no necesariamente tienen una relación bancaria o que, de tenerla, no se encuentran altamente satisfechos por la promesa y entrega de valor de esta, así como por considerar altos tanto el precio y esfuerzo que implica acceder a ellas y utilizarlas con frecuencia.

### **4. Fase cuantitativa**

#### **4.1 Tamaño de muestra**

Se realizó un sondeo de mercado con una muestra de 405 estudiantes de educación superior de los NSE A, B1 y B2 entre 18 y 24 años. La técnica empleada fue un muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir, cada estudiante fue seleccionado en función de su accesibilidad.

Para determinar la muestra empleamos la fórmula estadística para poblaciones finitas, consideramos un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%, con ello obtuvimos



como tamaño adecuado para el estudio 385 jóvenes. En el anexo 6 se puede visualizar el detalle de la fórmula utilizada para el cálculo del tamaño de la muestra.

## 4.2 Resultados

Los principales hallazgos se encuentran disponibles en el anexo 7.

## 4.3 Conclusiones

Se observa que el nivel de conocimiento de las soluciones prepago en el mercado es bastante bajo, ya que solo el 28% indica conocer qué son las tarjetas prepago; sin embargo, al presentar la propuesta de valor, un 82% la evalúa como interesante.

En cuanto a la intención de adquirir este producto, el 39,0% de los encuestados indica que sí lo adquiriría y un 25,3% que tal vez<sup>12</sup>, lo que nos brinda un mercado potencial de 179.654 jóvenes.

Si se considera el potencial que efectivamente es “capturable” en función al precio que tendrá el producto, asociando qué atributos de la propuesta de valor el cliente valora y qué tan capaces somos de ofrecer estos atributos, el mercado meta se reduce a 97.457 jóvenes.

Adicionalmente, la aplicación de los filtros de predisposición (64,3%), precio (58,9%) y atributos (92,1%) brinda un factor de 34,9% que indica por cada 10.000 clientes, 3.488 adquirirían el producto.

Para ejemplos ilustrativos, aproximadamente el 15% de estos clientes se podrían considerar *early adopters* y adquirir el producto en los primeros tres meses de lanzamiento.

**Tabla 19. Estimación de la demanda**

Población	N° Personas	%
Lima Metropolitana	10.055.200	100%
NSE A-B	2.464.500	24,5%
18 a 24 años	279.400	11,3%
<b>Filtros</b>		
Predisposición	179.654	64,3%
<i>a) Sí adquiriría</i>	108.966	39,0%
<i>b) Tal vez adquiriría (castigo 50%)</i>	70.688	25,3%
Precio	105.816	58,9%
Atributos	97.457	92,1%

Fuente: Elaboración propia 2018.

<sup>12</sup> Se castigaron los resultados para hacer más conservador el análisis.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Definición de los objetivos de *marketing*

Los objetivos de *marketing* de TPP con la propuesta Prepago Joven – Ligo son los siguientes:

**Tabla 20. Objetivos de *marketing*<sup>13</sup>**

Objetivo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Posicionamiento	Lograr un reconocimiento del concepto en términos de innovación, flexibilidad y valor en, por lo menos, el 10% del <i>target</i>	Lograr un reconocimiento del concepto en términos de innovación, flexibilidad y valor en, por lo menos, el 20 % del <i>target</i>	Lograr el <i>top of mind</i> en el 50 % del grupo objetivo, logrando afianzar los principales atributos de manera espontánea
Ventas	Colocar al menos 9.746 tarjetas	Colocar al menos 35.937 tarjetas	Colocar al menos 69.770 tarjetas
Activación y uso	Lograr que por lo menos, el 70 % de las tarjetas colocadas se activen y generen por lo menos una compra en los primeros tres meses de adquisición	Lograr que, por lo menos, el 70 % de las tarjetas colocadas se activen y generen por lo menos una compra en los primeros tres meses de adquisición	Lograr que por lo menos, el 80 % de las tarjetas colocadas se activen y generen por lo menos una compra en los primeros tres meses de adquisición
Cancelación silenciosa (inactividad mayor a 6 meses)	Mantener el ratio de cancelación silenciosa en un 10% como máximo	Mantener el ratio de cancelación silenciosa en un 5 % como máximo	Mantener el ratio de cancelación silenciosa en un 5 % como máximo

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 2. Estrategias genéricas y de crecimiento

#### 2.1 Estrategia genérica

TPP busca competir en el mercado a través de la estrategia de diferenciación enfocada en la innovación, la cual se hará tangible en la provisión de una solución flexible, conveniente y segura para el segmento jóvenes entre 18 y 24 años de los NSE A y B. Cabe resaltar que este es un segmento nicho que no ha sido atendido de manera especializada por el momento.

#### 2.2 Estrategia de crecimiento

Según la matriz de crecimiento de Ansoff, en el corto y mediano plazo, TPP empleará una estrategia de crecimiento intensivo de penetración en el mercado de jóvenes a través de una oferta de valor atractiva que será reforzada en la propuesta de posicionamiento.

A largo plazo, buscará desarrollar nuevos productos y/o soluciones, así como dirigir su oferta a nuevos mercados (provincias y países de la región).

<sup>13</sup> El corto plazo representa un horizonte de un año, el mediano plazo un horizonte de tres años y el largo plazo de cinco años respectivamente.

**Tabla 21. Estrategia de crecimiento**

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Ansoff (1990).

### 3. Estrategia de segmentación

Según Kotler (1991), la estrategia de segmentación de TPP es la de multisegmentos, al atender públicos y necesidades diversas con el portafolio de productos que comercializa; sin embargo, para la iniciativa Prepago Joven - Ligo, la estrategia de segmentación inicial fue la de nicho.

El segmento atendido fueron los jóvenes de NSE B-C que realizan compras por internet. Como usuario recurrente, se identificó a los *gamers*. Sin embargo, la estrategia de segmentación seguida no consideró un *sizing* real de la oportunidad en el nicho a nivel de clientes potenciales y nivel de compra y frecuencia necesaria para asegurar un caso de negocio sostenible en el tiempo. De la misma forma, tampoco se logró identificar y ofrecer beneficios duraderos y relevantes para el *target* que generaran adquisición, uso y preferencia por el producto versus otros medios de pago.

A continuación, el replanteamiento de la estrategia de segmentación para este producto.

**Tabla 22. Criterios de segmentación**

Criterios	Clasificación	Segmentos del mercado
<b>Geográfico</b>	Región	Jóvenes de Lima Metropolitana pertenecientes a los siguientes distritos: a) Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel b) Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
<b>Demográfico</b>	Ingreso	Que perciben ingresos por prácticas preprofesionales (sueldo mínimo o superior); que perciben ingresos esporádicos por otras fuentes (cachuelos, propinas, otros)
	Sexo	Hombres y mujeres
	Edad	De 18 a 24 años
	Clase social	Niveles socioeconómicos A y B
<b>Psicográfico</b>	Educación	Educación superior: universitaria completa e incompleta
	Estilo de vida	Sofisticados
	Motivación	Necesidad de acceder a propuestas alternativas a las que la banca ofrece; simplificar la relación con los bancos Obtener beneficios adicionales que el efectivo no brinda
<b>Conductual</b>	Ciclo de vida	Jóvenes solteros
	Beneficios esperados	Soluciones ágiles, flexibles y que brinden acceso a nuevos beneficios y experiencias
	Status de usuario	No usuario o usuario potencial de una entidad financiera
	Ocasión de uso	Con cada operación de compra, recarga, pago, retiro que se realice.

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Kotler (1991).

Según los estilos de vida de Arellano (Arellano Marketing 2014), el segmento al cual pertenecerían los jóvenes a los cuales se orientará la propuesta es el sofisticado, el cual es un segmento con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son personas que valoran el estatus y suelen ser cosmopolitas, están preocupadas por cuidar la imagen personal y están interesadas en la moda, la innovación y en perseguir nuevas tendencias. En su mayoría, son más jóvenes que el promedio de la población.

#### 4. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que inicialmente se planteó para el producto, resaltaba el empoderamiento de un consumidor, libre y capaz de lograr lo que se propone sin limitaciones. Este “poder”, se enfocaba en la característica principal del producto: las compras por internet.

Sin embargo, según el análisis realizado con respecto a indicadores clave de éxito durante el primer año de lanzamiento del producto, se identificó lo siguiente:<sup>14</sup>

- El nivel de conocimiento de la marca Ligo y asociación de la misma con estos poderes era prácticamente inexistente.
- El uso que realmente se le dio al producto era básicamente de compras por internet, dejándose de explotar múltiples usos que pudieron reforzarse considerando la madurez de la categoría.
- No necesariamente se genera un caso de negocio robusto si el producto se enfoca solo en compras por internet. Esta oportunidad de nicho resulta rentable si se consideran compras recurrentes en comercios específicos del entorno digital como Netflix, Spotify o Uber.

#### Gráfico 3. Muestra de campaña (actual)



Fuente: Agencia de publicidad de TPP.

La identificación de estos hallazgos permitió replantear una estrategia de reposicionamiento, en la que a partir de la investigación de mercado realizada, se identificó que los principales atributos valorados por el *target* son: la flexibilidad del producto y el valor ofrecido. En cuanto a la flexibilidad, se hace tangible el atributo de la siguiente forma:

<sup>14</sup> Basado en análisis interno sobre la *performance* del producto.

- Adquisición del producto: sin necesidad de abrir una cuenta bancaria y con foco en la venta por internet sencilla y sin complicaciones.
- Cargas y recargas de efectivo: sin montos mínimos y a través de más de 180 puntos Ligo en Lima, además de agentes BCP e Interbank.
- Uso: capacidad de usar la tarjeta como el cliente mejor lo prefiera, ya sea para sus compras en establecimientos, compras por internet, pago de servicios, afiliación de pagos recurrentes, retiro de dinero en cajeros automáticos, ahorro de dinero (sin intereses), transferencias a otras tarjetas, consulta de saldos y movimientos.

En cuanto al valor ofrecido, se destaca:

- Beneficios en establecimientos: % de descuento, % de *cashbacks*, promociones en marcas relevantes para el target. El 66% de jóvenes valora el descuento como un beneficio importante de la tarjeta, principalmente marcas de las categorías: *retails, fast foods*, entretenimiento.
- Experiencia de uso: acceso a tecnología sin contacto para realizar compras presenciales en establecimientos.
- Acceso a APP: aplicación gratuita para usar y consultar información sobre la tarjeta en tiempo real.

Asimismo, se analizó la ecuación del valor y se identificó que el valor generado para el consumidor sería sustancialmente más alto cuando se compara con el esfuerzo requerido y el precio cobrado. Al consumidor “le ligaría” acceder a más beneficios, sin mayores complicaciones.

De esta manera, se elaboró un nuevo concepto:

- **Insight:** “Sabemos que no siempre encuentras soluciones de pago que se adapten a ti, a tu estilo de vida y a tus necesidades. Te complican la vida con trámites engorrosos, precios exorbitantes, condiciones que no entiendes y beneficios que no son para ti”
- **Main Benefit:** por eso llegó la nueva Tarjeta Prepago Ligo, la cual te ofrece una renovada experiencia para manejar tus compras en tiendas presenciales y *on-line*, realizar pagos frecuentes, retirar, transferir dinero y realizar consultas con total flexibilidad sin necesidad de abrir una cuenta con un banco. Además, premia tus consumos con los beneficios que tú esperas en las marcas de tu preferencia.
- **Reason why:** la puedes solicitar por internet, la recargas con el monto que quieras en la red de comercios afiliados y la puedes usar en establecimientos y cajeros que acepten tarjetas Mastercard en el Perú y el extranjero, así como a través de su APP. Cuenta con un programa de beneficios con marcas reconocidas y cuenta con el respaldo de TPP, empresa autorizada por la Superintendencia de Banca y Seguros.

- **Call to action:** Hazla linda con Ligo. Más beneficios, sin ataduras. Entérate más en [www.ligo.pe](http://www.ligo.pe)

## **5. Estrategia de *targeting***

La nueva Tarjeta Prepago Joven - Ligo estará dirigida a jóvenes entre 18 y 24 años de los NSE A-B y que estén interesados en adquirir una solución de pago práctica y flexible. Este mercado asciende a 279.400 jóvenes.

La estimación de la demanda se calculó a partir de 405 encuestas a jóvenes que se encuentran dentro del grupo objetivo de la Tarjeta Prepago Joven - Ligo, en la cual se aplicaron diversos filtros para identificar la demanda potencial de este producto. En función a los resultados, se estima que esta ascendería a 97.457 jóvenes. Sin embargo, si considera la capacidad de captación de la empresa a partir de la estrategia de comunicación a implementar, se estima que la demanda meta sería de 9.745 clientes durante el año 1.

En cuanto al nivel de uso, se estima que podrá generarse una facturación de S/ 287 al mes, monto que se espera alcanzar progresivamente conforme vaya generándose mayor adopción por la solución prepago y formándose el hábito de uso.

Las acciones de comunicación se establecerán en dos fases orientadas a lograr los siguientes objetivos:

- Generar conocimiento de la marca y el producto dentro de la categoría prepago
- Generar adquisición y uso

## **6. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva sería la de flanqueo según Kotler (1991), al presentarse una propuesta diferente en un segmento poco atendido por la banca tradicional o por las soluciones comercializadas actualmente en el mercado.

## **7. Estrategia de marca**

Para un adecuado posicionamiento TPP impulsará dentro de su marca el componente de emprendimiento peruano y respaldo otorgado por las mismas entidades financieras y la SBS.


Adicionalmente, se trabajará en una nueva estrategia de marca para el producto Ligo, al ser el primer ejercicio de la empresa por posicionar uno de los productos de su portafolio y por el cual busca ganar mayor reconocimiento en el mercado.

Es importante mencionar que en octubre 2016, se lanzó la Tarjeta Prepago Ligo, al mismo segmento joven y con el enfoque hacia las compras por internet; sin embargo, este producto no ha sido ampliamente difundido y carece de los pilares idóneos para lograr los objetivos de posicionamiento y colocación. Como parte del sondeo de mercado, se identificó que el nivel de conocimiento de la categoría prepago es realmente incipiente en el segmento, más aún cuando se asocia este producto con los de la industria de telecomunicaciones y no a la de los medios de pago.

Por estos motivos, se plantea una nueva estrategia de marca que soporte la estrategia de comunicación que tendrá la empresa y que permita una asociación más directa e intuitiva con el producto.

Basado en el modelo de creación de *brand equity* de Kotler (1991), se presentan los factores de impulso en la creación de la marca.

**Tabla 23. Factores de impulso al *brand equity***

Elección de identidad de marca	
Nombre	Ligo.
URL	<a href="http://www.ligo.pe">www.ligo.pe</a>
Logotipo/ Símbolos y signos	Según el Diccionario de Americanismos (Asale 2010), ligar es recibir el beneficio de algo deseado de manera inesperada o que se tenía pocas esperanzas de conseguir. En términos coloquiales, “chuntarla”.
	Según el DRAE (2014), ligar es atar, unir. En este caso conectar con el consumidor, pero sin ataduras.
Personajes/Portavoces	<i>Influencers</i> (candidatos): Mox, Los Cinéfilos. Otros Youtubers.
Eslogan	Hazla linda con Ligo. Más beneficios, sin ataduras.
Soporte de las actividades de <i>marketing</i>	
<b>Producto:</b> *Flexible: sin bancos ni trámites engorrosos, para usarlo como se prefiera (compras, retiros, operaciones, consultas, etc.). *Valor: programa de beneficios pensados en el <i>target</i> .	
<b>Precio:</b> *Bajo y con opción de exoneración de ciertas comisiones de producto.	
<b>Distribución:</b> * <i>On-line</i> , pero también con opción a solicitud de producto en puntos de venta afiliados, eventos, vía el <i>call center</i> , otros.	
<b>Promoción:</b> *A través de publicidad enfocada en medios digitales y con contenido que invita a descubrir el producto, adquirirlo y usarlo. Foco en activaciones.	
Asociaciones transferidas indirectamente	
Marca paraguas Tarjetas Peruanas Prepago: identificación con empresa peruana, con modelo <i>fintech</i> de innovación, especializada en productos prepago.	

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Kotler (1991)



Este planteamiento lo que busca es relanzar y robustecer los atributos de la marca, adueñándose de una categoría prácticamente virgen si se le separa de los productos de telefonía celular y las tarjetas de regalo ofrecidas por los *retailers*. Busca una asociación natural entre la categoría y la marca acompañados de una construcción de confianza y respaldo de la operación de TPP como emisor de un amplio portafolio prepago colocado en el mercado.

## **8. Estrategia de clientes**

La estrategia de clientes de TPP para la propuesta Prepago Joven - Ligo se basará en maximizar el valor ofrecido, pero a bajo costo. En ese sentido, se apalancará del autoservicio para la etapa de adquisición, activación y uso; y de la atención personalizada vía canales remotos (*call center*) para el servicio postventa. El racional detrás de esto, es que la provisión de valor se sostiene en la percepción y en la experiencia del cliente en ciertos momentos de la verdad que son clave y que son críticos para asegurar la continuidad del cliente con el producto.

- Adquisición del producto: solicitud a través de formulario web y/o otros canales como el *call center*, puntos de venta, etc.
- Activación y uso: sin mayor instrucción o soporte por parte de la empresa al cliente. Las consultas las absuelve el mismo cliente con la información disponible en el kit de bienvenida, los canales *on-line* y a través de la interacción con la comunidad digital.
- Postventa: sí requiere de atención personalizada ante eventos específicos, como bloqueos de tarjeta, reclamos, consultas específicas de las plataformas.

## Capítulo V. Tácticas de *marketing*

### 1. Estrategia de propuesta de valor

Se utilizará el modelo de las 7 P de Lovelock *et al.* (2004) en el servicio.

**Tabla 24. Modelo de las 7 P**

<b>Beneficio básico</b>	Medio de pago (tarjeta de crédito, tarjeta de débito, tarjeta prepago, efectivo, otros).
<b>Beneficio genérico</b>	Dinero electrónico.
<b>Servicio esperado</b>	Opción de realizar compras en comercios, compras por internet, retirar efectivo.
<b>Servicio aumentado</b>	Opción de realizar compras en comercios, compras por internet, retirar efectivo, pagar servicios y suscripciones recurrentes, transferir saldos, visualizar movimientos y saldos, realizar recargas. Solicitud de producto <i>on-line</i> , elección de distintos diseños de producto (forma vertical / horizontal y color), y seguros con cobertura básica. Acceso a nueva experiencia de compra, a través de la tecnología sin contacto en comercios específicos. Atención para activación, bloqueo, consultas y reclamos.
<b>Servicio potencial</b>	“Customización” del diseño de producto ( <i>plastic choice</i> ), aplicación de controles de gasto, acceso a seguros con cobertura ampliada y nuevos tipos de seguros. Acceso masivo a establecimientos que aceptan pagos con contacto.

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Lovelock *et al.* (2004).

De esta manera se procedió a aterrizar la propuesta de valor, la cual se apalanca de tres componentes clave: funcionalidades de producto, diseño/beneficios y seguridad.

#### 1.1 Funcionalidades

- Recarga: a través de comercios afiliados. Además, está habilitada la opción de pago de servicios (recaudación) en la banca por internet BCP e Interbank.
- Uso: compras en POS, compras y pagos de servicios *on-line*, afiliación a pagos recurrentes, retiro de efectivo, ahorro (sin pago de intereses), transferencias a otras tarjetas. Diferencial clave: acceso a renovada experiencia de compra a través de tecnología sin contacto (*contactless*) en más de 45.000<sup>15</sup> comercios afiliados a la red de procesos de medios de pago (adquirente de Mastercard Internacional).
- Retiro de efectivo: a través de la red de cajeros afiliados a Mastercard, local e internacional.
- Consulta: visualización de saldos y movimientos desde el APP y a través de SMS.

#### 1.2 Diseño y beneficios

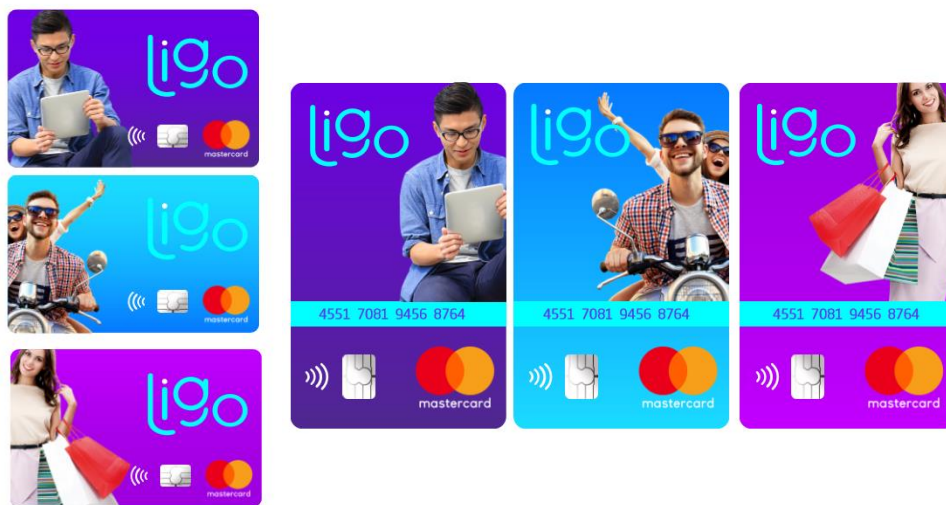
Se brinda la flexibilidad de elegir una tarjeta horizontal (estándar mercado) o una tarjeta vertical (innovación para la categoría prepago).

<sup>15</sup> Información proporcionada por Mastercard Perú.

Adicionalmente, en base al tipo de tarjeta que mejor represente el estilo de vida del cliente y el tipo de uso que haga del producto, el cliente puede elegir entre tres opciones<sup>16</sup>:

- Ligo compras: dirigida al cliente transaccional, enfocado en compras de uso cotidiano o del día a día. (*fast foods, retails, otros*).
- Ligo experiencias: dirigida al cliente enfocado en adquirir experiencias variadas en viajes, entretenimiento, *hobbies, otros*.
- Ligo digital: dirigida al cliente enfocado en participar activamente del mundo digital, ya sea para comprar por internet o adquirir experiencias a través de ese canal.

#### Gráfico 4. Diseño de tarjetas: horizontal y vertical



Fuente: Elaboración propia 2018.

Esta segmentación guarda estrecha relación con los beneficios que se otorgarán como parte inherente a la propuesta de valor en los tres grupos de clientes. Los criterios de segmentación radican en el análisis de data transaccional de clientes, conocimiento de la industria y de programas de lealtad afines, así como cruzando preferencias identificadas en la investigación de mercado realizada.

<sup>16</sup> Esta subsegmentación de clientes responde al conocimiento de la industria y validación durante entrevistas a expertos. Se sustenta en análisis de data transaccional de portafolios de tarjetas de similares características y se cruza con lo identificado en el sondeo de mercado.

A continuación, el programa de beneficios diseñado para cada tipo de tarjeta.

**Tabla 25. Programa de beneficios**

Producto	Ligo compras	Ligo experiencias	Ligo digital
<b>Descripción</b>	Conveniencia y máximo valor en sus compras	Acceso a experiencias y aprendizajes nuevos	Adoptar nuevas tendencias y moverse en el entorno digital
<b>Categorías relevantes</b>	*Centros comerciales	*Turismo: aerolíneas, hoteles, agencias de viaje y operadores	*Tiendas digitales
	*Tiendas especializadas: ropa, calzado, accesorios, tecnología, otros	*Entretenimiento: cine, teatro, discoteca	*APPs
	*Fast foods y restaurantes	*Clases: guitarra, surf, canto, baile, actuación, idiomas, cocina, tenis, palestra, cervecería, stand up comedy, gimnasio	*Suscripciones a productos y servicios <i>on-line</i>
	*Tiendas de conveniencia y regalo		*Páginas especializadas de videojuegos y afines
<b>Ejemplos de marcas</b>	*Jockey Plaza, Salaverry, La Rambla, Larcomar	*Clases: guitarra, surf, canto, baile, actuación, idiomas, cocina, tenis, palestra, cervecería, stand up comedy, gimnasio	*Amazon, Linio, Ali Express, AirBnB
	*Coolbox, Ishop, Do It, Exit, Converse, Best, Kids, Izod, Crisol	*Costamar, Nuevo Mundo, Condor Travel, Casa Andina	*Apps de comida <i>delivery</i> , taxi, peluquerías
	*Friday's, Chilis, Bambos, Pinkberry, Starbucks, Johnny Rockets, Gran Fruta, Puku Puku	*Cineplanet, UVK, La Plaza Isil, Teatro PUCP, Bazar, Open, Café del Mar	*Netflix, Spotify
	*Tambo, Listo, otras	*Euroidiomas, academia de baile Vania Masías, talleres	*Tiendas para <i>gamers</i>
<b>#Beneficios</b>	10 marcas por trimestre		10 marcas por trimestre (5 fijas y marcas nuevas itinerantes)
<b>Tipo de beneficios</b>	% descuento superior al 20% 2x1 Premios ante cumplimiento de metas de consumo		<i>Cashback</i> por compras Mes gratis o con % de descuento sobre la suscripción
<b>Condiciones negociación (roles y responsabilidades)</b>	*Comercio: asume parte del beneficio, aplica la promoción, capacita a sus vendedores, comunica en sus canales *Tarjetas Peruanas: asume parte del beneficio, comunica en sus canales y/o publicidad pagada, deriva clientes al comercio y comparte “reportería” al comercio		Tarjetas Peruanas: asume el 100% del beneficio en la mayoría de casos, salvo con <i>partners</i> pequeños y locales

Fuente: Elaboración propia 2018.

Gráfico 5. Muestra de flyer de beneficios



Fuente: Elaboración propia 2018.

### 1.3 Seguridad

- Tecnología CHIP para proteger las compras en comercios físicos, reduciendo el riesgo de fraude con tarjeta.
- Seguro de tarjeta para atender eventos fortuitos de robo y/o fraude.

Adicionalmente, esta propuesta se analizó<sup>17</sup> sobre la base de la Gestión de Atractividad del Producto o Servicio del modelo ACAI de De Zavala (2018), en la que la atractividad (Aps) está definida por diversas variables y comparada versus el precio y esfuerzo asociados a ella. Al respecto, se concluye que la atractividad es superior al precio y esfuerzo, lo cual representaría una propuesta de alto valor.

<sup>17</sup> Análisis referencial con fines ilustrativos basado en conocimiento de mercado, entrevistas a expertos y *focus groups*.

**Tabla 26. Atractividad del producto o servicio (Aps)**

Aps = M, D, F, C, P / \$, E		
Variable	Diagnóstico	Puntaje
Marca (M)	Bajo. Marca poco conocida y con escasa presencia y exposición, principalmente en el target.	4
Funcionalidad (F)	Alto. Opciones múltiples de uso, acceso a nuevas funcionalidades ( <i>contactless</i> )	9
Contactos (C)	Medio-Alto. Enfocado en canales digitales donde se encuentra el <i>target</i> .	7
Promociones (P)	Alto. Inherentes al producto y <i>ad hoc</i> al <i>target</i> , responde a subsegmentación de clientes y se mantienen en el tiempo	8
		28
Variable	Diagnóstico	Puntaje
Precio (\$)	Bajo. Económico versus otras propuestas en el mercado	3
Esfuerzo (E)	Medio. Adquisición en modalidad de autoservicio (solicitud online y entrega <i>delivery</i> ); recargas implican esfuerzo mayor	5
		8

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en De Zavala (2018)

#### 1.4 Precio

De acuerdo a la matriz precio-calidad y considerando que la demanda es altamente elástica, se utilizará una estrategia de súper valor que entregue un alto valor a un precio bajo en comparación con la competencia.

**Tabla 27. Estrategia de precio**

Precio/Calidad	Alta	Media	Baja
Alto	Estrategia de recompensa	Estrategia de margen excesivo	Estrategia de robo
Medio	Estrategia de calidad alta	Estrategia de valor medio	Estrategia de falsa economía
Bajo	Estrategia de super valor	Estrategia de buen valor	Estrategia de economía

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Kotler (1991)

A continuación, la propuesta del tarifario cliente:






**Tabla 28. Tarifario (propuesto)**

Tarifario	Costo	Consideraciones
Membresía	S/ 15	Cobro por única vez. Exonerable si se realiza al menos una compra de S/ 5 durante los primeros tres meses
Emisión y envío	S/ 5	Costo por única vez.
Recargas	S/ 2,00	Costo del canal. Red de recarga a nivel nacional
Uso de tarjeta	Sin costo	Incluye compras POS, por internet, pago de servicios, suscripciones, transferencias
Uso de APP	Sin costo	Acceso a plataforma gratuita de administración y visualización de saldos
Retiros en ATM	-	Retiros gratuitos en red de cajeros Unibanca; con costo en otras redes.
Reposición	S/ 5	Costo de reemisión de producto por pérdida o robo

Fuente: Elaboración propia 2018.

En función a las comisiones comparables con otros emisores relevantes de tarjetas prepago en el mercado, se diseñó un índice de precios, para identificar la posición de competitiva de la empresa.

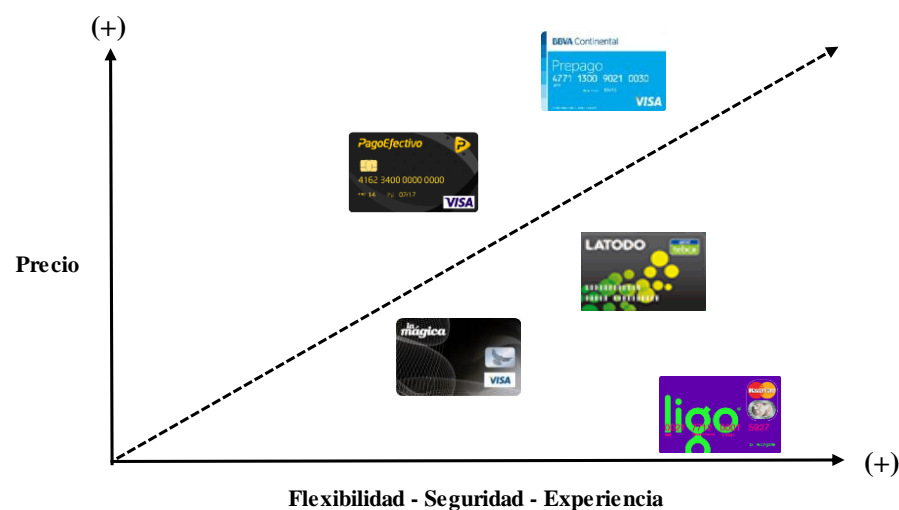
**Tabla 29. Índice de precios<sup>18</sup>**

Categoría	Marcas	Precio promedio	Índice
Super Premium		S/ 7,5	1,96
Premium		S/ 4,6	1,2
Masivo		S/ 3,8	1,00
Económico		S/ 3,3	0,87
		S/ 2,6	0,67

Fuente: Elaboración propia 2018.

<sup>18</sup> Análisis referencial basado en la revisión de tarifas comparables de productos afines comercializados en el mercado.

Gráfico 6. Market Map<sup>19</sup>



Fuente: Elaboración propia 2018.

El análisis muestra que la propuesta estaría dentro del segmento económico con un ratio de 67% vs. otras opciones comercializadas en el mercado como BBVA, Pago Efectivo y BBVA. Este indicador fue comparado con una estimación del valor ofrecido, enfocado en atributos comparables de la propuesta de valor de cada competidor: flexibilidad de adquisición, recarga y uso; seguridad en el uso y canales disponibles de consulta y seguimiento de fondos y acceso a experiencias novedosas y *ad hoc* al *target*.

## 2. Plaza y canales de distribución

El canal primario para la comercialización del producto será propio:

- *On-line*, considerando las características del grupo objetivo se promocionará la venta digital vía registro de formulario. La contribución esperada del canal *on-line* es del 70% sobre la colocación total<sup>20</sup>.
- Telefónico: a través de un equipo de *Outbound* e *Inbound*.

El canal secundario manejado por terceros será:

- Presencial a través de las redes de recarga asociadas.
- Presencial a través de módulos de venta itinerantes que se habiliten en puntos de alto tráfico (ejemplo: ferias en universidades, eventos).

## 3. Promoción

Se considerará una estrategia de comunicación integral bajo el modelo de *Integrated Marketing Communications* (IMC) definido por Schultz *et al.* (1993), bajo el enfoque del ciclo “conocer, querer, comprar”. Para ello, se realizó un análisis de la Tarjeta Prepago Joven – Ligo en función de las siguientes variables.

Tabla 30. Diagnóstico mercado, marca, consumidor y mensaje

Mercado	Medios de pago. Dividido en dos grandes segmentos: gestionado por la banca y gestionado por <i>fintechs</i> (EEDF) En el primer caso, la gama de soluciones es amplia: tarjetas de crédito, débito, prepago, transferencias, otros En el segundo caso, el foco es la categoría de dinero electrónico a través de tarjetas prepago y tarjetas virtuales (solo cuentas)
Marca	Ni la marca paraguas “Tarjetas Peruanas Prepago”, ni la marca del producto “Ligo” lanzada a fines del 2016, han tenido una estrategia de comunicación potente, que considere el análisis del mercado, del consumidor, la marca, ni el mensaje clave para posicionarse en el <i>target</i> . Sobre la base de información de la empresa, tampoco se ha logrado el objetivo de ventas planificado. Por ese motivo, se puede inferir lo siguiente: *¿Conocen la marca? No. En función a la investigación exploratoria y cuantitativa, se observó que el nivel de conocimiento es prácticamente nulo. Tampoco se diseñó una pauta publicitaria consistente ni permanente en el tiempo, el nivel de impactos fue bajo. *¿La quieren? No. Se puede asumir que si no se conoce la marca, tampoco se puede lograr con éxito este indicador. *¿La compran? No. No han llegado a los objetivos de venta, la brecha es bastante amplia vs. lo presupuestado.
Consumidor	Son los jóvenes, <i>early adopters</i> , <i>millennials</i> , buscan soluciones flexibles, simples y experiencias. Sus principales dimensiones son: casa, medios de transporte, universidad, trabajo, cine/centro comercial Los principales puntos de contacto son: OOH, medios digitales Los principales roles son: <i>Talk</i> y <i>Think</i>
Mensaje	El mensaje debe ser emocional y generar <i>engagement</i> con el consumidor, de acuerdo con su perfil. Debe reforzar los atributos más valorados por el <i>target</i> y también resolver los principales <i>pain points</i> identificados en el sondeo de mercado. Se proponer resaltar la flexibilidad y el valor.

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en criterios del modelo de Schultz *et al.* (1993).

El *Key Communication Thought* (KCT) será “Hazla linda con Ligo. Más beneficios, sin ataduras”, lo cual resalta:

- Beneficios: obtén más por menos. Resalta el alto valor versus el precio bajo, el cual incluso premia los consumos que se tengan con la tarjeta exonerando ciertos pagos, acceso a beneficios gratuitos como APP, acceso a tecnología sin contacto, descuentos en marcas relevantes, etc.

<sup>19</sup> Análisis referencial basado en la revisión de las propuestas de productos afines comercializados en el mercado.

<sup>20</sup> Mayor información en la Tabla: Metas por canal.

- Flexibilidad: acceso a una tarjeta prepago recargable sin necesidad de trámites ni esfuerzos adicionales que podría generar la solicitud y uso de un producto financiero adquirido en un banco. Uso variado y como el cliente prefiera, ya sea para comprar en tiendas, por internet, pagar servicios, suscripciones recurrentes, retirar efectivo, transferir dinero, etc.

Este KCT debe guiar toda la estrategia de comunicación integral que deberá diseñar la empresa y transmitir a través de los múltiples puntos de contacto con el cliente. Es importante que este lineamiento guíe también la gestión de sus socios estratégicos, principalmente los que exponen a la marca.

A continuación, el plan de promoción integral para comunicar la estrategia de valor de la Tarjeta Prepago Joven - Ligo, la cual incluye publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y *marketing* relacional.

### 3.1 Publicidad

El plan publicitario se apalancará principalmente de medios y mensajes *ad hoc* para el *target*. Para ello, se recurrió al análisis de dimensiones donde está presente el consumidor objetivo, los puntos de contacto relevantes así como los roles que los diversos medios deberían cumplir.

**Tabla 31. Análisis de dimensiones, puntos de contacto y roles<sup>21</sup>**

Dimensiones	Peso %	Punto de contacto	Roles
Casa	30%	Google, Facebook, Youtube, TV, Netflix, Spotify	<i>Think - Trust</i>
Medios de transporte	10%	Paneles / Vallas, Google, Facebook, Youtube, Spotify, Whatsapp, Instagram	<i>Talk- Think- Trust</i>
Universidad	20%	POP, Vallas, Google, Facebook, Youtube, Spotify, Whatsapp, Instagram	<i>Talk- Think- Trust</i>
Trabajo	25%	Spotify, radio	<i>Talk</i>
Cafeterías / <i>fast foods</i>	10%	POP, Google, Facebook, Youtube, Spotify, Whatsapp, Instagram, POS	<i>Talk- Think- Trust</i>
Cine, centro comercial, bodegas, otros	5%	Paneles/Vallas, POP, POS	<i>Talk</i>

Fuente: Elaboración propia 2018.

Como parte del análisis, se identificó aquellas dimensiones dónde más ocupa su tiempo el consumidor objetivo y cuáles podrían ser esos puntos de contacto clave para comunicarse en una primera etapa en la que la marca y el producto todavía no son conocidos. Por ejemplo, se estimó que las principales podrían ser su casa, el trabajo y la universidad (75%) y que una combinación de medios *Talk*, *Think* y *Trust* podrían ser necesarios en esta etapa.

<sup>21</sup> Análisis referencial con fines ilustrativos únicamente en base a recomendación de experto en medios

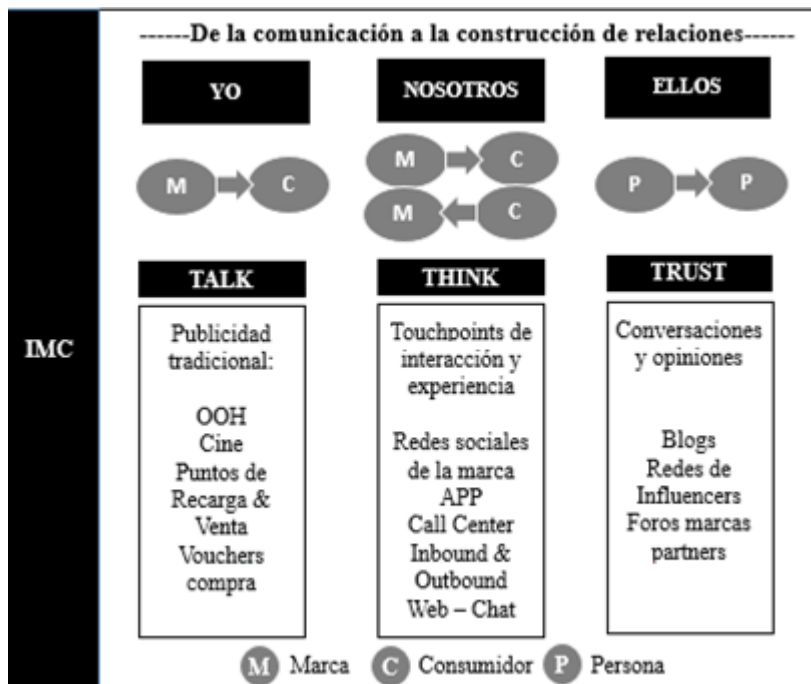


Con los medios *Talk* se busca generar los impactos necesarios para generar un *awareness* inicial de la marca principalmente durante la etapa de relanzamiento del producto, más aún considerando que la categoría también presenta retos propios para generar un conocimiento y consideración inicial del consumidor objetivo.

Con los medios *Think* se busca lograr mayor *engagement* con el *target* y establecer una comunicación bidireccional permanente, a través de múltiples puntos de contacto en los que la marca pueda conectar con el consumidor y permitir interacciones que generen experiencias positivas hacia la marca y el producto altamente concentradas en medios digitales que es donde más participa el consumidor. En una siguiente fase, cuando el consumidor ya cuente con el producto y sea un consumidor activo, la interacción migraría a otros medios *Think* propios de la marca, como la web, el APP, el *call center*, etc.

Finalmente, en la mezcla se busca ir construyendo relaciones alrededor de medios *Trust*. A medida que se vaya generando una mayor masa crítica de clientes, seguidores, *influencers* y otros *stakeholders* (ej.: marcas aliadas), se amplificaría la comunicación espontánea de la marca y el producto y eventualmente lograr el objetivo de que Tarjetas Peruanas y el producto Prepago Joven - Ligo se conozca, se quiera y se compre.

**Gráfico 7. Medios *Talk-Think-Trust***



Fuente: Elaboración propia 2018 basada en enfoque IMC, Havas Media Group.

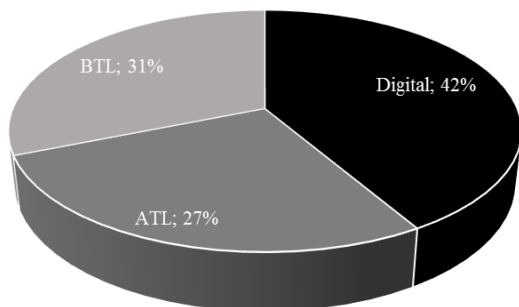
El racional de la elección de la pauta publicitaria, intensiva en medios digitales responde a este análisis, así como al criterio de costo-eficiencia en la selección de los medios.

**Tabla 32. Resumen del plan publicitario**

<b>Objetivos</b>	*Fase 1: Generar <i>awareness</i> de la marca y la propuesta de valor *Fase 2: Generar conversión (venta de tarjeta con activación y uso)
<b>Target</b>	*H-M de 18 a 24 años. NSE A-B.
<b>Inversión</b>	<b>S/ 1.210.618</b>
<b>Mix de medios</b>	*Digital: Google AdWords/ SEM, Facebook, Twitter, Instagram, Otros *BTL: activaciones en eventos, en universidades; alianzas, <i>merchandising</i> *ATL: OOH (vallas), Cine
<b>Otros puntos de contacto</b>	*Web - <i>Landing page</i> : mejora de menú, navegación, <i>analytics</i> , <i>banners</i> , formularios *APP: mejora en <i>look &amp; feel</i> , navegación, notificaciones <i>push</i> , funcionalidades *Call center: mejora de protocolos y procedimientos de atención, monitoreo de calidad *Puntos de recarga y puntos de venta: revisión de material POP, protocolos *Vouchers de compra: revisión de textos y campañas

Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 8. Mix de medios**



Fuente: Elaboración propia 2018.

A continuación, el resumen de objetivos, KPI, medios y *funnel* de seguimiento.

**Tabla 33. Resumen de objetivos y KPI del plan digital**

Categoría	Metas	Objetivo SMART	KPI
Alcance	Incrementar visitas a la web	12.000 visitas por mes	# Visitas únicas
Actividad	Incrementar interacciones en redes sociales	20% al año	# Contactos en redes
	Incrementar interacciones en blogs y páginas afines (socios)	10% al año	Variación % de interacciones
Conversión	Mejorar la conversión: registro de datos en formulario	30% al año	% Ratio de conversión sobre visitas
	Mejorar la conversión: venta efectiva de tarjeta	5%	% Ratio de efectividad de venta sobre visitas
	Incrementar la composición de venta <i>on-line</i> vs. otros canales	70%	% Venta <i>on-line</i>
Engage	Incrementar menciones positivas en redes	20%	Variación % anual de menciones en redes
	Mejorar el tiempo de atención de <i>leads</i>	3 horas	Tiempo de respuesta a interesados

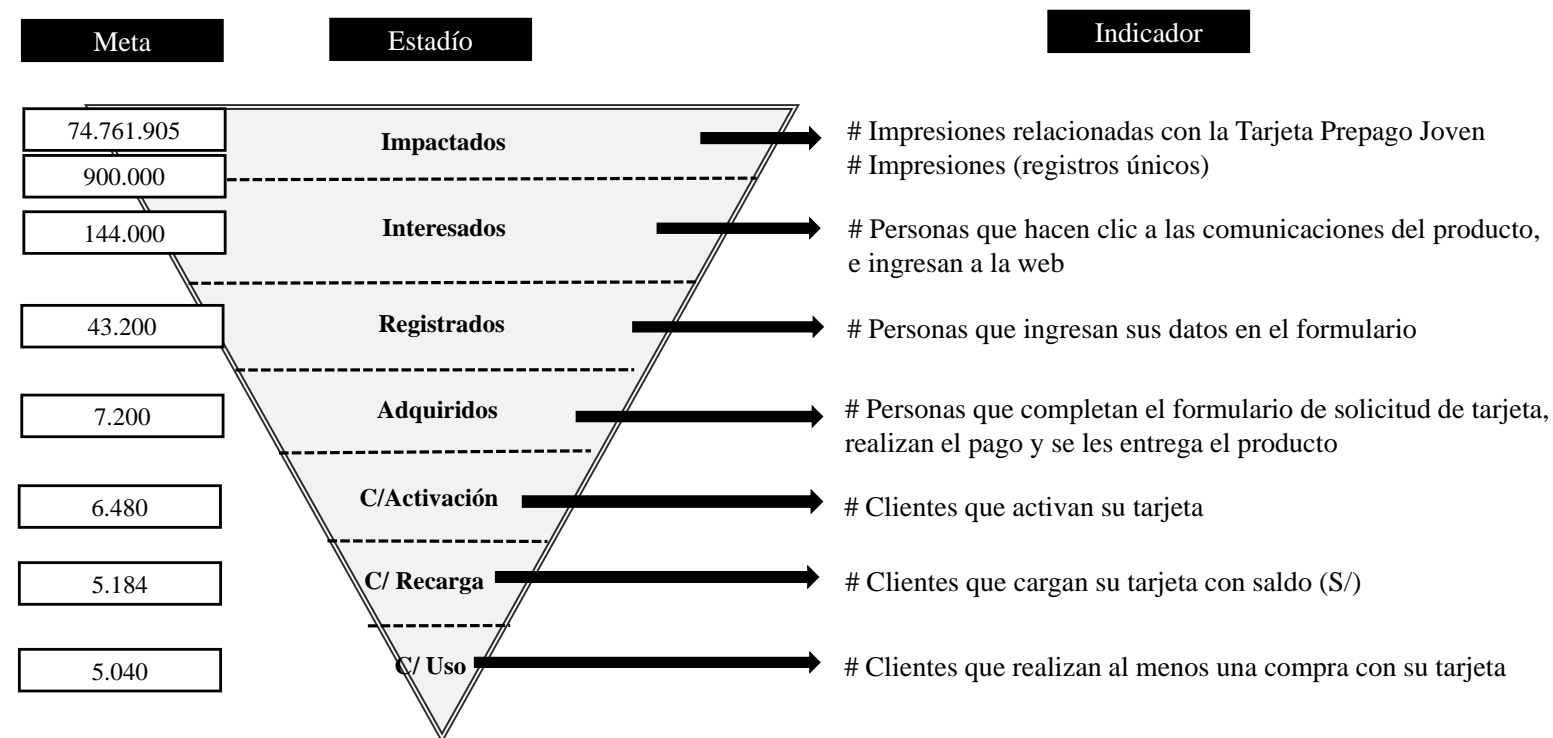
Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 9. Resumen de medios**



Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 10. Funnel de seguimiento**



Fuente: Elaboración propia 2018.

Información adicional sobre el *journey* del cliente y su experiencia de solicitud, adquisición y uso

El propósito del plan de comunicación es generar *awareness* de la propuesta, pero también conversión. Para ello, los clientes impactados por la comunicación relacionada con el producto y la marca, que muestren interés y finalmente ingresen a la página web Ligo, solo deben ingresar sus datos en el formulario y solicitar su tarjeta.

A continuación, los principales pasos que resumen la experiencia de solicitud, adquisición y uso del producto:

- Cliente ingresa sus datos en formulario de registro (Anexo 10).
- Elige el tipo de tarjeta y beneficios que desea (Anexo 10).
- Indica dirección de entrega (Anexo 10).
- Recibe *e-mailing* de confirmación de solicitud.
- Paga, recibe su tarjeta y kit de bienvenida con instructivo de uso y campaña disponible (Anexo 9).
- Activa su tarjeta y la recargan en cualquiera de los puntos afiliados o por internet (la campaña de *gamification* es una herramienta clave para acelerar la activación).
- Usa su tarjeta (la campaña de *gamification* es una herramienta clave para generar adopción y uso).

### Gráfico 11. Resumen campaña paraguas de colocación y uso (*gamification*)

#### Objetivo:

- Impulsar las ventas con activación (>70% de la cosecha) y generar hábito de uso de manera lúdica

#### Duración:

- 3 meses de vigencia desde la venta de la tarjeta (aplica a todos los nuevos clientes adquiridos)

#### Principales plataformas de respaldo a la campaña

- **APP**  
Será la herramienta clave para ejecutar la campaña de *gamification*, con contenido lúdico, alertas con el cumplimiento de los retos e integración con las principales redes sociales para generar comunidad y co-creación de contenido.  
KPI: número de usuarios que bajaron el APP, número de notificaciones enviadas, % de cumplimiento de retos
- **Redes sociales**  
Se publicarán distintos diseños de pieza promoviendo los principales retos e informando de manera lúdica sobre los distintos usos que se le puede dar a la tarjeta en el día a día (casos de uso).  
KPI: se analizarán indicadores de recordación y *engagement* como el número de vistas, número de *likes*, número de veces compartido, número de comentarios y cantidad de usuarios que llenan solicitudes de tarjeta derivadas de la pauta digital.
- **Landing page**  
Se incluirá en este el arte de la campaña paraguas y un formulario de registro para nuevos clientes, así como la identificación del canal mediante el cual llegaron a esta página destino. Se podrá utilizar en versión desktop y también será *responsive* en *mobile*. Además, estará embebido dentro de la página web de Tarjetas Peruanas, la cual hará seguimiento de todo el flujo de navegación del usuario.  
KPI: se analizarán número de visitas, tiempo promedio por visita, número de usuarios con registro de datos, número de usuarios que solicitan más información, número de usuarios que llenan el formulario de solicitud de la tarjeta y terminan el proceso vs los usuarios que abandonan.  
A partir de la data generada, se construirá un *dashboard* que hará seguimiento a estos indicadores, gatillará alertas y se plantearán mejoras a nivel de contenidos, pauta, temas de calidad de la web, mejora del *user experience* y acciones de *remarketing*. Se complementará esta información con data de otros puntos de contacto clave como, por ejemplo, el *call center* de Tarjetas Peruanas, con la finalidad de implementar circuitos de calidad y mejora continua.



- Paso 1:** Recibe tu tarjeta y abre el instructivo de la campaña  
**Paso 2:** Descarga el APP Ligo y entérate de los retos y premios  
**Paso 3:** Recibe notificaciones a través del APP, *vouchers* de compra y SMS cada vez que cumplas un reto y avances de nivel  
**Paso 4:** Comparte con tu comunidad de amigos en redes sociales y crea contenido

### 3.2 Promoción de ventas

Se recurrirá a la selección de un *influencer* reconocido por el público objetivo para que sean embajadores del producto, promuevan la campaña de *gamification* y refuercen otras actividades relacionadas con la adquisición y el uso.

Los candidatos son<sup>22</sup>:

<sup>22</sup> Información sobre seguidores obtenida de diversas redes sociales. Referencial.

- Mox: 4,7 millones de suscriptores en su canal de Youtube, 3,3 millones de amigos en Facebook.
- Los cinéfilos: 100.000 seguidores en Twitter, 94.000 amigos en Facebook y 77.000 suscriptores a su canal de Youtube.

Además, se habilitarán módulos itinerantes de venta y promoción de las tarjetas prepago gracias a los convenios que se firmarán con socios estratégicos como universidades, organizadores de eventos culturales, deportivos, artísticos. En estos eventos se realizarán diversas activaciones y entrega de *merchandising*.

### **3.3 Relaciones públicas**

Se realizarán conferencias de prensa para anunciar el lanzamiento del producto, así como notas de prensa para comunicar las innovaciones en oferta de valor y cierre de alianzas estratégicas clave.

### **3.4 Marketing relacional**

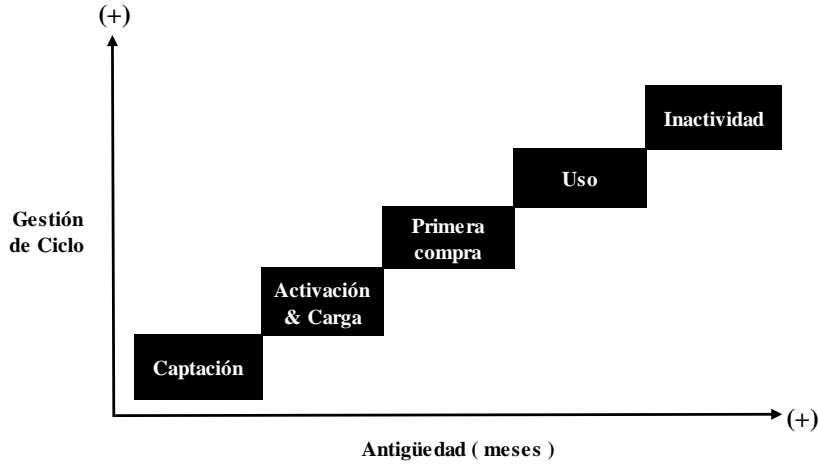
Es importante mencionar que en la categoría de medios de pago, tradicionalmente dominada por los bancos, las estrategias de relacionamiento con clientes suelen ser variadas, ya que estas instituciones suelen ofrecer una gama amplia de productos y soluciones que van dirigidas a múltiples segmentos y que tienen una lógica usualmente orientada a cultivar el ciclo de vida cliente. Estas se apalancan del alto nivel de conocimiento del cliente para impulsar la colocación y uso de soluciones financieras en un horizonte de tiempo amplio (clientes jóvenes, adultos sin hijos, adultos con hijos, jubilados, etc.).

Estas categorías de relaciones pueden ser la asistencia personal, la asistencia personal exclusiva en el caso de clientes de alto valor, el autoservicio para clientes de bajo valor o masivos en los que la banca busca reducir el costo de mantenimiento de canales de atención, los servicios automáticos, entre otros.

Es por este motivo que se considera que existe una oportunidad sin precedentes de diseñar una estrategia disruptiva y aplicada al negocio de dinero electrónico, el cual para la empresa analizada, no solo representa la oportunidad de capturar el segmento joven, sino proponer una estrategia de ciclo de vida cliente, la cual pueda ampliar la colocación del portafolio de productos prepago a futuro o incluso generar una nueva vía de generación de ingresos a través de alianzas estratégicas con la banca.

Para ilustrar el análisis realizado, se muestra el ciclo de vida de un cliente prepago:

**Gráfico 12. Ciclo de vida cliente prepago**



Fuente: Elaboración propia 2018.

Un enfoque de relacionamiento cliente, radica en extender el ciclo de vida con actividad y evitar la llegada de la inactividad, la cual suele llegar de manera inadvertida para los emisores de productos prepago, ya que, a diferencia de otros medios de pago, no requiere de una comunicación proactiva de cancelación por parte del cliente que gatille una alerta. Asimismo, busca aplicar estrategias de *crossselling* y *upselling*.

Se plantean los siguientes objetivos de *marketing* relacional:

**Tabla 34. Objetivos de *marketing* relacional**

Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Segmentar el portafolio de clientes por valor	Diseñar estrategias de retención con los clientes valiosos	Fidelizar a los clientes más valiosos
Estimar el comportamiento de nuevos clientes a través de un modelo de predicción	Reducir costos de gestión de clientes no valiosos	

Fuente: Elaboración propia 2018.

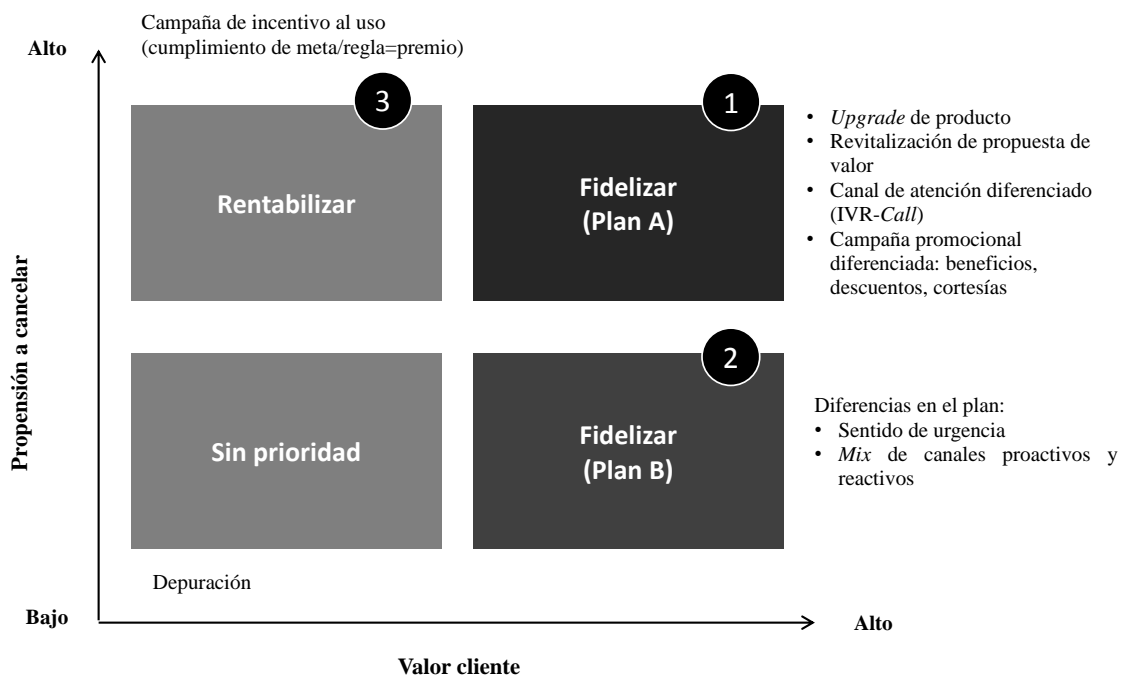
Para lograr estos objetivos, el punto de partida es la segmentación, para lo cual, los criterios a utilizar serán los siguientes:

- Valor cliente: en función a la facturación promedio por cliente y a la frecuencia de uso.

- Propensión a caer en inactividad: en función al número de semanas desde la última transacción realizada, número promedio de *cash in* o recargas con saldo al mes, número de visitas promedio al APP, tipo de transacciones más frecuentes, cantidad de tarjetas que posee, cantidad de contactos con los canales de la empresa (ejemplo: llamadas al *call center*) y número de reclamos históricos por cliente.

Se ubica a los clientes en los cuadrantes respectivos y se aplica una estrategia de retención para maximizar el valor de las acciones comerciales.

**Gráfico 13. Matriz de retención**



Fuente: Elaboración propia 2018.

El impacto de esta iniciativa se espera sea alto y genere mayor facturación en las tarjetas prepago, un mayor ratio de tarjetas por cliente, mayor vinculación y oportunidad de *upselling* y *crossselling*, mejor capacidad de predicción del comportamiento de las nuevas cosechas de venta, aplicación de *analytics* para el diseño de ofertas permanentes y temporales con marcas estratégicas.

## Capítulo VI. Implementación y control

### 1. Presupuesto y cronograma de actividades

A continuación, se presenta el presupuesto de las iniciativas presentadas a lo largo del plan, bajo la perspectiva de un análisis incremental de costos asociados al relanzamiento de este producto.

Tabla 35. Presupuesto de *marketing*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Publicidad</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.262.489</b>	<b>S/.152.199</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.833.788</b>	<b>S/.917.167</b>	<b>S/.1.054.742</b>	<b>S/.1.212.953</b>	<b>S/.1.334.248</b>
<b>Medios</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.262.489</b>	<b>S/.152.199</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.41.910</b>	<b>S/.833.788</b>	<b>S/.917.167</b>	<b>S/.1.054.742</b>	<b>S/.1.212.953</b>	<b>S/.1.334.248</b>
OOH	S/0	S/0	S/.133.731	S/.66.865	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/.200.596	S/0	S/0	S/0	S/0
Cine	S/0	S/0	S/.86.848	S/.43.424	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/.130.272	S/.143.299	S/.157.629	S/.173.392	S/.190.731
Digital: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Adsmovil, Fluvip	S/.41.910	S/.41.910	S/.41.910	S/.41.910	S/.41.910	S/.41.910	S/.41.910	S/.41.910	S/.41.910	S/.41.910	S/.41.910	S/.41.910	S/.502.920	S/.773.868	S/.897.113	S/.1.039.561	S/.1.143.517
<b>Producción (inc. en fee agencia - no incremental)</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>
<b>Trade Marketing</b>	<b>S/.31.488</b>	<b>S/.14.160</b>	<b>S/.14.160</b>	<b>S/.15.293</b>	<b>S/.14.160</b>	<b>S/.14.160</b>	<b>S/.14.160</b>	<b>S/.15.293</b>	<b>S/.14.160</b>	<b>S/.14.160</b>	<b>S/.14.160</b>	<b>S/.15.293</b>	<b>S/.190.646</b>	<b>S/.190.650</b>	<b>S/.209.715</b>	<b>S/.230.687</b>	<b>S/.253.755</b>
Producción módulos de venta itinerantes	S/.17.328	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/.17.328	S/0	S/0	S/0	S/0
Recursos promoción	S/.8.910	S/.8.910	S/.8.910	S/.8.910	S/.8.910	S/.8.910	S/.8.910	S/.8.910	S/.8.910	S/.8.910	S/.8.910	S/.8.910	S/.106.920	S/.117.612	S/.129.373	S/.142.311	S/.156.542
Alquileres	S/.5.250	S/.5.250	S/.5.250	S/.5.250	S/.5.250	S/.5.250	S/.5.250	S/.5.250	S/.5.250	S/.5.250	S/.5.250	S/.5.250	S/.63.000	S/.69.300	S/.76.230	S/.83.853	S/.92.238
Mantenimiento	S/0	S/0	S/0	S/.1.133	S/0	S/0	S/0	S/.1.133	S/0	S/0	S/0	S/.1.133	S/.3.398	S/.3.738	S/.4.112	S/.4.523	S/.4.976
<b>Relaciones públicas</b>	<b>S/.30.699</b>	<b>S/0</b>	<b>S/.11.347</b>	<b>S/.30.699</b>	<b>S/0</b>	<b>S/.11.347</b>	<b>S/.30.699</b>	<b>S/0</b>	<b>S/.11.347</b>	<b>S/.30.699</b>	<b>S/0</b>	<b>S/.11.347</b>	<b>S/.168.184</b>	<b>S/.326.217</b>	<b>S/.507.728</b>	<b>S/.716.217</b>	<b>S/.945.554</b>
Auspicios y activaciones con partners	S/0	S/0	S/.11.347	S/0	S/0	S/.11.347	S/0	S/0	S/.11.347	S/0	S/0	S/.11.347	S/.45.388	S/.49.927	S/.54.919	S/.60.411	S/.66.453
Alianzas	S/.30.699	S/0	S/0	S/.30.699	S/0	S/0	S/.30.699	S/0	S/0	S/.30.699	S/0	S/0	S/.122.796	S/.276.290	S/.452.809	S/.655.805	S/.879.101
<b>Merchandising</b>	<b>S/.9.000</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/.9.000</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/0</b>	<b>S/.18.000</b>	<b>S/.19.800</b>	<b>S/.21.780</b>	<b>S/.23.958</b>	<b>S/.26.354</b>
Producción	S/.9.000	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/.9.000	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
<b>Total</b>	<b>S/.113.097</b>	<b>S/.56.070</b>	<b>S/.287.996</b>	<b>S/.198.191</b>	<b>S/.56.070</b>	<b>S/.67.417</b>	<b>S/.95.769</b>	<b>S/.57.203</b>	<b>S/.67.417</b>	<b>S/.86.769</b>	<b>S/.56.070</b>	<b>S/.68.550</b>	<b>S/.1.210.618</b>	<b>S/.1.453.834</b>	<b>S/.1.793.965</b>	<b>S/.2.183.815</b>	<b>S/.2.559.912</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 36. Cronograma de actividades

	2018											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
	<b>Campaña Paraguas " Gamification"</b>											
<b>Publicidad</b>												
<b>Medios</b>												
OOH												
Cine												
Digital: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Adsmovil, Fluvip												
<b>Trade Marketing</b>												
Módulos de venta itinerantes & promotores												
<b>Relaciones públicas</b>												
Auspicios y activaciones con partners												
Alianzas												
<b>Merchandising</b>												
Producción												

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 2. Análisis financiero

#### 2.1 Objetivos

- Determinar si el plan propuesto para la Iniciativa Prepago Joven - Ligo es viable en términos económicos y financieros bajo el **modelo incremental** planteado.
- Identificar los indicadores clave para la toma de decisión de apostar en esta iniciativa, como el Valor Actual Neto Económico y Financiero, la Tasa Interna de Retorno, el Periodo de Recupero y el ROI Incremental.
- Dimensionar las variaciones críticas que se podrían obtener ante cambios en las variables principales de análisis, bajo escenario pesimista, base y optimista que tengan un impacto en la decisión de inversión y expectativa de retorno de los accionistas.



## 2.2 Información relevante

- Para el análisis respectivo se ha considerado un horizonte de 5 años.
- Se considerará como costos fijos, aquellos costos correspondientes a la operación de TPP prorrateados en función a un factor de contribución de la operación Prepago Joven - Ligo sobre el negocio total, así como también los costos fijos propios de la operación de este portafolio.
- A continuación, se presenta la proyección del portafolio de tarjetas y la contribución esperada por portafolio, la cual muestra el racional de asignación de costos fijos de la operación al portafolio sujeto a análisis.

**Tabla 37. Proyección de portafolio de tarjetas**

Portafolio tarjetas	Actual (proxy)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros portafolios TPP	395.000	434.500	499.675	599.610	659.571	758.507
Portafolio Ligo (actual)	5.000	2.500	1.250	625	313	0
Portafolio Ligo (propuesto)	0	6.822	15.349	25.156	36.434	48.839
<b>Total TPP</b>	<b>400.000</b>	<b>443.822</b>	<b>516.274</b>	<b>625.391</b>	<b>696.317</b>	<b>807.346</b>

Fuente: Elaboración propia 2018. Nota: si bien se considera en las proyecciones que el portafolio actual se irá extinguiendo año, esta información no será relevante para el análisis realizado.

**Tabla 38. Contribución esperada por portafolio**

Contribución por portafolio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros portafolios TPP	98%	97%	96%	95%	94%
Portafolio Ligo (actual)	1%	0%	0%	0%	0%
Portafolio Ligo (propuesto)	2%	3%	4%	5%	6%
<b>Total Ligo</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>
<b>Total TPP</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia 2018. Nota: El factor de prorrateo anual a lo largo del horizonte analizado será de 2%, 3%, 4%, 5% y 6%.

- Se considerará como costos variables, los costos de fabricación de la tarjeta y kit de bienvenida, así como los costos de distribución. Por motivos de confidencialidad, no se mostrará el desagregado de costos de la tarjeta.
- Para el cálculo del punto de equilibrio se considerará que existen dos fuentes de ingreso relevantes para este negocio: los ingresos asociados a la venta del plástico y los ingresos transaccionales, que generan un ingreso marginal por cada sol de compra que se realice con la tarjeta.
- Los ingresos transaccionales, generan comisión de intercambio, la cual es calculada como un % sobre la comisión que se le cobra a cada establecimiento que cuenta con un POS físico o realiza ventas a través del canal *e-commerce*. Las afiliaciones a pagos de servicios y suscripciones recurrentes cargadas a la tarjeta prepago también son consideradas como transacciones que generan ingresos por intercambio; sin embargo, por confidencialidad de la información, no se mostrarán las tasas independientes a aplicar sobre la facturación, sino el cálculo agregado.
- La recarga promedio se considera como parte del “límite presupuestal” ya considerado dentro del análisis de la facturación promedio por tarjeta. Se asume un ingreso marginal generado por las recargas, el cual está considerado en la línea de “Otros ingresos”.
- Las inversiones que realizan las empresas aliadas con la finalidad de promover el desarrollo de este portafolio son prácticas de la industria y se consideran a nivel agregado en la línea “Otros aportes”,
- Se asume de manera constante un ratio Tarjeta-Cliente de 1:1 y que la facturación mensual por tarjeta es de S/ 287 con una frecuencia de 8 meses con uso.
- La tasa de inactividad ilustra el % de clientes del portafolio que no presentan ninguna transacción de compra con su tarjeta en los últimos 3 meses, en base a información recopilada en las entrevistas a expertos y conocimiento de la industria. Esta tasa asciende al 30%.
- Se asume que las tasas de inactividad y reposición se mantienen constantes. En el caso de la tasa de exoneración de membresía, se asume que el 30% del portafolio cumple con la meta de consumo y es exonerado; en el año 1 por la baja maduración del portafolio se asume un 20%.

## 2.3 Resumen de datos y supuestos

**Tabla 39. Datos y supuestos<sup>23</sup>**

Datos		Supuestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo de cambio	3,30	% Captación de tarjetas	10%				
IGV	18%	Tasa crecimiento ventas	-	25%	15%	15%	10%
COK	14%	Tasa crecimiento facturación		20%	25%	20%	15%
IR	30%	% Inactividad	30%	30%	30%	30%	30%
Depreciación	10%, Lineal	% Clientes con exoneración membresía	20%	30%	30%	30%	30%
		% Clientes con reposición	5%	5%	5%	5%	5%

Ingresos	
Emisión	S/ 5,0
Membresía	S/ 15,0
Comisión de uso	3%
Reposición	S/ 5
Otros ingresos	S/ 0,4

Costos variables	
Tarjeta + Kit Bienvenida	S/ 4,64
Distribución	S/ 2,00
<b>Total</b>	<b>S/ 6,64</b>
Costos fijos	
Gastos de Administración y Ventas	Ver Anexo
Gastos operativos	Ver Anexo

Inversión inicial	
Producto	S/ 19.800
Plataformas <i>front</i> y <i>back</i>	S/ 300.466
Estudio de mercado	S/ 49.500
Diseño de marca + <i>fee</i> agencia	S/ 330.000
Otras inversiones	S/ 192.984
<b>Total</b>	<b>S/ 892.750</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

<sup>23</sup> Las empresas emisoras de dinero electrónicas están exoneradas del IGV (BCRP), sin embargo, de cara al cálculo de la facturación cliente se considera el precio de venta de cada operación de compra realizada con la tarjeta; se considera la comisión neta que recibe la empresa como parte de los ingresos.

## 2.4 Resultados

Como se puede observar, el proyecto resulta una alternativa de inversión rentable, con un VAN positivo de S/ 4,4 MM, una TIR de 67% y un periodo de recupero de 3.2 años bajo el análisis de flujo de caja. En el caso del análisis de flujo de fondos, los indicadores mejoran, el VAN se incrementa a S/ 6,2MM, la TIR crece a 91% y el periodo de recupero se reduce a 2.4 años, lo cual representa un escenario favorable para el inversionista.

**Tabla 40. Principales indicadores de evaluación del proyecto**

Indicadores	Caja	Fondos
<b>VAN</b>	S/4.443.102	S/6.229.476
<b>TIR</b>	67%	91%
<b>Periodo de recupero (#años)</b>	3,2	2,4

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 2.5 Estados financieros

A continuación, se presenta el análisis de los principales estados financieros.

### Flujo de caja

Se observa que el flujo de caja es positivo a partir del segundo año de operación, explicado básicamente por los esfuerzos iniciales propios de la iniciativa de relanzamiento en el año 1, así como el ciclo de maduración que siguen los portafolios de tarjeta, tanto a nivel de colocaciones como uso.

**Tabla 41. Flujo de caja**

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Uso	S/501.224	S/1.353.306	S/2.772.397	S/4.818.333	S/7.427.774
Membresía	S/7.797	S/8.527	S/9.807	S/11.278	S/12.405
Emisión	S/48.728	S/60.911	S/70.047	S/80.554	S/88.610
Reposición	S/1.705	S/3.837	S/6.289	S/9.108	S/12.210
Otros ingresos	S/15.281	S/34.383	S/56.350	S/81.611	S/109.399
Otros aportes	S/259.813	S/311.357	S/383.719	S/466.667	S/546.432
<b>Total ingresos</b>	<b>S/834.549</b>	<b>S/1.772.321</b>	<b>S/3.298.609</b>	<b>S/5.467.551</b>	<b>S/8.196.830</b>

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos mejoras web y app	S/16.600	S/7.260	S/7.986	S/8.785	S/9.663
Costos <i>partner</i> tecnológico	S/7.121	S/14.786	S/23.599	S/33.735	S/44.885
Costos emisión	S/64.726	S/80.907	S/93.044	S/107.000	S/117.700
Fondo Alianzas	S/122.796	S/276.290	S/452.809	S/655.805	S/879.101
Logística venta	S/208.646	S/210.450	S/231.495	S/254.645	S/280.109
Activaciones	S/45.388	S/49.927	S/54.919	S/60.411	S/66.453
Publicidad	S/833.788	S/917.167	S/1.054.742	S/1.212.953	S/1.334.248
Recursos	S/11.710	S/12.881	S/14.169	S/15.586	S/17.145
<b>Total costos</b>	<b>S/1.310.776</b>	<b>S/1.569.668</b>	<b>S/1.932.764</b>	<b>S/2.348.921</b>	<b>S/2.749.305</b>

Flujos netos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
De caja	-S/892.750	-S/476.227	S/202.653	S/1.365.845	S/3.118.630	S/5.447.525
De fondos	-S/892.750	-S/137.644	S/624.369	S/1.901.408	S/3.783.467	S/6.236.461

Fuente: Elaboración propia 2018

### Estado de ganancias y pérdidas

Se observa que en todos los años de operación, menos en el primero, se obtiene un margen neto positivo, el cual varía entre, aproximadamente, S/ 121.300 en el año 1 y llegaría a S/ 3,8 millones en el año 5. Este margen oscilaría entre el 7 y 46% de los ingresos respectivamente.

Estas cifras son un reflejo del ciclo de vida que paulatinamente se experimenta en el negocio de tarjetas, el cual conforme se va conociendo más la propuesta de valor y se genera adopción de producto, permite la venta, acumulación y retención del portafolio, así como un incremento gradual en la “transaccionalidad”. Esto permite el crecimiento de la línea de ingresos y de la rentabilidad del producto, siempre y cuando exista un control adecuado de los gastos.

**Tabla 42. Estado de ganancias y pérdidas**

Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	S/574.736	S/1.460.964	S/2.914.890	S/5.000.884	S/7.650.398
Otros ingresos	S/259.813	S/311.357	S/383.719	S/466.667	S/546.432
<b>Total ingresos</b>	<b>S/834.549</b>	<b>S/1.772.321</b>	<b>S/3.298.609</b>	<b>S/5.467.551</b>	<b>S/8.196.830</b>
Costo de Venta	-S/64.726	-S/80.907	-S/93.044	-S/107.000	-S/117.700
<b>Margen Bruto</b>	<b>S/769.823</b>	<b>S/1.691.414</b>	<b>S/3.205.565</b>	<b>S/5.360.551</b>	<b>S/8.079.130</b>
Gasto por sueldos adm. y venta.	-S/11.710	-S/12.658	-S/12.658	-S/14.411	-S/15.067
Gasto por publicidad y <i>marketing</i>	-S/1.210.618	-S/1.453.834	-S/1.793.965	-S/2.183.815	-S/2.559.912
Gastos operativos	-S/24.167	-S/22.727	-S/32.267	-S/43.639	-S/55.830
Gasto por depreciación	-S/32.147	-S/28.932	-S/26.039	-S/23.435	-S/21.092
<b>Margen operativo</b>	<b>-S/508.819</b>	<b>S/173.263</b>	<b>S/1.340.636</b>	<b>S/3.095.252</b>	<b>S/5.427.230</b>
Gasto por impuestos	S/0	-S/51.979	-S/402.191	-S/928.576	-S/1.628.169
<b>Margen neto</b>	<b>-S/508.819</b>	<b>S/121.284</b>	<b>S/938.445</b>	<b>S/2.166.676</b>	<b>S/3.799.061</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

### Proyección de ventas

Sobre la base de la estimación de la demanda potencial que se ha realizado para el producto Prepago Joven - Ligo, se calcula que al término del año 5, TPP captaría cerca del 72% de esta demanda; sin embargo, es importante considerar que existe un factor de inactividad propio a los portafolios de tarjetas, lo que generaría un deterioro en la captación, lo cual llevaría a una captación neta del 50% de la demanda potencial<sup>24</sup>.

Adicionalmente, se ha realizado la proyección de facturación con tarjeta, la cual considera la facturación promedio por tarjeta esperada por el número de meses con uso en el escenario base.

A continuación, se presentan las proyecciones de ventas y facturación, así como la meta por canal en el año 1.

**Tabla 43. Proyección de tarjetas y facturación**

<b>Demanda potencial</b>	<b>97.457</b>				
<b>Tarjetas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
# Tarjetas colocadas	9.746	12.182	14.009	16.111	17.722
# Tarjetas acumuladas	9.746	21.928	35.937	52.048	69.770
# Tarjetas netas de inactividad	6.822	15.349	25.156	36.434	48.839
<b>Facturación S/.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Facturación por tarjeta	S/2.296	S/2.755	S/3.444	S/4.133	S/4.753
Facturación total	S/15.663.262	S/42.290.808	S/86.637.420	S/150.572.899	S/232.117.948

Fuente: Elaboración propia 2018.

**Tabla 44. Meta de ventas por canal**

Meta	Pesimista	Base	Optimista
<b>Colocación anual de tarjetas</b>	<b>7.797</b>	<b>9.746</b>	<b>11.695</b>
<u>Colocación anual por canal:</u>			
On-line	5.458	6.822	8.186
Otros: telefónico, presencial	2.339	2.924	3.508
<u>Colocación mensual por canal</u>			
On-line	455	568	682
Otros: telefónico, presencial	195	244	292

Fuente: Elaboración propia 2018.

### Simulación

Se consideraron dos tipos de análisis de escenarios:

- Punto de equilibrio: impacto en el punto de equilibrio en unidades ante cambios en la facturación mensual por tarjeta y la frecuencia de uso (número de meses del año en el que las tarjetas tienen uso); desviación máxima permitida en el plan de ventas en unidades para no incurrir en pérdidas.
- VAN y TIR: impacto en el VAN y la TIR ante cambios en la facturación total (# tarjetas colocadas al año x facturación anual por tarjeta).

### Análisis #1: Punto de equilibrio

- Variables<sup>25</sup>

Escenario pesimista: se consideró que la colocación anual y la facturación mensual por tarjeta es el 80% de los datos consignados en el escenario base; la frecuencia de uso es del 75% respectivamente.

Escenario optimista: se consideró que la colocación anual y la facturación mensual por tarjeta es el 120% del escenario base; la frecuencia de uso es del 150% respectivamente.

**Tabla 45. Variables utilizadas**

Variables	Pesimista	Base	Optimista
Colocación anual de tarjetas	7.797	9.746	11.695
Facturación mensual por tarjeta	S/ 230	S/ 287	S/ 344
Frecuencia de uso (#meses)	6	8	12

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Cálculos

Se calculó el punto de equilibrio considerando las dos principales fuentes de ingreso, emisión y facturación por separado y de manera agregada. Para efectos de las conclusiones, se utilizará este último, que considera que el precio de venta se obtiene tanto por el ingreso por emisión como por facturación.

<sup>24</sup> Se considera el total de tarjetas que al término de los cinco años se mantendrían activas versus el total de tarjetas que se estimaron como demanda potencial.

<sup>25</sup> El racional detrás de las variables utilizadas responde al conocimiento de la industria y prácticas utilizadas en el análisis de portafolios. Elaboración propia 2018.

**Tabla 46. Cálculo del punto de equilibrio**

Fuente de ingreso / escenario	Pesimista	Base	Optimista
<b>Emisión</b>			
Costos fijos incrementales	S/.786.465	S/.786.465	S/.786.465
Precio de venta unitario	S/.20	S/.20	S/.20
Costo variable unitario	S/.7	S/.7	S/.7
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>	<b>58.874</b>	<b>58.874</b>	<b>58.874</b>
<b>Facturación</b>			
Costos fijos incrementales	S/.786.465	S/.786.465	S/.786.465
Precio de venta unitario	S/.44	S/.73	S/.132
Costo variable unitario	S/.7	S/.7	S/.7
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>	<b>21.005</b>	<b>11.768</b>	<b>6.261</b>
<b>Emisión y facturación</b>			
Costos fijos incrementales	S/.786.465	S/.786.465	S/.786.465
Precio de venta unitario	S/.64	S/.93	S/.152
Costo variable unitario	S/.7	S/.7	S/.7
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>	<b>13.692</b>	<b>9.057</b>	<b>5.401</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

c) Resultados: a continuación, el resumen de resultados.

En el escenario pesimista, todas las unidades proyectadas generarían pérdidas, con lo cual es crítica la aplicación del plan de contingencia para revertir la situación y minimizar el impacto negativo.

En el escenario optimista, se observa que existe un espacio de holgura bastante amplio. La desviación máxima **permitida** en el cumplimiento de la meta de ventas es de 54%, que representa el % de unidades sobre la meta que generarían utilidad.

**Tabla 47. Criticidad del cumplimiento de la meta**

Hallazgos	Pesimista	Base	Optimista
<b>Unidades proyectadas</b>	<b>7.797</b>	<b>9.746</b>	<b>11.695</b>
Punto de equilibrio en unidades	13.692	9.057	5.401
% Unid. proy. con utilidad cero	100%	93%	46%
% Unid. proy. que generan utilidad	0%	7%	54%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Si bien el caso de negocio no estaría experimentando riesgos muy altos, se recomienda a la empresa considerar que es clave no solo la gestión de venta para colocar este nuevo portafolio, sino una nueva gestión de ciclo cliente para asegurar hitos críticos como activación y maximizar el uso de las tarjetas.

## **Análisis #2: VAN y TIR**

a) Variables y otras consideraciones: se utilizó la facturación anual total (ventas en S/), la cual considera la facturación anual por tarjeta por el portafolio neto del año. Los costos calculados en el escenario base se fijaron en todos los escenarios.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Debido a la gran cantidad de variables que se podrían considerar, se decidió analizar el impacto que se genera únicamente modificando las principales variables que explican los ingresos. En cuanto a los costos, se fijó el importe obtenido en el escenario base en todos los escenarios y se consideró un % de castigo similar al aplicado a los ingresos para guardar consistencia en el análisis.

b) Supuestos:

- La facturación anual por tarjeta considera la facturación mensual por tarjeta por el # de meses del año con uso.
- El portafolio neto del año considera la venta nueva del año en curso más el portafolio acumulado generado en el año o en los años anteriores por un factor de inactividad sobre este portafolio (30%).
- Se castigan los ingresos y se utiliza únicamente en el cálculo de la facturación anual total los ingresos por emisión (S/ 5) y los ingresos por uso (%)
- Anualmente se consideran las siguientes tasas:

**Tabla 48. Principales tasas**

Tasas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento colocación	0%	25%	15%	15%	10%
Crecimiento facturación	0%	20%	25%	20%	15%
Inactividad portafolio	30%	30%	30%	30%	30%

Fuente: Elaboración propia 2018.

a) Cálculos: A continuación, el resumen de los ingresos totales por escenario:

**Tabla 49. Ingresos totales por escenario**

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	S/.118.033	S/.197.083	S/.276.133	S/.355.184	S/.434.234
Base	S/.406.746	S/.764.763	S/.1.122.781	S/.1.480.798	S/.1.838.816
Optimista	S/.831.792	S/.1.605.109	S/.2.378.427	S/.3.151.745	S/.3.925.062
Ingresos menos costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	-S/.745.744	-S/.837.300	-S/.997.523	-S/.1.192.713	-S/.1.377.508
Base	-S/.457.032	-S/.269.620	-S/.150.876	-S/.67.098	S/.27.073
Optimista	-S/.31.986	S/.570.726	S/.1.104.771	S/.1.603.848	S/.2.113.320

Fuente: Elaboración propia 2018.

- b) Resultados: En los tres escenarios analizados a nivel de ingresos *core* de emisión y facturación se generaría un VAN positivo y una TIR que podría considerarse como atractiva. Sin embargo, si se considera un análisis más ácido y se deducen los costos asociados, el VAN y la TIR solo se muestran atractivos en el escenario optimista, lo cual revela la relevancia de otras fuentes de ingreso y aportes de terceros así como la necesidad de revisar la evolución de los costos para hacer sostenible la propuesta en el tiempo.

**Tabla 50. Impacto en el VAN y la TIR por escenario**

VAN	Ingresos <i>core</i>	Ingresos <i>core</i> menos costos	TIR	Ingresos <i>core</i>	Ingresos <i>core</i> menos costos
Pesimista	-S/15.356	-S/4.286.103	Pesimista	13%	-
Base	S/2.642.125	-S/1.628.622	Base	80%	-
Optimista	S/6.581.982	S/2.311.236	Optimista	146%	61%

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 2.6 Marketing ROI incremental

Dentro del cálculo del *marketing* ROI se consideraron los ingresos incrementales por la colocación y uso del nuevo portafolio y en cuanto a la inversión, únicamente lo correspondiente a la inversión incremental para respaldar las acciones de este portafolio. Es importante mencionar que del presupuesto total calculado y a ser asignado, solo el 60% lo contribuirían inversiones incrementales.

**Tabla 51. Cálculo ROI incremental**

*Retorno	S/.11.816.677
*Inversión incremental	S/.3.888.495
*ROI incremental	204%

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 2.7 Controles

Dentro de los principales controles para asegurar el cumplimiento del caso de negocio se considerará el rediseño de un *dashboard* que retroalimente a la empresa en tiempo real sobre la *performance* del producto. Este incluirá información sobre los indicadores clave del negocio, así como información sobre las cosechas de venta y análisis ilustrativos en la gestión de portafolios de tarjetas.

**Tabla 52. Análisis por cosechas**

Colocaciones	# Tarjetas colocadas
Activación	% de tarjetas colocadas que activaron su tarjeta
	# meses que transcurrieron desde la venta
Primer uso	% de tarjetas activadas que usaron su tarjeta
	# meses que transcurrieron desde la venta
Uso	% de tarjetas que usaron su tarjeta más de una vez
Inactividad	% de tarjetas sin uso (1, 3 y 6 meses)

Fuente: Elaboración propia 2018.

**Tabla 53. Principales indicadores de negocio**

Gestión de Venta	Volumen de venta (unidades y S/.)
	Análisis por canal (unidades y S/.)
	Análisis de variabilidad / estacionalidad de venta
	Análisis de efectividad de campañas de venta
Gestión de Portafolio	Volumen de facturación por uso (S/.); POS físico, internet, pagos recurrentes, retiro ATM
	Volumen de facturación por categoría de comercios y marcas (S/.)
	Facturación promedio por tarjeta y ticket de compra
	Análisis de variabilidad / estacionalidad de uso
	Análisis de facturación incremental por campaña de uso
	Cantidad de clientes con reclamos
	Cantidad de clientes con inactividad (1, 3 y 6 meses)
	Contribución por cliente (S/.): activos vs inactivos

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 2.8 Plan de contingencia

Ante todo, se partiría de un análisis robusto sobre los principales indicadores de negocio:

- **Producto:** ¿el producto es competitivo versus la oferta de valor de la competencia?, ¿han aparecido nuevos competidores?, ¿los beneficios son relevantes?, ¿la experiencia de uso ha sido buena?
- **Pricing:** ¿qué % de la venta se cae por precio?
- **Ventas:** ¿qué canal contribuye más?, ¿existe estacionalidad?
- **Activación:** ¿qué porcentaje de las ventas se activan?, ¿en qué mes realizan su primera operación?
- **Recarga:** ¿el cliente encuentra puntos de recarga cercanos y convenientes?
- **Uso:** ¿cuál es el tique promedio?, ¿cuál es la frecuencia de uso?, ¿qué compra, dónde compra?
- **Comunicación:** ¿el cliente nos conoce, nos quiere, nos compra?

**Tabla 54. Plan de contingencia**

Escenarios / desviaciones	Real > Esperado	Real < Esperado
Pesimista	* Análisis y monitoreo de principales KPI	* Rediseño de campañas de gestión de ciclo: activación, uso y retención *Negociación de nuevas alianzas con marcas relevantes *Incremento de inversión en pauta digital y activación BTL *Ampliación de puntos de recarga
Base	* Revisión de origen de <i>leads</i> para identificar optimización en gasto de <i>marketing</i> /ventas * Monitoreo del costo de adquisición por cliente	*Mejora en el circuito de navegación <i>on-line</i> para incrementar conversiones vía web * Mejorar visibilidad de los puntos de recarga disponibles *Diseño de promociones en categorías/comercios con mayor uso ( <i>champion-challenger</i> )
Optimista	* Desarrollo de estrategia de crecimiento: desarrollo de producto y mercado	* Análisis de data transaccional y estudio de mercado con usuarios y no usuario * Revisión de <i>mix</i> de <i>marketing</i> : productos, precio, plaza, promoción

Fuente: Elaboración propia 2018.



## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El mercado presenta oportunidades de desarrollo de nuevos modelos de negocio liderado por jugadores no tradicionales (*fintechs* – EEDE) los cuales cuentan con mayor flexibilidad para diseñar y adaptar sus propuestas de valor a segmentos específicos no atendidos o escasamente atendidos por la banca.
- En el segmento de jóvenes entre 18 y 24 años, el potencial es de 97.457 jóvenes que podrían estar interesados en adquirir la Tarjeta Prepago Joven - Ligo, la cual cuenta con beneficios diferenciales enfocados en la flexibilidad y el valor a un precio económico versus otras alternativas del mercado.
- En cuanto a la promoción, se considerará el *journey* del consumidor objetivo a través de los medios y dimensiones en las que interactúa, con la finalidad de reforzar el *awareness* de la propuesta de valor dentro de la categoría, facilitar la adquisición del producto y asegurar el uso.
- El proyecto de relanzamiento presenta un VAN positivo de S/ 4,4 millones, una TIR de 67% y un periodo de recupero de 3,2 años, y no presenta riesgos considerables según lo expuesto en el análisis de sensibilidad.

### 2. Recomendaciones

- Se recomienda acelerar el *go-to-market* de esta iniciativa, considerando que el mercado de medios de pago y de jugadores *fintech* están afectos a cambios constantes y a la aparición de nuevas tecnologías que jugadores de mayor tamaño (bancos) podrían aprovechar y con ello cambiar la posición competitiva de Tarjetas Peruanas Prepago.
- Es de vital importancia considerar las acciones de activación y uso, bajo una óptica de ciclo de vida del cliente, la cual permita extender el tiempo en el que el cliente prepago tiene y usa la tarjeta, así como expandir las categorías y casos de uso para evitar caer en inactividad y maximizar los ingresos en el tiempo.
- Se recomienda profundizar en el entendimiento de las dependencias de otras fuentes de ingresos distintas de la emisión y facturación, así como aportes de terceros para mitigar cualquier riesgo que afecte la sostenibilidad de este negocio en el tiempo.

## Bibliografía

- Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. *Palermo Business Review* N° 2. 2008. Buenos Aires. <[http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)>
- Ansoff, Igor (1990). *Estrategia Empresarial*. España: Plaza & Juanes Editores S.A.
- Arellano Marketing (2014). *Estilos de Vida*: Fecha de publicación: s.f. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>
- ASBA – Educación Financiera (s.f). *Medios de pago*. Fecha de publicación: s.f. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://www.asba-supervision.org/PEF/medios-de-pago/medios-de-pago.shtml>>
- Asociación de Academias de la Lengua Español (2010). *Diccionario de Americanismos* Madrid: Santillana.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado - APEIM (2017). *Niveles Socio-económicos*. Fecha de publicación: s.f. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://apeim.com.pe/niveles.php>>
- Banco Central de Reserva del Perú (s.f). *Ley N° 29985: Ley del Dinero Electrónico*. Fecha de publicación: s.f. Fecha de consulta: 28/04/2018 <<http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/normas-legales/ley-del-dinero-electronico.html>>
- Chan Kim, W. & Mauborgn, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. EUA: Harvard Business School Press.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública – CPI (2016). *Market Report, Perú: Población 2016*. Fecha de publicación: 01/08/2016. Fecha de consulta: 28/04/2018. <[http://cpi.com.pe/filestore/mr\\_201608\\_01.pdf](http://cpi.com.pe/filestore/mr_201608_01.pdf)>
- Conexión Esan (2016). *Brand equity: el valor de las marcas*. Fecha de publicación: 23/03/2016. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<https://www.iebschool.com/blog/gamification-innovacion/>>
- De Zavala, Pedro José (2015). *Acción Comercial Análisis Integral (ACAI)*. Fecha de publicación: s.f. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://acai.edu.pe/public/ACAI.html>>
- Diario Gestión (2018). “Mastercard: Solo el 11% del consumo privado en Perú realiza pagos con tarjeta”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 03/05/2018. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/mastercard-11-poblacion-peruana-realiza-pagos-tarjeta-232775>>
- Diario Gestión (2016). “Dinero electrónico es la gran apuesta por la inclusión financiera, según SBS”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 17/03/2016. Fecha de consulta: 28/04/2018.

- <<http://gestion.pe/economia/dinero-electronico-gran-apuesta-inclusion-financiera-segun-sbs-2156632>>
- FMK ForoMarketing.com (s.f.). *Awareness*. Fecha de publicación: s.f. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<https://www.foromarketing.com/diccionario/awareness/>>
  - Horovitz, Jacques (1991). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill.
  - Innokabi (2015). *Early Adopters: 5 Claves para detectar a tus primeros clientes*. Fecha de publicación: 21/03/2015. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<https://innokabi.com/early-adopters-5-claves-para-detectar-a-tus-primeros-clientes/>>
  - Innovation & Entrepreneurship Business School - IEBS (2017). *¿Qué es una estrategia de Go To Market (G2M)?* Fecha de publicación: 28/09/2017 Fecha de consulta: 28/04/2018. <<https://www.iebschool.com/blog/que-es-estrategia-go-to-market-comercio-ventas/>>
  - Innovation & Entrepreneurship Business School - IEBS (2013). *Gamification: ¿Qué es y cómo funciona la aplicación de las metodologías del juego cuando el objetivo no es un juego?* Fecha de publicación: 07/06/2013. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<https://www.iebschool.com/blog/gamification-innovacion/>>
  - Instituto Internacional Español de Marketing Digital - IEMD (s.f.). *¿Qué es focus group?* Fecha de publicación: s.f. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<https://iiemd.com/focus/focus-group/que-es-focus-group>>
  - Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2017). *Informe Gerencial de Marketing. Niveles Socioeconómicos de la Gran Lima*. Fecha de publicación: 01/07/2017. Fecha de consulta: 28/04/2018. <[https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2009-11/MKT\\_Data\\_NSE\\_Gran\\_Lima\\_2007.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2009-11/MKT_Data_NSE_Gran_Lima_2007.pdf)>
  - Kotler, Philip (1991). *Dirección de Marketing*, EE.UU: Prentice-Hall.
  - Lovelock, Christopher; Reynoso, Javier; D'Andrea, Guillermo; y Huete, Luis (2004). *Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. Primera Edición. México: Pearson Educación.
  - Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio*. Bogotá: Editorial Planeta Colombia S.A.
  - Porter, Michael (1982). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. EE.UU: Macmillan (S&S).
  - Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23.a ed.). Madrid: Espasa.
  - Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I.; y Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications: Putting it together and making it work*, Lincolnwood. Ill.: NTC Business Books.
  - Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018). *Empresas Emisoras de Dinero Electrónico*.

Fecha de publicación: 28/04/2018 Fecha de consulta: 28/04/2018 <<http://www.sbs.gob.pe/directorios/directorio-de-empresas-supervisadas/empresas-emisoras-de-dinero-electronico>>

- Superintendencia de Banca y Seguros (2016). *Memoria Anual 2016*. Fecha de publicación: 15/12/2017. Fecha de consulta: 28/04/2018. <[http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub\\_memo-rias/20171215\\_SBS\\_Memoria\\_2016.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_memo-rias/20171215_SBS_Memoria_2016.pdf)>

- Tarjetas Peruanas Prepago (2014). *La Mágica*. Fecha de publicación: 16/09/2014. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<https://www.tarjetalamagica.com.pe/sector-construccion-es-el-nuevo-nicho-de-las-tarjetas-electronicas-prepago/>>

- Zoltners, Andris; Sinha, Prabhakant; y Lorimer, Sally (2008), *Building a Winning Sales Force: powerful strategies for driving high performance*. New York: Amacomn Group.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Fuentes utilizadas para el diseño del análisis PESTL**

### **Entorno Político**

1. Gestión (2016). “Trump: ¿más recesión e inestabilidad global?”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación 14/11/2016. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://blogs.gestion.pe/herejias-economicas/2016/11/trump-mas-recesion-e-inestabilidad-global.html>>

### **Entorno Económico**

1. Bolsamania.com (2017). *Millenials serán los consumidores más importantes en el 2017*. Fecha de publicación 30/01/2017. Fecha de consulta: 28/04/2018 <<http://www.bolsamania.com/peru/noticias/economia/millenials-seran-los-consumidores-mas-importantes-en-el-2017--2496436.html>>
2. Peru-Retail.com (2017). *Los millenials son una generación que significa un sin número de oportunidades para los retailers*. Fecha de publicación 05/04/2017. Fecha de consulta: 28/04/2018 <<http://www.peru-retail.com/entrevista/millenials-generacion-que-significa-oportunidades-para-retailers/>>
3. El Comercio (2016) *Aumenta, de la peor forma, la deuda con tarjeta de crédito*. Fecha de publicación 01/07/2016. Fecha de consulta: 28/04/2018 <[http://archivo.elcomercio.pe/economia/negocios/aumenta-peor-forma-deuda-tarjeta-credito-noticia-1913669?ref=flujo\\_tags\\_515281&ft=nota\\_13&e=titulo](http://archivo.elcomercio.pe/economia/negocios/aumenta-peor-forma-deuda-tarjeta-credito-noticia-1913669?ref=flujo_tags_515281&ft=nota_13&e=titulo)>
4. Gestión (2017). *Créditos personales: 390,000 registran deudas atrasadas menores a S/ 100*. Fecha de publicación 02/02/2017. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://gestion.pe/tu-dinero/creditos-personales-390000-registran-deudas-atrasadas-menores-s-100-2181217>>
5. Comparabien.com (2017). *Problemática de los usuarios de tarjetas de crédito en el Perú*. Fecha de publicación 22/04/2010. Fecha de consulta: 28/04/2018 <<https://comparabien.com.pe/content/problematica-usuarios-tarjetas-credito-peru>>
6. LaPrensa.pe (2013). *Más de 329 mil usuarios de tarjetas de crédito tienen problemas de pago*. Fecha de publicación 01/04/2013. Fecha de consulta: 28/04/2018 <<http://la-prensa.peru.com/economia/noticia-mas-329-mil-usuarios-tarjetas-credito-tienen-problemas-pago-4888>>
7. El Comercio (2016). *Guerra de ofertas en las tarjetas de crédito*. Fecha de publicación: 03/10/2016. Fecha de consulta: 28/04/2018 <[http://archivo.elcomercio.pe/economia/dia-1/guerra-ofertas-tarjetas-credito-noticia-1936075?ref=flujo\\_tags\\_515281&ft=nota\\_10&e=titulo](http://archivo.elcomercio.pe/economia/dia-1/guerra-ofertas-tarjetas-credito-noticia-1936075?ref=flujo_tags_515281&ft=nota_10&e=titulo)>

### **Entorno Tecnológico**

1. Gestión (2016). *Perú es el último de los países latinoamericanos con mayor desarrollo tecnológico*. Fecha de publicación: 16/09/2016. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://gestion.pe/tecnologia/peru-ultimo-paises-latinoamericanos-mayor-desarrollo-tecnologico-2170287>>
2. El Comercio (2016). *MasterCard: Solo el 15% de las compras en Perú se hacen con tarjeta*. Fecha de publicación: 03/10/2013. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/mastercard-15-peruanos-compra-medios-electronicos-noticia-1639180>>
3. El Comercio (2017). *Sunat: Pymes y grandes empresas deberán emitir facturas electrónicas desde el 2018*. Fecha de publicación: 29/06/2017. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/sunat-pymes-grandes-empresas-deberan-emitir-facturas-electronicas-2018-438334>>
4. PeruSmart.com (2013). *La generación Millennials sigue influyendo en las decisiones de compra*. Fecha de publicación: 28/02/2013. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://www.perusmart.com/la-generacion-millennials-sigue-influyendo-en-las-decisiones-de-compra/>>

### **Entorno Social**

1. RPP (2016). *Así está el Perú 2016: 80% cree que los delitos aumentaron en el último año*. Fecha de publicación: 08/02/2016. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-80-cree-que-los-delitos-aumentaron-en-el-ultimo-ano-noticia-936224>>
2. Gestión (2015). *Fintech: Transformando nuestra forma de ahorrar e invertir*. Fecha de publicación: 01/06/2015. Fecha de consulta: 28/04/2018. <<http://gestion.pe/opinion/fintech-transformando-nuestra-forma-ahorrar-invertir-2133475>>

### **Entorno Legal**

1. Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2012). *Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera*. Fecha de publicación s.f. Fecha de consulta: 28/04/2018 <<http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/normas-legales/ley-del-dinero-electronico.html>>
2. RPP (2017). *Gobierno emite norma que permite que bancos extranjeros entren al Perú*. Fecha de publicación: 05/01/2017. Fecha de consulta: 28/04/2018 <<http://rpp.pe/economia/economia/gobierno-emite-norma-que-permite-que-bancos-extranjeros-entren-al-peru-noticia-1021487>>.

**Anexo 2. Análisis industrial (Porter)**

**Amenaza de nuevos participantes**

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Economías de escala	Alta			3			Alta
Diferenciación del producto	Media			3			Media
Identificación de marcas	Alta			3			Alta
Costo de cambio	Bajo		2				Alta
Requerimiento de capital	Bajo			3			Media
Acceso a tecnología más moderna	Alta		2				Alta
Experiencia y efectos de aprendizaje	Alta			3			Alta
		0	4	15	0	0	

**Rivalidad entre competidores**

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Concentración y equilibrio	Media			3			Media
Crecimiento de la industria	Alto				4		Media
Costos fijos de almacenamiento	Bajos			3			Media
Costos de cambio	Medio			3			Media
Barreras a la salida	Alta		2				Alta
		0	2	9	4	0	

**Amenaza de productos sustitutos**

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta		2				Alta
Costo de cambio para el usuario	Baja		2				Alta
Agresividad y rentabilidad del productos del sustituto	Bajos		2				Alta
Valor - precio del sustituo	Medio			3			Media
		0	6	3	0	0	

**Poder de negociación de los proveedores**

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de proveedores de la industria	Pocos			3			Alto
Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores	Baja		2				Alto
Costo de cambio de los productos de los proveedores	Alta		2				Alto
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Baja				4		Bajo
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja				4		Bajo
Contribución de los prov. a la calidad o servicio del producto de la industria	Alta		2				Alto
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Bajo			3			Bajo
Importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores	Alta				4		Bajo
		0	6	6	12	0	

**Poder de negociación de los compradores**

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de compradores	Muchos				4		Bajo
Disponibilidad de sustitutos en la industria	Alta		2				Alto
Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás	Baja				4		Bajo
Costos de cambio del comprador	Bajo		2				Alto
Contribución a la calidad del producto de los compradores	Media			3			Media
Rentabilidad de los compradores	Baja				4		Bajo
		0	4	3	12	0	

**Resumen de la atractividad de la industria de Medios de Pago - Dinero Electrónico**

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Amenaza de nuevos participantes				3			
Rivalidad entre competidores				3			
Poder de negociación de los proveedores					4		
Poder de negociación de los compradores					4		
Amenaza de productos sustitutos			3				
		0	3	6	8	0	

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Hax y Majluf (1984).



### Anexo 3. Relación de expertos de las entrevistas de profundidad - Fase Cualitativa

Tipo de Entrevista	Entrevistado	Cargo - Empresa
Experto en Producto	Paulo Grillo	Responsable Regional de Productos Prepago en Mastercard Internacional
Experto en Innovación	Sacha Raskine	Responsable de Productos Digital y Core de Mastercard Perú
Experto en Fintechs	Juan Gabriel Herrera	Responsable de las Relaciones del Ecosistema de Innovación en el Centro de Innovación del Banco de Crédito del Perú
Experto en Investigación de Mercado	Gabi Ujike	Directora Académica de los programas Corporate MBA, MBA y MBA In-house de Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico

Fuente: Elaboración propia 2017.

### Anexo 4. Criterios de selección para los participantes del *focus group* - Fase Cualitativa

Grupo	Género	Edad	NSE	Tenencia de producto
Jóvenes sin experiencia de uso	H-M	18-24	A-B	Sin tarjetas de crédito o débito
Jóvenes con experiencia de uso	H-M	18-24	A-B	Con tarjetas de crédito o débito

Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 5. Resultados de las entrevistas a profundidad y *focus group* - Fase cualitativa

Herramienta	Muestra	Resultados
Entrevistas en profundidad	Responsable regional de productos prepago	Existe una oportunidad para jugadores no tradicionales ( <i>fintechs</i> ) de desarrollar propuestas innovadoras tanto para segmentos no bancarizados como para segmentos ya atendidos por la banca.
		La tecnología es clave para generar nuevas formas de conocer y llegar a estos segmentos. Así como la cooperación de todo el ecosistema (gobierno, bancos, consumidores).
		La tarjeta prepago es una herramienta de inclusión financiera y bancarización; sin embargo, el bajo conocimiento es su principal limitación y una barrera de amplificación del uso.
		La oportunidad más grande radica en el segmento pyme y jóvenes. Este último busca simplicidad, usar una tarjeta como si fuera su cuenta y sustituir la relación con entidades financieras que percibe como lejanas y complejas.
		La solución a desarrollar debe ser sencilla, flexible y relevante; en ese sentido la propuesta de valor presentada resulta atractiva y diferencial, sobre todo en cuanto a la generación de beneficios con establecimientos e innovación en la experiencia de uso.
		La customización de algunos beneficios podría generar una estructura de costos más compleja que tendría que recuperarse con un ciclo de vida cliente más amplio. Los principales desafíos son la educación al segmento sobre las bondades del producto y generar el hábito de <i>cash in</i> , uso y <i>cash out</i> .
	Experto en <i>fintech</i>	El ecosistema de las <i>fintechs</i> viene desarrollándose en los últimos 2 años y explorando la aplicabilidad de los temas. Las <i>fintechs</i> apuntan a resolver un problema específico, de la mejor manera posible. En esa línea, hay grandes oportunidades para que las <i>fintechs</i> trabajen con los bancos y a la vez que los bancos apuesten por nuevas soluciones e innovación en sus servicios.
		La mayor ventaja que podrían tener las tarjetas prepago sería el nivel de personalización de los beneficios orientados al segmento joven e incluso personalizado al mismo cliente. Hoy existe una gran variedad de opciones de beneficios masivos que no siempre son valorados por todos los clientes; por el contrario, generan un descontento ("el banco no me conoce").
		El gran reto sería posicionar a la tarjeta prepago como medio principal de pago sobre la tarjeta de débito o crédito. Sobre todo pensando que estos clientes mayoritariamente están ingresando al mundo laboral y la tarjeta de débito asociada a su cuenta sueldo es la opción habitual para sus pagos.
		Es clave que el beneficio que se propone en la oferta valor (promociones, <i>contactless</i> , seguridad) sea mayor al dolor del cliente (esfuerzo por transferir, recarga, comisiones).
		Debe considerarse el <i>trade off</i> entre especializarse en una solución (como una <i>fintech</i> ) o brindar un abanico de opciones (como el banco). Asimismo, tener claro a dónde apunta este negocio.
	Experto en investigación de mercado	Los jóvenes buscan un producto rápido, que le signifique mínimo esfuerzo y hacer uso intensivo de su <i>smartphone</i> y redes sociales; sin embargo, la diferencia entre los jóvenes de 18 a 20 años y los de 21 a 24 años es su capacidad de gasto.
		Los jóvenes de 21 a 24 años en su mayoría trabajan, empiezan a practicar desde temprano, lo que les permite acceder a una tarjeta de crédito y/o débito, y a los beneficios que trae consigo este tipo de tarjetas.
		La oportunidad del producto se encuentra en las personas que no pueden acceder al sistema financiero; en el caso de los jóvenes, les sería más atractivo a los jóvenes entre 18 y 20 años.
		Propone evaluemos la estrategia de dirigir la tarjeta prepago al segmento B y C ya que representa mayor volumen de usuarios, aunque con menor ticket; sin embargo, el volumen de usuarios y frecuencia de uso asegurarían la rentabilidad del producto.
La tarjeta prepago para que sea atractiva y pueda competir con una tarjeta de crédito debe contar con la mayoría de atributos de ésta: promociones, canjear puntos, descuentos, disponibilidad de efectivo, uso en cualquier establecimiento, etc.		
La tarjeta debe comunicar: rapidez, libertad, poder de decisión, inmediatez, "todo desde tu móvil"		
Focus groups	Grupo 1	<b>Gastos frecuentes:</b> gimnasio, pasajes, diversión (fiestas, salidas), compras por internet y ropa.
		<b>Medios de pago</b> - Efectivo: valoran que se acepte en todos lados. - Tarjeta de crédito: les permite comprar por internet y ganar puntos por su uso; sin embargo, les parece un medio inseguro ya que están expuestos a robos/fraudes. - Tarjeta de débito: les ofrece más seguridad que una tarjeta de crédito, además de control de gastos. - No quieren pagar demás por retirar dinero o utilizar la tarjeta en general. - Beneficios: valoran los eventos exclusivos y los descuentos. - Conveniencia: valoran la cobertura de la red de cajeros y agentes de los principales bancos.
		Conocen como tarjetas prepago a las <i>gift card</i> de Ripley/Saga, Starbucks.
		Asocian el nombre prepago a: de ocasión, celular, recarga, antiguo, un solo uso.
		<b>Tarjeta prepago (Propuesta de valor)</b> - Destacan: rapidez, descuentos, sin contacto, app, seguridad, personalización - Genera duda: frecuencia de promociones/descuentos, lugares de adquisición - Beneficio: Muestran interés por 2x1, les es atractivo descuentos de 20% - Pago: Están dispuestos a realizar un pago anual por el uso de la tarjeta - APP: que tenga tanto los beneficios como las operaciones y consultas (1 sola APP con todo) - Sin contacto: rapidez en las colas, no se gasta la tarjeta
	Grupo 2	<b>Gastos frecuentes:</b> pago de tarjetas de tiendas comerciales (Saga/Ripley), pasajes, diversión (fiestas, salidas), compras, cine, restaurante en menor mención compras por internet y ropa.
		<b>Medios de pago</b> - Efectivo: resaltan que se acepta en todos lados y les permite controlar sus gastos. Asociado a pequeños gastos. - Tarjeta de crédito: permite pago en cuotas, descuentos/promociones; sin embargo, lo negativo de ellas es que pueden gastar más de lo debido y pagar intereses. - Tarjeta de débito: les ofrece rapidez, control de gastos y descuentos - Destacan de las tarjetas las promociones, millas y puntos
		<b>Tarjeta prepago (propuesta de valor)</b> - Destacan: personalización, control de gastos y no pagar intereses. - Beneficio: Muestran interés por 2x1, 3x2, 30% de descuento, les interesa rotación de promociones, descuentos en restaurantes, conciertos, cines, <i>fast foods</i> , cafés y taxi - App: ya tiene muchas APP, debe integrarse con las APs actuales - Recarga: genera duda cómo se cargaría. - Lugares de carga: grifos, agentes, cajeros, <i>homebanking</i> . - Pago: Están dispuestos a pagar < S/. 20 por modelo estándar y hasta S/. 35 modelo personalizado; sugieren un solo pago (recarga, compra). - Nombre prepago: confunde - Uso alternativo: como bolsa de viaje para llevar justo lo necesario seguridad sin perder beneficios ni estilo (personalización, identidad)

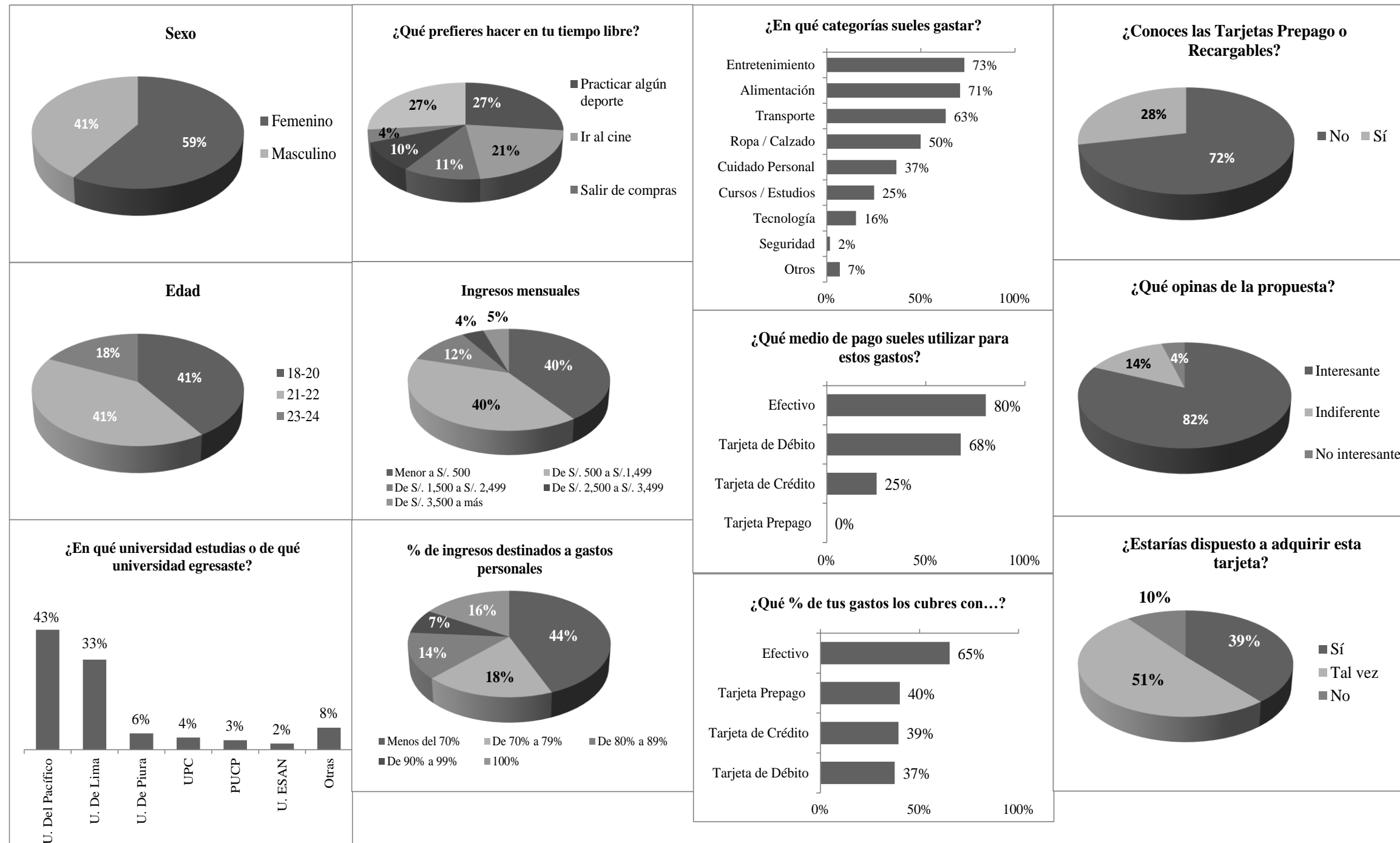
Fuente: Elaboración propia 2018.

## Anexo 6. Tamaño de muestra

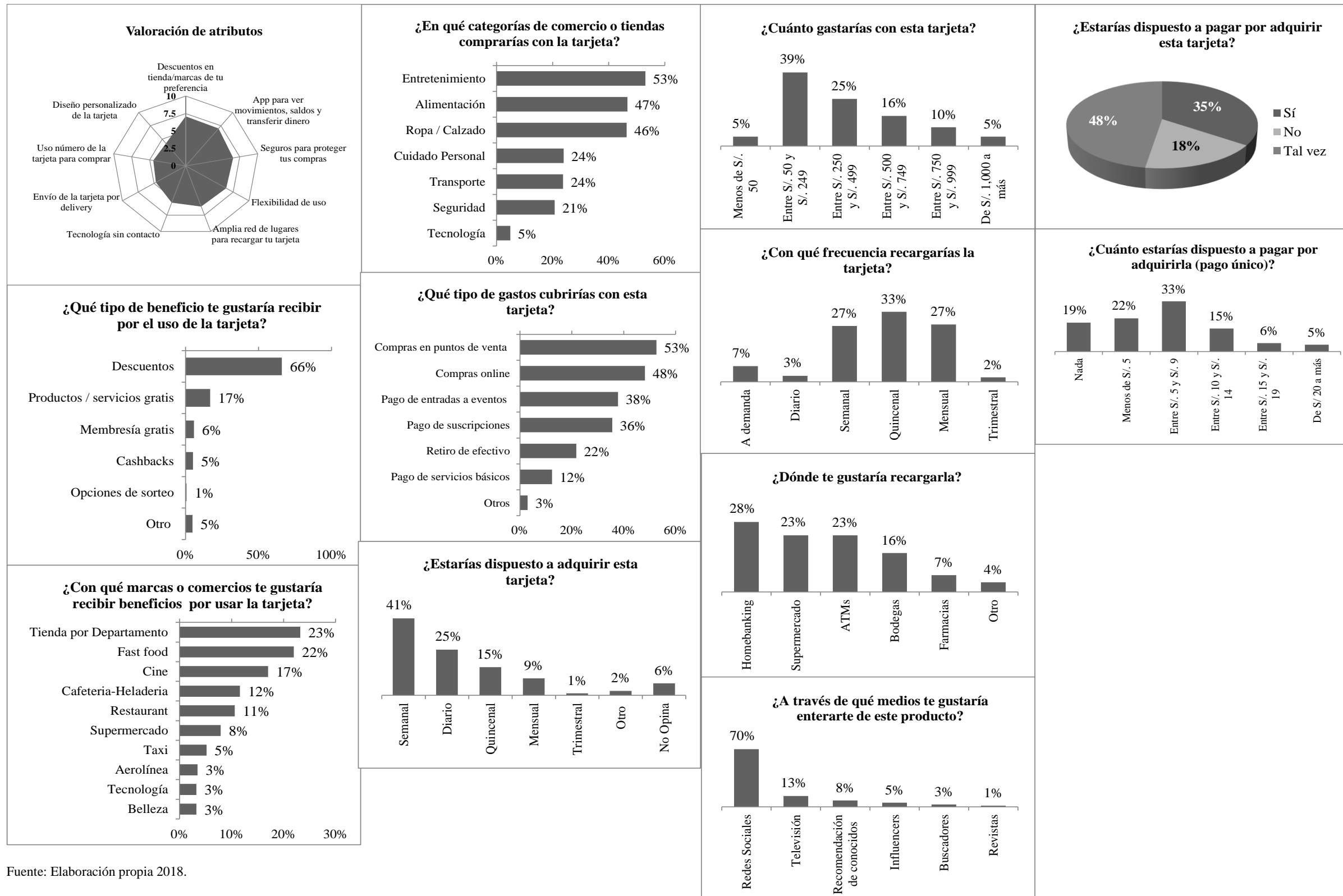
Situación	Fórmula	Valores de parámetros del estudio
Población finita conocida)	$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q}$ <p>Donde:  n = tamaño de la muestra poblacional  N=tamaño de la población total  Z=nivel de confianza  d=error muestral  p= probabilidad a favor  q= probabilidad en contra</p>	N= 279.400 Z=1,96 (95%) d= 5% p= 50% q=50%  Sustituyendo en la fórmula se obtiene: n= 385

Fuente: Elaboración propia 2018.

**Anexo 7. Resultados del sondeo de mercado**



Fuente: Elaboración propia 2018.



Fuente: Elaboración propia 2018.

**Anexo 8. Comisiones y gastos de emisores de tarjeta prepago**

<b>Comisiones</b>	<b>Ligo</b>	<b>Prepago BBVA</b>	<b>La Todo</b>	<b>La Mágica</b>	<b>Pago Efectivo</b>
Costo de tarjeta	S/. 5,0	S/. 0,0	S/. 5,0	S/. 5,0	S/. 5,0
Comisión por compras en establecimientos	S/. 0,0	S/. 0,0	S/. 0,0	S/. 0,0	S/. 0,0
Retiro de efectivo red propias	S/. 0,0	S/. 15,0	S/. 2,9	S/. 3,0	No disponible
Retiro de efectivo red otros	S/. 5,9	S/. 15,0	S/. 8,9	S/. 5,9	
Reposición de tarjeta	S/. 5,0	S/. 15,0	S/. 10,0	S/. 7,5	S/. 15,0
Recarga	S/. 2,0	-	S/. 0,0	S/. 2,0	S/. 3,0
Consulta de saldos	S/. 0,0	S/. 0,0	S/. 0,0	S/. 0,0	S/. 0,0
<b>Promedio comisiones comparables</b>	<b>S/. 2,6</b>	<b>S/. 7,5</b>	<b>S/. 3,8</b>	<b>S/. 3,3</b>	<b>S/. 4,6</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

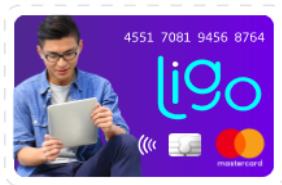
## Anexo 9. Muestra del kit de bienvenida (propuesto)

### Tarjeta



**¡bienvenid@!**

Ligo, un mundo de beneficios pensados especialmente para ti, con la finalidad y libertad que buscas para manejar tus compras y pagos. Estamos comprometidos en que tu experiencia sea la mejor, así que te brindamos algunos tips para que empieces a usar tu tarjeta:



1. activa 
2. carga 
3. usa 

Todo el detalle lo encuentras en:

 en Android y IOS  
  [www.ligo.pe](http://www.ligo.pe)  
  ( 01 ) 714 - 4300  
  @TarjetaLigo

### Instructivo de uso



Es muy fácil, úsala como tú quieras

#### 1. activa

- Ingresa a la web [lgo.pe](http://lgo.pe) o descarga el APP Ligo.
  - Registra tu tarjeta y la clave que viene con esta carta
- ¡Listo, tu tarjeta estará activada!

#### 2. carga

- Carga tu tarjeta en cualquiera de los 10,000 establecimientos afiliados a la red Full Carga y Disashop. No hay monto mínimo.
  - Si tu amigo tiene una Ligo, puede transferirte saldo desde el APP.
- PD: si por ahí te acomoda, también puedes realizar un pago de servicios a Tarjetas Peruanas Pregrado desde cualquier agencia o desde Homebanking del BCP o Interbank y también se carga tu tarjeta.

#### 3. usa

- ¡Empieza a usar tu tarjeta como quieras!
- Compra en cualquiera de los 120,000 establecimientos afiliados a la red Mastercard de Perú y el mundo.
  - ¡Y no sabes!, también tenemos lo último en tecnología sin contacto para que compres con tan sólo acercando tu tarjeta a un POS. Hay más de 40,000 establecimientos en los que puedes probar esta nueva manera de comprar.
  - Puedes pagar servicios por internet e incluso afiliar pagos recurrentes o suscripciones favoritas. ¿Tal vez Netflix, Spotify?
  - También puedes retirar efectivo de cualquier cajero. Sólo algunos tienen comisiones, que puedes revisar en el tarifario que viene junto con esta carta.



### Beneficios



**¡Dile hola a tu ligo!**

Tu Tarjeta Ligo te trae beneficios en las marcas de tu preferencia.



¡Con Ligo, hazla linda!  
Entérate más en [www.ligo.pe](http://www.ligo.pe)



Fuente: Elaboración propia 2018.

## Anexo 10. Formulario de solicitud de tarjeta (propuesto)

The image displays four sequential screenshots of the Ligo card application process, overlaid on a background image of two women at a restaurant. The Ligo logo is visible in the top left of each screen.

- ¡Únete!** Completa tus datos y accede a nuestros beneficios. This screen contains a registration form with the following fields:
  - Nombre (text input)
  - Apellidos (text input)
  - Tipo de documento (dropdown menu)
  - N° de documento (text input)
  - Fecha de Nacimiento (text input)
  - Correo electrónico (text input)
  - Ciudad (dropdown menu)
  - Provincia (dropdown menu)
  - Distrito (dropdown menu)
  - Dirección (text input)
  - Teléfono de Celular (text input)
  - Código de Promoción (text input)At the bottom, there is a checkbox for "Acepto los términos y condiciones" and a "Unirme" button.
- ¡Elige tu tarjeta!** This screen offers two main options:
  - 1) Elige el tipo de tarjeta con el que más te identificas:**
    - LIGO Compras: Si ir de compras es lo tuyo.
    - LIGO Experiencias: Si disfrutas de las experiencias.
    - LIGO Digital: Si haces todos tus comidos y pagos por internet.
  - 2) Elige la forma de tu tarjeta:** horizontal or vertical.Additional options include "Agregar beneficios sin costos adicionales" with sub-options: Chip, Tecnología sin contacto, and App Ligo.
- ¡Cada vez más cerca!** ¿En dónde quieres recibir tu tarjeta? This screen has two radio button options: "Mi dirección" and "Otra". Below the "Otra" option is a text input field for the address and a "Unirme" button.
- ¡Listo, tu tarjeta está en camino!** This is a confirmation screen featuring a truck icon with a checkmark and a close button (X).

Fuente: Elaboración propia 2018.



**Anexo 11. Desagregado de gastos**

<b>Gastos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Racional</b>
<b><u>Sueldos administrativos y ventas</u></b>	<b>S/.11.710</b>	<b>S/.12.658</b>	<b>S/.12.658</b>	<b>S/.14.411</b>	<b>S/.15.067</b>	
Prorrato recursos administrativos	S/.1.785	S/.2.733	S/.2.733	S/.4.486	S/.5.142	10 recursos, factor prorrato, sueldo promedio: S/.8.500
Prorrato recurso compartido Marketing & Alianzas	S/.5.000	S/.5.000	S/.5.000	S/.5.000	S/.5.000	2 recursos, dedicación 50% del tiempo, sueldo promedio: S/.5.000
Prorrato recursos compartido Ventas	S/.1.425	S/.1.425	S/.1.425	S/.1.425	S/.1.425	2 recursos, dedicación 15% tiempo, sueldo promedio: S/.4.750
Asignación recurso dedicado Ventas	S/.3.500	S/.3.500	S/.3.500	S/.3.500	S/.3.500	1 recurso, dedicación 100% del tiempo, sueldo promedio S/.3.500
<b><u>Publicidad y Marketing</u></b>	<b>S/.1.210.618</b>	<b>S/.1.453.834</b>	<b>S/.1.793.965</b>	<b>S/.2.183.815</b>	<b>S/.2.559.912</b>	
Logística de venta	S/.208.646	S/.210.450	S/.231.495	S/.254.645	S/.280.109	Incluye habilitado de módulos de venta itinerantes
Activaciones	S/.45.388	S/.49.927	S/.54.919	S/.60.411	S/.66.453	Incluye participación en eventos, activaciones
Publicidad	S/.833.788	S/.917.167	S/.1.054.742	S/.1.212.953	S/.1.334.248	Incluye pauta publicitaria y producción.
Alianzas	S/.122.796	S/.276.290	S/.452.809	S/.655.805	S/.879.101	Incluye fondeo de beneficios en establecimientos
-						
<b><u>Operativos</u></b>	<b>S/.24.167</b>	<b>S/.22.727</b>	<b>S/.32.267</b>	<b>S/.43.639</b>	<b>S/.55.830</b>	
Prorrato servicios generales	S/.168	S/.257	S/.257	S/.422	S/.484	Gastos generales; S/8.000, factor prorrato
Prorrato alquiler	S/.277	S/.424	S/.424	S/.697	S/.799	Alquiler oficinas: S/.13.200, factor prorrato
Servicios <i>partner</i> tecnológico	S/.7.121	S/.14.786	S/.23.599	S/.33.735	S/.44.885	Estimación a nivel agregado en base a economías de escala de portafolios emitidos
Servicios mejoras y mantenimiento web y app	S/.16.600	S/.7.260	S/.7.986	S/.8.785	S/.9.663	Estimación a nivel agregado
<b><u>Depreciación</u></b>	<b>S/.32.147</b>	<b>S/.28.932</b>	<b>S/.26.039</b>	<b>S/.23.435</b>	<b>S/.21.092</b>	
Maquinarias y equipos TPP	S/.21.004	S/.32.152	S/.32.152	S/.52.772	S/.60.493	Depreciación lineal, 10%
Maquinarias y equipos portafolio Ligo	S/.300.466	S/.300.466	S/.300.466	S/.300.466	S/.300.466	Estimado
Total maquinarias y equipos	S/.321.470	S/.289.323	S/.260.390	S/.234.351	S/.210.916	Estimado
Depreciación	S/.32.147	S/.28.932	S/.26.039	S/.23.435	S/.21.092	
Depreciación acumulada	S/.32.147	S/.61.079	S/.87.118	S/.110.553	S/.131.645	

Fuente: Elaboración propia 2018.

## **Notas biográficas**

### **María Pía Calderón Egúsquiza**

Nació en Lima, el 5 de mayo de 1985. Administradora de empresas, bachiller de la Universidad del Pacífico. Cuenta con un diplomado en Negocios Internacionales de la Universidad de Georgetown.

Tiene más de siete años de experiencia en el sector financiero y en el negocio de medios de pago. Actualmente desempeña el cargo de Gerente de Nuevos Negocios en Mastercard Perú Inc. Sucursal del Perú.

### **Fredy Lawrence Córdova Verástegui**

Nació en Lima, el 18 de noviembre de 1984. Ingeniero informático, bachiller de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un diploma especializado en Business Intelligence de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Llevó un Capstone Course en INCAE Business School – Costa Rica.

Tiene más de siete años de experiencia en el sector financiero en áreas de Inteligencia Comercial y Desarrollo de Negocios en Banca Retail. Actualmente desempeña el cargo de Jefe de Negocio Hipotecario en Scotiabank Perú.

### **Patricia Vanessa Rodríguez Cangalaya**

Nació en Lima, el 27 de julio de 1981. Ingeniero estadístico, bachiller de la Universidad Nacional de Ingeniería. Llevó un Capstone Course en INCAE Business School – Costa Rica.

Tiene más de 7 años de experiencia en el sistema financiero. Actualmente desempeña el cargo de Especialista de Gestión de Precio en Mibanco – Banco de la Microempresa S.A.