



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE LA  
TARJETA ÚNICA XPERIENCE CREDISCOTIA”**

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

**Presentado por**

**Sra. Karla Gabriela Fajardo Chong  
Srta. Deborah Odry Ingar Osorio  
Srta. Andrea Natalia Sato Honigman**

**Asesor: Profesora Carla Pennano**

**2018**

### **Agradecimientos**

En primer lugar, queremos dar las gracias a nuestros padres, hermanas y familiares por motivarnos constantemente a seguir creciendo, a dar lo mejor de nosotras y por habernos acompañado en este importante proceso.

Agradecer a la Universidad del Pacífico por habernos abierto sus puertas, permitiéndonos conocer a grandes formadores, investigadores y líderes de distintas industrias que compartieron sus conocimientos con nosotras.

Finalmente, queremos agradecer a los especialistas, consultores, asesores y amigos que colaboraron con sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de esta tesis.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación propone un plan de *marketing* para el desarrollo y lanzamiento de una nueva tarjeta de crédito enfocada en el segmento *millennial*, administrada por Crediscotia Financiera, entidad del grupo Scotiabank. Se escogió este grupo objetivo por ser nuevo para la financiera y además por ser un *target* de alto potencial de crecimiento, ya que representará el 50% de la fuerza laboral peruana en el 2020. La financiera busca ampliar su portafolio de clientes, que actualmente abarca clientes de los niveles socioeconómicos C y D, principalmente mayores de 35 años. Es así como se identificó la oportunidad de desarrollar un nuevo producto enfocado en este nuevo segmento.

Dado que los *millennials* tienen un comportamiento diferente al de los clientes actuales de la financiera, alto consumo de contenido digital y uso de tecnología, se plantea el uso de un nuevo canal de captación y comunicación: el canal digital. La campaña publicitaria se realizará a través de pautas en plataformas sociales como Facebook (por tener 90% de penetración), Instagram (red social que inspira y permite compartir experiencias), Google, *influencers* y una nueva aplicación móvil de Crediscotia que se encuentra actualmente en desarrollo. Este *mix* de medios digitales se complementa con medios ATL como radio y BTL como pauta en cines y acciones de *marketing* directo como envío de SMS y *mailing*. Los canales de venta de la tarjeta serán tres: digital con soporte de *call center*, fuerza de ventas de campo y agencias propias.

La propuesta de valor de esta nueva tarjeta está diseñada de acuerdo con las necesidades identificadas en la investigación de mercados, y se basa en devoluciones de dinero en las categorías de mayor consumo. Es así que todos los clientes de Única Xperience contarán con un 5% de devolución mensual de todos consumos en restaurantes y *fast foods*; adicionalmente, podrán escoger dos categorías de su preferencia para recibir el 1% de devolución cada mes. Esto otorga libertad de decisión al usuario y no restringe sus opciones de consumo, que es una oportunidad de mejora en las tarjetas de crédito actuales en el mercado.

Al evaluar la nueva propuesta de Única Xperience, se concluye que este producto financiero le permitirá a Crediscotia Financiera captar un nuevo segmento de alta relevancia y aumentar su participación en colocación de tarjetas de crédito en el Perú. Los resultados finales de este proyecto determinan que el mercado se encuentra apto para recibir este nuevo producto y además cumple con los indicadores financieros solicitados por el grupo Scotiabank para el lanzamiento de nuevos productos (VAN: 1.669.394,59 / TIR: 67% / *Payback*: 34 meses).

## Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
<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
2. Análisis del microentorno (Porter).....	6
3. Organización y estructura .....	8
4. Misión y visión .....	8
5. Valores y filosofía.....	8
6. Productos y servicios .....	9
7. Matriz FODA.....	9
8. Diagnóstico situacional.....	11
<b>Capítulo III. Investigación de mercados .....</b>	<b>12</b>
1. Objetivos general y específicos.....	12
1.1 Objetivo general.....	12
1.2 Objetivos específicos .....	12
2. Metodología.....	12
2.1 Investigación exploratoria.....	13
2.1.1 Principales hallazgos de la investigación secundaria.....	13
2.1.2 Principales hallazgos de la investigación primaria .....	14
2.2 Investigación concluyente .....	17
2.2.1 Principales hallazgos de la investigación concluyente .....	17
3. Decisiones estratégicas .....	23
4. Estimación de la demanda .....	24
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>27</b>
1. Estrategias genéricas .....	27
2. Estrategias de crecimiento .....	27
3. Objetivos de <i>marketing</i> .....	28

4. Estrategia de segmentación.....	28
5. Estrategia de posicionamiento .....	28
6. Estrategia de marca .....	29
7. Estrategia de clientes.....	30
<b>Capítulo V. Tácticas de marketing.....</b>	<b>31</b>
1. Estrategia de producto.....	31
1.1Empaque .....	31
1.2Empaque primario.....	31
1.3Empaque secundario .....	32
1.4Beneficios de Única Xperience.....	33
1.5Requisitos para adquirir la tarjeta Única Xperience .....	34
2. Estrategia de precio.....	34
3. Estrategia de plaza .....	34
4. Estrategia de promoción .....	35
4.1Campaña de prelanzamiento (cuatro semanas).....	35
4.1.1 <i>Influencers</i> .....	35
4.1.2 Facebook.....	36
4.2Campaña de lanzamiento (un mes).....	36
4.2.1 Pauta digital .....	37
4.2.2 Radio .....	38
4.2.3 Cines .....	38
4.2.4 <i>Trade marketing</i> .....	39
4.2.5 <i>Marketing</i> directo.....	40
4.2.6 Ventas personales .....	40
4.3Campaña de mantenimiento (mensual).....	41
4.3.1 Redes sociales.....	41
4.3.2 <i>Marketing</i> directo.....	41
4.3.3 Campañas por fechas especiales .....	41
5. Estrategia de procesos.....	43
5.1Procesos internos .....	43
5.1.1 Capacitación .....	43
5.1.2 Comunicación interna.....	43
5.2Procesos externos.....	43
5.2.1 Captación.....	43

5.2.2	Presentación de requisitos.....	43
5.2.3	Evaluación crediticia.....	44
5.2.4	Entrega de la tarjeta Única Xperience .....	44
6.	Estrategia de personas.....	46
6.1	Agencias propias.....	46
7.	Evidencias físicas.....	47
<b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>		<b>49</b>
1.	Proyección de ventas.....	49
2.	Presupuesto de gastos .....	49
3.	Presupuesto de inversiones .....	50
4.	Estado de resultados.....	51
5.	Flujo de efectivo .....	51
6.	Análisis de sensibilidad.....	52
7.	Plan de contingencia .....	52
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>		<b>54</b>
1.	Conclusiones.....	54
2.	Recomendaciones .....	54
<b>Bibliografía.....</b>		<b>55</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>60</b>
<b>Notas biográficas.....</b>		<b>74</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis político del entorno.....	4
Tabla 2.	Análisis económico del entorno .....	4
Tabla 3.	Análisis sociodemográfico del entorno .....	4
Tabla 4.	Análisis tecnológico del entorno .....	5
Tabla 5.	Análisis legal del entorno .....	6
Tabla 6.	Socios claves .....	7
Tabla 7.	Productos de Crediscotia Financiera .....	9
Tabla 8.	FODA Crediscotia Financiera .....	10
Tabla 9.	FODA tarjeta Única.....	10
Tabla 10.	Lista de expertos entrevistados.....	14
Tabla 11.	Distribución de la muestra de <i>focus groups</i> .....	15
Tabla 12.	Distribución de la muestra cuantitativa .....	17
Tabla 13.	Cálculo del universo del público objetivo .....	24
Tabla 14.	Descripción de los escenarios de la demanda.....	25
Tabla 15.	Filtros de demanda para la nueva tarjeta de crédito Única Xperience.....	25
Tabla 16.	Alcance sobre el público objetivo y demanda para el primer año .....	26
Tabla 17.	Estimación de la demanda de Única Xperience para los siguientes 5 años.	26
Tabla 18.	Objetivos de <i>marketing</i> .....	28
Tabla 19.	Variables de segmentación para Única Xperience .....	28
Tabla 20.	Categorías disponibles para selección .....	33
Tabla 21.	Tasas de interés en el mercado de las tarjetas de crédito <i>retail</i> .....	34
Tabla 22.	Agencias <i>retail</i> en Lima Metropolitana.....	35
Tabla 23.	<i>Influencers</i> para campaña de prelanzamiento de Única Xperience .....	35
Tabla 24.	Complejos de cines seleccionados para lanzamiento de Única Xperience..	39
Tabla 25.	Campañas por fechas especiales.....	42
Tabla 26.	Presupuesto anualizado de <i>marketing</i> para Única Xperience (en nuevos soles) .....	42
Tabla 27.	Equipo de Única Xperience.....	47
Tabla 28.	Evidencias físicas de Única Xperience.....	47
Tabla 29.	Proyección de ventas de los primeros cinco años de Única Xperience.....	49
Tabla 30.	Presupuesto de gastos de Única Xperience (en nuevos soles).....	50
Tabla 31.	Presupuesto de inversiones para el lanzamiento de Única Xperience (en	

	nuevos soles).....	50
Tabla 32.	Estado de resultados proyectado de Única Xperience (en nuevos soles).....	51
Tabla 33.	Flujo de efectivo proyectado de Única Xperience (en nuevos soles).....	52
Tabla 34.	Análisis de sensibilidad de Única Xperience.....	52

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Perfil de la muestra.....	18
Gráfico 2.	Ingresos personales.....	18
Gráfico 3.	Hábitos de consumo de la muestra.....	19
Gráfico 4.	Pago con tarjeta de crédito.....	20
Gráfico 5.	Datos sobre tenencia de tarjeta de crédito.....	21
Gráfico 6.	Nivel de agrado del concepto.....	21
Gráfico 7.	Nivel de identificación con el concepto.....	22
Gráfico 8.	<i>Top two box</i> del agrado de beneficios presentados.....	22
Gráfico 9.	Aporte de la marca al concepto.....	22
Gráfico 10.	Intención de afiliación y migración de saldo.....	23
Gráfico 11.	Estrategias genéricas de Porter.....	27
Gráfico 12.	Estrategias de crecimiento de Ansoff.....	27
Gráfico 13.	Tarjeta Única clásica y plus.....	29
Gráfico 14.	Logo de Única Xperience.....	30
Gráfico 15.	Niveles de producto para Única Xperience.....	31
Gráfico 16.	Nueva tarjeta Única Xperience.....	32
Gráfico 17.	Kit de bienvenida Única Xperience.....	32
Gráfico 18.	<i>Influencers</i> para campaña de prelanzamiento Única Xperience.....	36
Gráfico 19.	<i>Post</i> de intriga prelanzamiento de Única Xperience.....	36
Gráfico 20.	<i>Post</i> de Facebook para campaña de lanzamiento de Única Xperience.....	37
Gráfico 21.	Perfil de audiencia CRP 2017.....	38
Gráfico 22.	Pines para funcionarios en agencias Crediscotia y agencias <i>retail</i> .....	40
Gráfico 23.	Uniformes para la fuerza de ventas de campo.....	40
Gráfico 24.	Portatarjetas para celular.....	41
Gráfico 25.	Proceso de venta digital/ <i>Call center</i> de Única Xperience.....	44
Gráfico 26.	Proceso de venta de FF. VV. de campo de Única Xperience.....	45
Gráfico 27.	Proceso regular de venta en agencia.....	45
Gráfico 28.	Proceso de venta para clientes pre-aprobados en agencia.....	46
Gráfico 29.	Agencias Crediscotia.....	48
Gráfico 30.	Agencia <i>retail</i> .....	48

## Índice de anexos

Anexo 1.	Lista de fuentes secundarias .....	61
Anexo 2.	Lista de preguntas aplicadas .....	62
Anexo 3.	Concepto presentado de tarjeta Única Xperience .....	70
Anexo 4.	Alcance y afinidad del público objetivo .....	70
Anexo 5.	Uso de redes sociales y apps en <i>millennials</i> .....	71
Anexo 6.	<i>Influencers</i> digitales con mayor recordación .....	72
Anexo 7.	Presupuesto de <i>marketing</i> año 1 .....	73

## Capítulo I. Introducción

Actualmente, el público objetivo de Financiera Crediscotia está conformado por clientes de niveles socioeconómicos C y D, la mayoría de ellos con familia y mayores a 35 años; el 50% de los clientes viven en Lima y el otro 50% en provincias (Trujillo, Chiclayo, Piura, Arequipa y Huancayo). Actualmente, la empresa cuenta con una tarjeta de crédito llamada Única (*Crediscotia Financiera* 2018).

La propuesta de valor de Tarjeta Única está basada en campañas promocionales propias y promociones con socios intermitentes y aliados comerciales permanentes, como Hiraoka, Casinelli, Makro, Topitop y La Curacao; además, ofrece la posibilidad de disposición de efectivo al 100%.

Las campañas desarrolladas por el área de producto consisten principalmente en campañas de autoliquidables, que son programas para canjear premios a través de la presentación de *vouchers* de compra con la tarjeta. Además, se realizan campañas de devolución, donde a través de una inscripción el cliente se hace acreedor de la devolución de un porcentaje de su compra. Finalmente, cuenta con programas de premios, que consisten en dar al cliente una meta de consumo con la tarjeta en un tiempo definido, y a cambio este recibe gratis un premio (parlantes *bluetooth*, electrodomésticos, etc.).

La competencia directa de esta tarjeta está compuesta por las tarjetas de crédito *retail*, como: CMR, Ripley, ¡Oh! y Cencosud. Estas tarjetas tienen descuentos exclusivos en las tiendas y negocios del grupo económico al cual pertenecen: supermercados, tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, cines, farmacias, etc. En el caso de CMR y Ripley, además poseen un programa de puntos que los clientes pueden acumular para canjear productos.

De acuerdo con lo mencionado por Elina Chang, jefe de producto de Tarjeta Única, estas tarjetas se dirigen a un público similar, conformado por personas desde los 18 años a más y considera todos los NSE (siendo la mayoría de los NSE C y D). Esto se debe a que estas son tarjetas complementarias, utilizadas para adquirir los beneficios exclusivos de los establecimientos de sus respectivos grupos económicos.

Es por ello que, al encontrar una competencia transversal que abarca un público amplio, se considera importante que Única también tenga una propuesta de valor para un público joven

bancarizado, que cuenta con historial crediticio y esté entre los 18 y 35 años. Es así como se propone ampliar el portafolio de la marca a través de una nueva tarjeta llamada Única Xperience.

La propuesta de valor de este producto sería similar a la de la tarjeta Única estándar, pero adaptada a las preferencias de este segmento, incluyendo como eje central una devolución permanente del 5% sobre el consumo mensual en la categoría de restaurantes y *fast foods*, así como un 1% de devolución en otras categorías escogidas y además campañas específicas con un porcentaje mayor de devolución por categorías identificadas como las más recurrentes para el público.

Cabe resaltar que Crediscotia cuenta con una plataforma web básica para realizar transacciones y aún no posee una aplicación móvil. Sin embargo, Digital Factory Lima, laboratorio de innovación digital del grupo, se encuentra desarrollando una nueva plataforma móvil para Crediscotia, que será lanzada en el año 2019. Esto es relevante, pues a través de la investigación realizada, se ha identificado que el segmento de interés muestra una alta preferencia por los canales digitales, por ejemplo, *e-mail*, SMS, etc.

A continuación, se presentan los hallazgos del análisis del macro y microentorno, el diagnóstico situacional, estimación de la demanda y los resultados de la investigación de mercado. Finalmente, se detalla el plan de *marketing*, su implementación y control para el lanzamiento exitoso de la nueva tarjeta Única Xperience.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (PESTL)

Para el análisis del macroentorno, se empleará el análisis PESTL, herramienta estratégica que permite conocer las dimensiones del macroentorno que afecta a la empresa como las económicas, sociodemográficas, tecnológicas, políticas y legales.

Desde el punto de vista político, se observa que el país ha venido pasando por momentos de incertidumbre, debido a la salida del presidente de la República Pedro Pablo Kuczynski. Además, existe una alta desaprobación de las diferentes bancadas del congreso, lo que puede generar un malestar generalizado en la población y una disminución del consumo. Sin embargo, el Estado está buscando formalizar al 60% de trabajadores para el 2021, lo que podría beneficiar el incremento de clientes bancarizados.

En cuanto al aspecto económico del entorno, se observan diferentes factores que generarían oportunidades para el lanzamiento del producto. Por ejemplo, la recuperación de las expectativas sobre el PBI, la política expansiva del Gobierno y el incremento de la bancarización, son elementos que generan un entorno óptimo para nuevos productos financieros.

Por otro lado, en cuanto a los aspectos sociodemográficos, se observan oportunidades en el mercado. Por ejemplo, el incremento del uso de medios digitales para la banca, el incremento de la penetración de internet, el incremento de la cantidad de *millennials* bancarizados en el país, y la principalidad del efectivo como medio de pago, son elementos que generan espacios para nuevos productos financieros.

En cuanto al ámbito tecnológico, el desarrollo y penetración de nuevos canales digitales favorece la comunicación entre empresas y clientes, y genera espacios de oportunidad para productos más digitales en el sistema financiero.

Finalmente, a nivel legal, es muy importante desarrollar productos y canales que cumplan con las disposiciones de protección a los consumidores. Especialmente en el sector financiero, donde se debe buscar reducir la asimetría informativa y proteger los datos personales de los clientes. Este contexto constituye una amenaza para el desarrollo de nuevos productos, si no se ejecutan bajo los lineamientos de ley.

**Tabla 1. Análisis político del entorno**

Factor		Fuente	O/A	Estrategia
POLÍTICO	La meta del Gobierno es formalizar el 60% de trabajadores al 2021.	Diario Correo 2016.	Oportunidad	Desarrollar estrategias de captación para potenciales clientes que sean formalizados y bancarizados.
	Inestabilidad política en el Perú, ocasionado por la corrupción que involucra a personajes importantes del panorama político.	El Peruano 2018.	Amenaza	Diseñar planes de contingencia para enfrentar escenarios no favorables en el consumo de los clientes.
	Tendencia a desaprobado el desempeño de la mayoría de las bancadas en el Congreso de la República.	La República 2018.	Amenaza	

Fuente: Elaboración propia 2018.

**Tabla 2. Análisis económico del entorno**

Factor		Fuente	O/A	Estrategia
ECONÓMICO	Para el 2018, Intéligo anticipa que el crecimiento del PBI del Perú se acelerará y crecerá hasta 3,9%, frente a la expansión de 2,4% del 2017.	El Comercio 2018a	Oportunidad	Ofrecer a los clientes mejores promociones, a través de las alianzas con proveedores, pues estarán más dispuestos a realizar inversiones.
	Existe un 47% de bancarización en Lima Metropolitana y 35% en provincia.	Arellano Marketing 2017.	Oportunidad	Lanzar la tarjeta en Lima y luego en provincias
	Política monetaria expansiva, que puede traer un déficit fiscal (más gastos). El BCR decidió reducir su tasa de interés de referencia, desde 3,25% hasta 3%. El BCR reducirá las tasas de encaje en dólares a partir de febrero de este año de 39% a 38%.	Andina 2018.	Oportunidad	Ofrecer líneas de crédito más competitivas con respecto a otras tarjetas <i>retail</i> .

Fuente: Elaboración propia 2018.

**Tabla 3. Análisis sociodemográfico del entorno**

Factor		Fuente	O/A	Estrategia
SOCIODEMOGRÁFICO	El promedio mensual de transacciones del BCP en banca móvil era de 8,9 millones y en ventanilla de 8,6 millones.	El Comercio 2016.	Oportunidad	Desarrollar una plataforma digital para mostrar la oferta y comunicarnos con los clientes.
	La penetración de internet en el Perú urbano es de 53% en general, de 82% en las personas de 18 a 24 años y de 64% en las de 25 a 39 años.	GFK 2017.	Oportunidad	

Factor		Fuente	O/A	Estrategia
	El principal medio de pago en Lima Metropolitana es en efectivo: en tiendas por departamento (77% vs. 11%) y supermercados (85% vs. 6%).	Arellano Marketing 2017.	Oportunidad	Ofrecer promociones más agresivas en giros principales para incentivar el uso de tarjetas de crédito en dichos establecimientos.
	El 40% de público bancarizado tiene entre 18-35 años. El 78% de los bancarizados de Lima, se encuentran en los NSE B y C.	Arellano Marketing 2017.	Oportunidad	Seguir desarrollando el mercado de productos financieros en la clase media limeña entre 18-35 años, donde se encuentra la mayor cantidad de bancarizados.
	De acuerdo con un estudio sobre el perfil crediticio elaborado por Equifax, son 6,5 millones los <i>millennials</i> peruanos (personas entre 18 y 30 años). De estos, 2,2 millones están bancarizados y de ellos, el 40,9% se encuentra en la categoría más baja de probabilidad de pago de sus deudas.	Diario Gestión 2017.	Oportunidad	

Fuente: Elaboración propia 2018.

**Tabla 4. Análisis tecnológico del entorno**

Factor		Fuente	O/A	Estrategia
TECNOLÓGICO	De acuerdo con Visanet, a noviembre de 2017 el 66% de los POS a nivel nacional se encuentran en Lima y Callao (131.692 POS) vs. el 34% que se encuentran en las provincias, siendo las principales La Libertad, Arequipa y Piura.	León 2017	Oportunidad	Permitirá decidir cuándo iniciar la expansión en provincia y en dónde empezar.
	El canal que ha experimentado un <i>boom</i> en la última década es el de la banca por internet, que empezó en el 2007 con 11 millones de operaciones, pero acabó hace un año con más de 60 millones.	El Comercio 2017b.	Oportunidad	Desarrollar un nuevo canal digital para transacciones bancarias y mejorar de la experiencia del cliente.
	Según la consultora Accenture, el 66% de los peruanos se relaciona activamente con su banco a través de las redes sociales e indica que el 65% utilizará más el canal online (web) en los próximos 4 años y el 56% utilizará con mucha más frecuencia el canal móvil (app) en los próximos 5 años.	Accenture 2017.		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 5. Análisis legal del entorno**

Factor		Fuente	O/A	Estrategia
LEGAL	El código de protección y defensa del consumidor promueve el uso responsable de los servicios financieros y propone la elaboración de lineamientos para alentar la libre competencia, cumplimiento de estándares éticos y la reducción de la asimetría informativa entre los usuarios.	Congreso de la República 2010.	Amenaza	Comunicar de manera sencilla y directa las condiciones para el uso del producto.
	El código de buenas prácticas de ASBANC indica que se deben establecer principios que contribuyan a mejorar la relación con el usuario.	ASBANC 2015.		
	Salvaguardar el derecho fundamental a la protección de datos personales	Congreso de la República 2011	Amenaza	Elaborar una base de datos con consentimiento para ejecutar las estrategias comerciales. Realizar campañas de actualización de datos.

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 2. Análisis del microentorno (Porter)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter sobre el mercado de tarjetas de crédito dirigidas a jóvenes de los NSE B y C, brinda una visión completa para el lanzamiento de Tarjeta Única Xperience con una propuesta de valor diferenciada.

### Poder de negociación de compradores

Es alto, ya que existen diversas opciones en el mercado, desde tarjetas de crédito *retail* hasta tarjetas emitidas por bancos o financieras con similares beneficios. Por otro lado, existe desconfianza del público hacia las entidades financieras.

El público objetivo estaría conformado por hombres y mujeres entre 18 y 35 años (Generación “Y” o *Millennial*) de los NSE B y C que viven en Lima y Callao y que cuenten con una tarjeta de crédito. La mayoría trabaja de forma dependiente, pero en un futuro buscan desempeñarse profesionalmente de manera independiente. Son los que tienen mayor rotación en el trabajo. De acuerdo con la entrevista realizada por Chinn De la Cruz en el 2016, los *millennials* quieren ser parte de las decisiones que se tomen en el lugar donde trabajan. Asimismo, se indica que los *millennials* tienen capacidad de ver diferentes temas a la vez, tienen una mayor responsabilidad cívica, fluidez para el trabajo con herramientas tecnológicas de vanguardia y *marketing* social.

Además, son usuarios frecuentes de tecnología, internet y dispositivos electrónicos ya que nacieron y crecieron con ellos. Según Goldman Sachs, grupo de banca de inversión y valores, los *millennials* cuentan con mejor educación respecto a sus antecesores basada, principalmente, en los aspectos tecnológicos (Goldman Sachs 2015).

En cuanto a sus hábitos de consumo, estos se concentran en los relacionados a actividades sociales como restaurantes, entretenimiento y autocomplacencia como compras de ropa, accesorios y calzado. Asimismo, son menos leales a las marcas, ya que están dispuestos a buscar una mejor relación precio-calidad y favorecen a las marcas auténticas y a las que buscan comunicarse más con ellos (Rojas 2017). Dentro de este público, se pueden observar dos perfiles distintos: los jóvenes entre 18 y 24 años y los jóvenes adultos entre 25 y 35 años. El segundo grupo, en su mayoría, tiene hijos y por lo tanto mayores responsabilidades; asimismo, su consumo abarca otras categorías, como supermercados, salud, educación, entre otros.

#### **Poder de negociación de proveedores**

Es alto. El negocio de tarjetas de crédito depende especialmente de un proveedor, una red de medios de pago electrónicos que ofrezca infraestructura y tecnología para facilitar las transacciones y compras del público. En este caso, se seleccionó para el análisis la red con mayor cantidad de POS en el mercado peruano: VisaNet. Además, como parte de la propuesta de valor de Única Xperience, es importante considerar a los socios estratégicos que, en alianza con Única, permitirán ofrecer descuentos especiales a los clientes del portafolio; estos serán negocios de las categorías más solicitadas por el público objetivo (ver la tabla 6).

**Tabla 6. Socios clave**

TIPO	PROVEEDOR	PODER	DESCRIPCIÓN
Clave	VisaNet	Alto	Principal red de medios de pagos electrónicos que trabaja 24x7x365. Cuenta con 131.692 POS en Lima y Callao.
Clave	Socios	Alto	Categorías con mayor frecuencia de compra
Secundarios	Socios	Bajo	Categorías con menor frecuencia de compra

Fuente: Elaboración propia 2018.

#### **Amenaza de sustitutos**

Es media. Los sustitutos son: el préstamo personal y el pago en efectivo; estos se pueden conseguir a través de entidades financieras, prestamistas o familiares. En el caso de préstamos personales, las entidades ofrecen tasas de interés menores que el de una tarjeta de crédito. Por otro lado, en el caso de los prestamistas, la tasa de interés es la mayor del mercado, pero no es necesario presentar documentación como en las entidades financieras.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Es alta. Los bancos o financieras que decidan lanzar una nueva tarjeta de crédito solo deben presentar a ASBANC documentación donde detallan las características y condiciones del producto, y después de un mes reciben la confirmación de ASBANC. El desarrollo de una nueva tarjeta de crédito, procesos, sistemas y permisos, suele tomar entre 3 a 8 meses, según la complejidad de la propuesta de valor del producto.

### **Rivalidad entre competidores**

Es alta. Los jugadores son de gran tamaño, tienen solidez y años en el mercado, respaldo financiero y están comprometidos con el negocio. Entre los principales competidores se encuentran, de acuerdo con el monto de deuda captada: BCP e Interbank como los líderes, seguidos por Banco Falabella, Scotiabank, BBVA, Ripley y Cencosud.

## **3. Organización y estructura**

Crediscotia Financiera es una entidad que inicia formalmente sus operaciones en el Perú en febrero de 2009 combinando el conocimiento del Banco del Trabajo en el mercado de las microfinanzas y en la banca de consumo con el respaldo de The Bank of Nova Scotia (Scotiabank) (Crediscotia Financiera 2017). Este grupo financiero internacional cuenta con más de 180 años de experiencia, y está considerado entre los diez bancos más sólidos y prestigiosos del mundo (Scotiabank del Perú 2018). En la actualidad, Crediscotia cuenta con una red compuesta por 88 agencias propias a nivel nacional y agencias *retails* dentro de las tiendas aliadas (Hiraoka, Casinelli, Makro, Topitop y La Curacao) (Crediscotia Financiera 2017). Asimismo, posee el 5,3% del *market share* en el mercado de tarjetas de créditos (Planeamiento y Gestión de la Información TC 2017).

## **4. Misión y visión**

**Misión:** Dar acceso a soluciones financieras sencillas y oportunas, que hagan posible los proyectos de los emprendedores y familias del Perú (Crediscotia Financiera 2017).

**Visión:** Ser líder en la solución de necesidades de consumo y emprendimiento en el Perú (Crediscotia Financiera 2017).

## **5. Valores y filosofía**

### **Valores**

Son cuatro los valores que guían las acciones de Crediscotia Financiera: integridad, respeto, pasión y responsabilidad (Crediscotia Financiera 2017):

- **Integridad:** actuamos con integridad para merecernos para merecernos la confianza de nuestros clientes y colegas.
- **Respeto:** valoramos orígenes y experiencias diversas, tratando a todos con dignidad.
- **Pasión:** brindamos los servicios a nuestros clientes con entusiasmo y orgullo.
- **Responsabilidad:** somos responsables de nuestro trabajo, compromisos y acciones ante nuestros clientes y colegas.

## Filosofía

La filosofía de la financiera es “Hagamos que sea posible”; este es un compromiso con la gente emprendedora, una invitación a pasar al campo de la acción y hacer que los proyectos se hagan realidad; trabajando juntos, nosotros y nuestros clientes (Crediscotia Financiera 2017).

## 6. Productos y servicios

Actualmente, Crediscotia financiera cuenta con cuatro diferentes líneas de productos en su portafolio: préstamos personales, ahorros, tarjetas y seguros (Crediscotia Financiera 2017); estos productos son:

**Tabla 7. Productos de Crediscotia Financiera**

Tipo de producto	DESCRIPCIÓN
Préstamos personales	Crédito libre disponibilidad, Crédito garantía líquida, Crédito Autoconstrucción, Créditos Compras y Crédito Motos.
Ahorros	Cuenta ahorros personas, Depósito a plazo, Cuenta CTS, Ahorro Plus.
Tarjetas	Tarjeta de crédito Visa Única, Tarjeta de Crédito Tommy Hilfiger, Tarjeta de débito MasterCard CrediScotia.
Seguros	Seguro de protección accidental, Seguro de desempleo involuntario o incapacidad temporal, Seguro de Desgravamen, Seguro de protección de tarjeta de crédito, Seguro de indemnización por diagnóstico de cáncer, Seguir de muerte accidental, Seguro de vida sepelio, Seguro de desgravamen, Seguro de renta por convalecencia, Seguro muerte accidental, Seguro renta plus, Seguro adulto seguro.
Otros	Recaudaciones, Remesas, Transferencias, Bim, Compra/Venta de moneda extranjera.

Fuente: Crediscotia Financiera (2017). Elaboración propia 2018.

## 7. Matriz FODA

### FODA Crediscotia

En general, y a pesar de los diferentes escándalos políticos, la contracción del empleo adecuado en la capital, entre otros aspectos del entorno macroeconómico, los consumidores han mantenido un ánimo elevado. Este optimismo del consumidor genera un escenario óptimo para el lanzamiento de nuevos productos en el sector financiero, ya que podría haber una mejor recepción de estos en el mercado (ver la tabla 8).

**Tabla 8. FODA Crediscotia Financiera**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respaldo del Grupo Scotiabank, segundo banco en <i>market share</i> de TC tras la compra del portafolio de Tarjeta Cencosud.</li> <li>Más de 100 agencias a nivel nacional, además de las que se encuentran en 5 grandes <i>retails</i> del Perú: Makro, Topitop, Casinelli, La Curacao e Hiraoka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2018 el PBI se acelerará y crecerá hasta 3,9% (El Comercio 2018c, d).</li> <li>Inflación disminuyó en febrero, por tercer mes consecutivo, y se ubicó en el rango inferior del tramo meta (RPP 2018)</li> <li>Política monetaria expansiva, que puede traer un déficit fiscal (más gastos).</li> <li>Participación de Perú en el mundial Rusia 2018, lo que incrementa el optimismo de los consumidores.</li> <li>El índice de confianza del consumidor en mayo se incrementó (Villar 2018).</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>No es una de las entidades financieras más recordadas ni preferidas por el público (Investigación propia).</li> <li>La red de agencias es limitada en comparación a la competencia (Crediscotia Financiera 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posible estancamiento de la inversión privada por la inestabilidad política experimentada en meses anteriores.</li> <li>Contracción del empleo adecuado en Lima entre febrero y abril del 0,2% (Villar 2018).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2018.

### FODA Tarjeta Única

Si se analiza Tarjeta Única, se observa que la competencia es fuerte, sobre todo en el segmento de tarjetas *retail*. A pesar de ello, el escenario es optimista pues el público objetivo representa un tercio de la población, y viene incrementando la proporción de bancarizados (ver la tabla 9).

**Tabla 9. FODA Tarjeta Única**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Está presente en un segmento masivo que otros productos TC no necesariamente tocan.</li> <li>Alta presencia en provincias del país, tanto principales como alejadas; Ej.: Promociones en Pucallpa, Tumbes y Puno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 29% de la población peruana son <i>millennials</i> (Mercado Negro 2017), 6,5 millones de personas entre 18 y 30 años en el país (Macera 2017).</li> <li>El 51% de los <i>millennials</i> del Perú trabajan (Mercado Negro 2017).</li> <li>El 34% de los peruanos <i>millennials</i> ya se encuentran bancarizados (Macera 2017).</li> <li>El 60% de los <i>millennials</i> bancarizados tienen baja probabilidad de entrar a morosidad (Macera 2017).</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con alianzas en grandes <i>retails</i> preferidos por los clientes como lo tienen otras marcas como CMR, Ripley, ¡Tarjeta Oh!, entre otras.</li> <li>No forma parte de un grupo con empresas <i>retail</i> con presencia en distintos negocios, como los competidores.</li> <li>No cuenta con aplicativo o web propia que permita conocer su oferta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta competencia entre las tarjetas <i>retail</i> en el mercado.</li> <li>Buen posicionamiento de tarjetas como CMR y Ripley en el mercado de TC.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2018.

## **8. Diagnóstico situacional**

Para las empresas del sector financiero, las condiciones externas del mercado son atractivas ya que se proyecta el crecimiento del PBI y una política monetaria expansiva lo que crea un panorama favorable para el consumo de los peruanos. Sin embargo, este escenario también genera mayor competencia, por esto es importante que las empresas del sector elaboren una propuesta de valor adaptada a los requerimientos de su público objetivo.

Por otro lado, se encontró un público potencial relevante para productos financieros en los jóvenes de la clase media limeña (entre 18- 35 años), pues representan el 40% del público bancarizado en Lima Metropolitana. Además, de acuerdo con un estudio publicado en Gestión (2017), el 60% del segmento presenta alta probabilidad de pagar sus deudas.

Si bien la inestabilidad política ha bajado desde la toma de mando del presidente Vizcarra, no se debe dejar de observar los posibles cambios en el escenario político en los próximos meses.

## Capítulo III. Investigación de mercados

### 1. Objetivos general y específicos

#### 1.1 Objetivo general

Evaluar la aceptación de la propuesta de valor de la nueva Tarjeta Única Xperience en los *millennials* limeños, de 18 a 35 años, y establecer la viabilidad de su lanzamiento al mercado.

#### 1.2 Objetivos específicos

##### Conocer la industria

- Conocer los medios de pago de los consumidores del país.
- Conocer el nivel de uso de tarjeta de crédito en el país.
- Conocer las marcas del mercado de tarjetas de crédito en el país.
- Identificar los canales de transacción ideales para el público objetivo.

##### Conocer el perfil del consumidor

- Conocer las características del perfil *millennial* en el Perú.
- Conocer los hábitos de compra y consumo en diferentes categorías.
- Conocer la tenencia de tarjetas de crédito: frecuencia, hábitos de uso, formas de pago.
- Identificar características demográficas del *target* (edad, sexo, NSE, estado civil, zona geográfica, forma de trabajo).

##### Validar la propuesta de valor

- Identificar las razones de agrado y desagrado del concepto de Única Xperience.
- Identificación del *target* con el concepto (¿es para mí?).
- Nivel de agrado del beneficio “devoluciones”.
- Identificar las categorías ideales para generar beneficios exclusivos.

##### Estimar la demanda

- Estimar el universo de *millennials* en Lima metropolitana.
- Identificar la cantidad de *millennials* bancarizados en Lima metropolitana.
- Identificar la cantidad de *millennials* bancarizados que estarían dispuestos a adquirir una tarjeta Única Xperience.

### 2. Metodología

Para la investigación de mercados, se usaron dos metodologías: En primer lugar, se realizó una

investigación exploratoria mediante la revisión exhaustiva de fuentes secundarias, entrevistas a expertos y *focus groups* a clientes potenciales de la nueva Tarjeta Única Xperience. En segundo lugar, se realizó una investigación concluyente, que permitió evaluar el concepto y adaptarlo a las necesidades del *target*. Finalmente, se estimó la demanda de la nueva tarjeta.

## **2.1 Investigación exploratoria**

### **2.1.1 Principales hallazgos de la investigación secundaria**

Para la investigación secundaria se usaron diferentes fuentes, principalmente diarios *on-line* (ver el anexo 1).

- De acuerdo con dos fuentes, Credicorp Capital y Scotiabank, se espera que el PBI del país para el 2018 esté entre 3,5% y 4% (El Comercio 2018).
- La penetración de internet en la región Latinoamérica y el Caribe es de 67% al cierre de 2017; este porcentaje coincide con la penetración de internet en el país, lo que coloca al Perú en el puesto número 7 entre los países de la región (Bermúdez 2018).
- La penetración de Facebook es de 90,91% en el Perú (Bermúdez 2018).
- El índice de confianza de las empresas en el Perú se incrementó en mayo de 2018, lo que implica que los negocios están más optimistas acerca del futuro (Basetti 2018).
- Según Marielena Houghton, gerente de RR. HH. de EY, en el año 2020 los *millennials* representarán el 50% de la fuerza laboral peruana y en 10 años más, el 70% (El Comercio 2017).
- La generación *millennial* en el Perú es tecnológica y digital, y por ello muchos ya compran por internet y realizan pagos con tarjetas de crédito (RPP 2017).
- Los *millennials* son globales, buscan salir a conocer el mundo y tener experiencias, y no solamente verlo a través de internet (El Comercio 2017).
- A nivel mundial, cerca del 50% de *millennials* desconfía de los medios, y se observa algo similar con respecto a las grandes empresas, los bancos y el Gobierno (Brodie 2017).
- Los *millennials* peruanos valoran marcas que se comuniquen con ellos de manera auténtica y busquen conocerlos más (Rojas 2017).
- De acuerdo con el Reporte de Bancarización y Morosidad de Equifax, hasta setiembre de 2017 el 50% de la población en el país está bancarizada, mientras que en Lima estos representan el 59,13% (Gestión 2017).
- El 32% de la población adulta de Lima cuenta con tarjetas de crédito, y el mayor potencial de crecimiento para este producto se encuentra en los jóvenes de 18 a 36 años (El Comercio 2018).
- De acuerdo con un estudio a nivel nacional realizado por Kantar World Panel, el 21,5% de los peruanos cuenta con una tarjeta de crédito de autoservicios o tiendas por departamento; mientras solamente un 17,9% cuenta con una tarjeta de crédito bancaria (AméricaEconomía.com 2018).

- De acuerdo con Sentinel, el 31% de las tarjetas de crédito se otorgan a jóvenes de 24 a 35 años, pertenecientes a la generación *millennial* (Ruiz 2018).

## 2.1.2 Principales hallazgos de la investigación primaria

### Entrevistas a expertos

Para entender mejor el mercado de tarjetas de crédito en el Perú, se entrevistó a 7 profesionales relacionados al sector; en la tabla 10 se puede observar la lista de los expertos que formaron parte de este trabajo de investigación.

**Tabla 10. Lista de expertos entrevistados**

Experto	Cargo
David Moreno	Especialista de adquisición TC – Scotiabank
Shila Venturo	Especialista de riesgos – Financiera CrediScotia
Jhoan Vega	Director Comercial – Universidad de Lima
Jorge Carrillo	Director General – C y C Corp.
Elina Chang	Jefe de Gestión de Portafolio TC Única – Scotiabank
Christian León	Especialista de producto – VisaNet
César Valencia	Especialista de Finanzas Corporativas – Scotiabank
Jonathan Carmona	Gerente de tienda – Interbank
Oscar Curto	Especialista de canales digitales – BBVA
Juan Carlos Cano	Jefe de medios – Entel

Fuente: Elaboración propia 2018.

### Principales hallazgos

- Los expertos aclaran que la diferencia entre un banco y una financiera está determinada por el capital mínimo requerido y las actividades que la SBS le permite desarrollar a cada tipo de entidad.
- La mayoría de las empresas se encuentran desarrollando canales digitales. El público que mejor maneja los canales digitales son los jóvenes. La tendencia indica que los canales presenciales perderán participación en ventas y funcionarán como canales de atención.
- El producto tarjeta de crédito es el más rentable en el sistema financiero.
- Crear una nueva tarjeta de crédito no implica mayores problemas, basta una aprobación del proyecto por la SBS y coordinaciones con la procesadora.
- En cuanto a las barreras de salida en el mercado de tarjetas de crédito, mencionan que no son muy altas, pues es posible vender un portafolio a otra marca para que esta lo gestione.
- Las fuentes de ingreso de una tarjeta de crédito son principalmente el *merchant* (comisión que paga la procesadora al banco por cada transacción que según el giro puede estar entre el 5%

y el 7%), los incentivos que las procesadoras pagan al banco por el número de plásticos activos, y la tasa de interés que se cobra a los clientes.

- Otras fuentes de ingreso para una tarjeta de crédito son: comisión por envío de estado de cuenta, por retiro de efectivo, por operaciones en ventanilla, y cobro de la membresía.
- Mencionan que es válido lanzar una nueva tarjeta, manteniendo la marca, pero con un nombre distinto, por ejemplo, “Única Joven”, pues consideran que el posicionamiento actual de Única no se asocia con el nuevo público al cual se busca atraer.
- Sugieren no cobrar membresía.
- Sugieren realizar alianzas con grupos empresariales que incluyan diferentes categorías: Forus (Azaleia, Hush Puppies, Skullcandy, etc.), *Fast Foods* (NGR Restaurantes, Delosi), Iasacorp (Do-it!), Red-bus (*startup* de venta *on-line* de pasajes en bus), entre otros grupos comerciales que representen marcas relevantes para el segmento objetivo.
- Se recomienda dirigir el producto a un sector masivo, a la clase media.
- Se sugiere considerar a la categoría educación como parte de la oferta, por ser un medio de crecimiento para el perfil de clase media y existen altas posibilidades de transferir sus pagos en efectivo a esta nueva tarjeta.
- Según David Moreno, especialista de adquisición de tarjeta Única, el 40% de los que obtienen la tarjeta no la utilizan.
- Tanto David Moreno como Shila Venturo consideran viable el lanzamiento de un producto dirigido a *millennials*. Sin embargo, creen que para su éxito es muy importante el desarrollo de un canal de ventas digital.
- Tarjeta Única tiene una de las tasas más altas del mercado, y este es el ingreso más fuerte de la tarjeta (sobre todo por retiro de efectivo).
- El 66% de los POS de VisaNet se encuentran en Lima y Callao, según Christian León, especialista de VisaNet.

### ***Focus groups***

Para conocer las necesidades de los clientes de primera mano, se realizaron 2 *focus groups* en Lima, del jueves 25 al sábado 27 de enero de 2018. Para la realización de estos grupos se consideraron las variables de edad, NSE, tenencia de hijos y tenencia de tarjetas de crédito.

**Tabla 11. Distribución de la muestra de *focus groups***

Nº Grupo	Rango de edades	NSE	Con Hijos	Tenencia de TC.
1	24 a 30 años	BC	No	Sí
2	24 a 30 años	BC	No	Sí

Fuente: Elaboración propia 2018.

## Principales hallazgos

- El segmento estudiado está conformado por adultos y adultos jóvenes. Todos trabajan, y si bien no todos tienen responsabilidades fuera de sus propios gastos, muchos aún reciben el apoyo de sus padres.
- Es un segmento que se encuentra en el proceso de salir de las comodidades del hogar y hacerse un camino propio.
- Están en búsqueda de realización, a través de su trabajo, sus actividades sociales y sus compras.
- En general, buscan tener libertad y opciones, no les gusta sentirse encasillados o que les digan qué hacer.
- Los ambientes restrictivos les generan estrés, por lo que muchos deciden dejar sus trabajos dependientes y convertirse en independientes.
- Además, desconfían de las empresas, especialmente de las entidades financieras, pues consideran que estas no son transparentes y siempre buscan “sacarles algo más”.
- Las compras y consumos que realizan en su día a día tienen que ver generalmente con salidas a comer, compras de ropa y zapatos, y entretenimiento en general; no tienen una relación muy cercana con giros como supermercados y compras para el hogar.
- En cuanto a su preferencia entre el efectivo y las tarjetas de crédito, se evidencia que mientras más jóvenes son las personas, tienen más tendencia a pagar todo con efectivo, y mientras más adultos son más usan tarjetas de crédito en su día a día.
- Un elemento muy importante para evitar el uso de tarjetas de crédito es la creencia de que con el efectivo pueden controlar mejor su presupuesto, y que, al tener una tarjeta, que usualmente tiene una línea de crédito mayor a su ingreso, podrían perder el control de sus gastos, lo que les genera mucho temor.
- En cuanto a las tarjetas de crédito, se evidencia que la mayoría no es consciente o no identifica ventajas de tenerla. Consideran su uso solamente cuando ya no tienen efectivo o cuando necesitan hacer una compra grande que deben pagar en cuotas.
- Las tarjetas que tienen en la actualidad son sobre todo de bancos grandes y que ofrecen programas de acumulación de puntos o millas. La mayoría reconoce dichos programas como el principal beneficio que ofrecen las tarjetas de crédito.
- La mayoría no cuenta con tarjetas *retail*, pues no realizan compras en establecimientos como supermercados tan frecuentemente, y no identifican otros beneficios en este tipo de tarjetas.
- Al indagar sobre beneficios como promociones o descuentos, la mayoría desconoce los beneficios que sus tarjetas brindan y mencionan un bajo nivel de uso de estos beneficios.
- Al indagar acerca del conocimiento de Tarjeta Única, pocas personas la conocían, y los que

lo hacían la asociaban principalmente a tiendas como Hiraoka y a Karina Rivera. No conocían sus beneficios, ni que estaba gestionada por Financiera Crediscotia.

- Asimismo, los pocos que la conocían la asociaron con amas de casa, debido a la relación con tiendas como Hiraoka y Topitop.
- Al evaluar el concepto de la nueva tarjeta Única enfocada en *millenials* muestran interés en esta, principalmente debido a:
  - Ofrece la libertad de poder acceder a devoluciones en cualquier establecimiento, sin necesidad de ir a lugares específicos de una lista.
  - Pueden recibir premios solamente por usar su tarjeta de manera frecuente.
  - La membresía es de bajo precio.
- Además, una gran oportunidad que se identificó fue el canal de comunicación entre la financiera y los clientes actuales y/o potenciales. Este perfil es altamente digital, por lo que prefiere el uso de apps, SMS, *e-mail*, WhatsApp, Facebook, entre otros canales digitales que les permitan acceder fácilmente a la información.
- Sugieren que esta nueva tarjeta les brinde un porcentaje devolución mensual permanente, no necesariamente por campaña.
- Finalmente, se observa que existe una oportunidad de ofrecer una tarjeta de crédito enfocada en la libertad y las experiencias, que debe estar soportada en una plataforma digital que permita el fácil acceso a la información, que sea *user friendly*, que les hable en su idioma y haga su vida más sencilla.

## 2.2 Investigación concluyente

### 2.2.1 Principales hallazgos de la investigación concluyente

#### Sondeo *on-line*

Para validar los hallazgos cualitativos se realizó un sondeo de opinión, considerando un muestreo no probabilístico y una técnica de reclutamiento por conveniencia. Este campo estuvo conformado por 274 casos recogidos vía un formulario online (ver el anexo 2), y se ejecutó del 22 de febrero al 9 de marzo del 2018. Al finalizar, se consideraron 213 encuestas válidas, y se incluyeron todas las personas que cumplieron con las características que se buscaba en el público objetivo.

**Tabla 12. Distribución de la muestra cuantitativa**

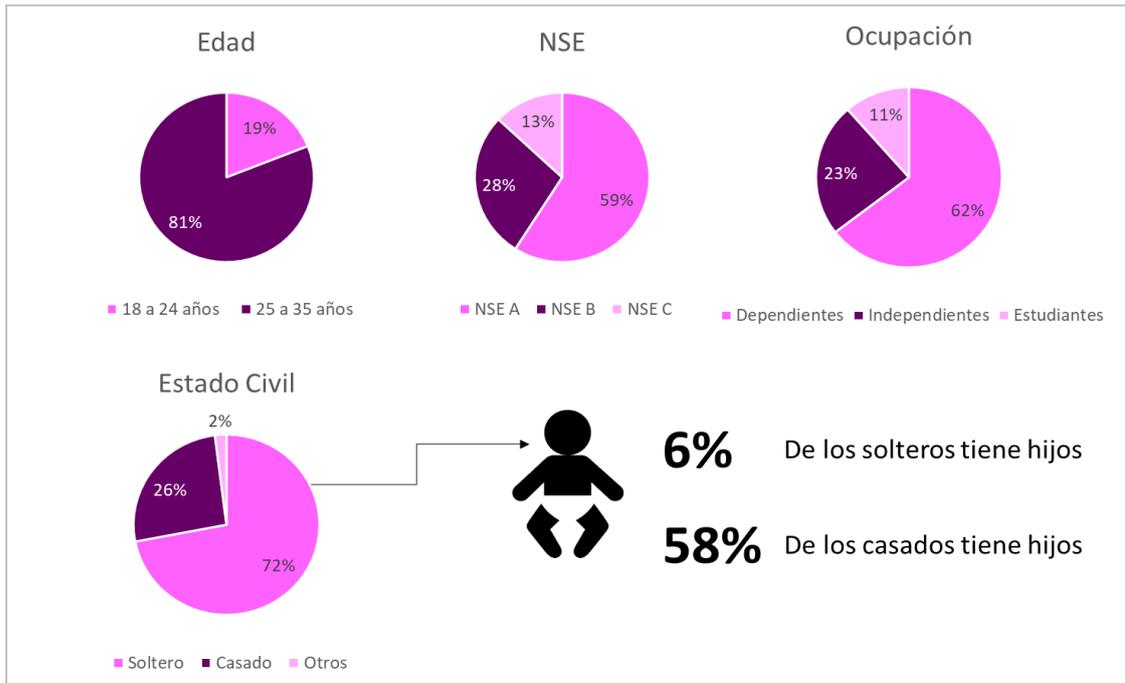
Rango de edades	Total
18 a 24 años	41
25 a 35 años	172

Fuente: Elaboración propia 2018.

## Principales hallazgos

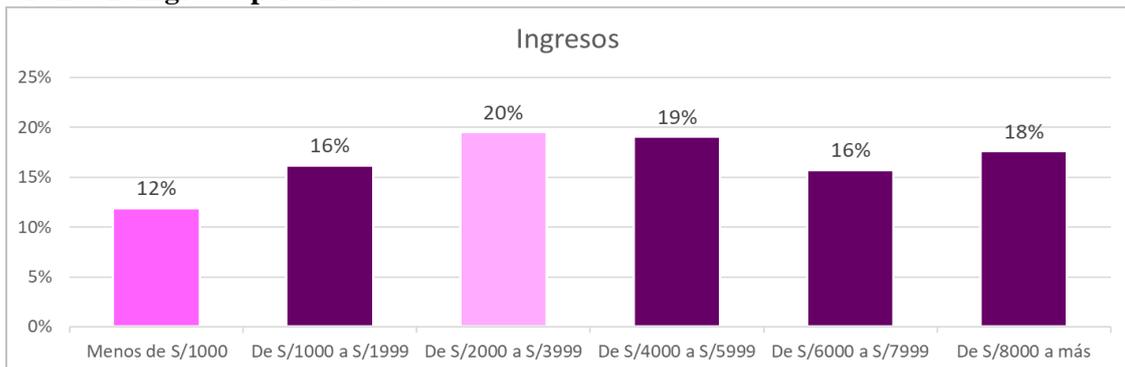
En la muestra predominan los *millennials* de 25 a 35 años, solteros y sin hijos. La mayoría trabaja de manera dependiente (ver el gráfico 1) y sus ingresos personales varían, el 40% gana entre S/ 2.000 y S/ 6.000 (ver el gráfico 2).

**Gráfico 1. Perfil de la muestra**



Fuente: Elaboración propia 2018.

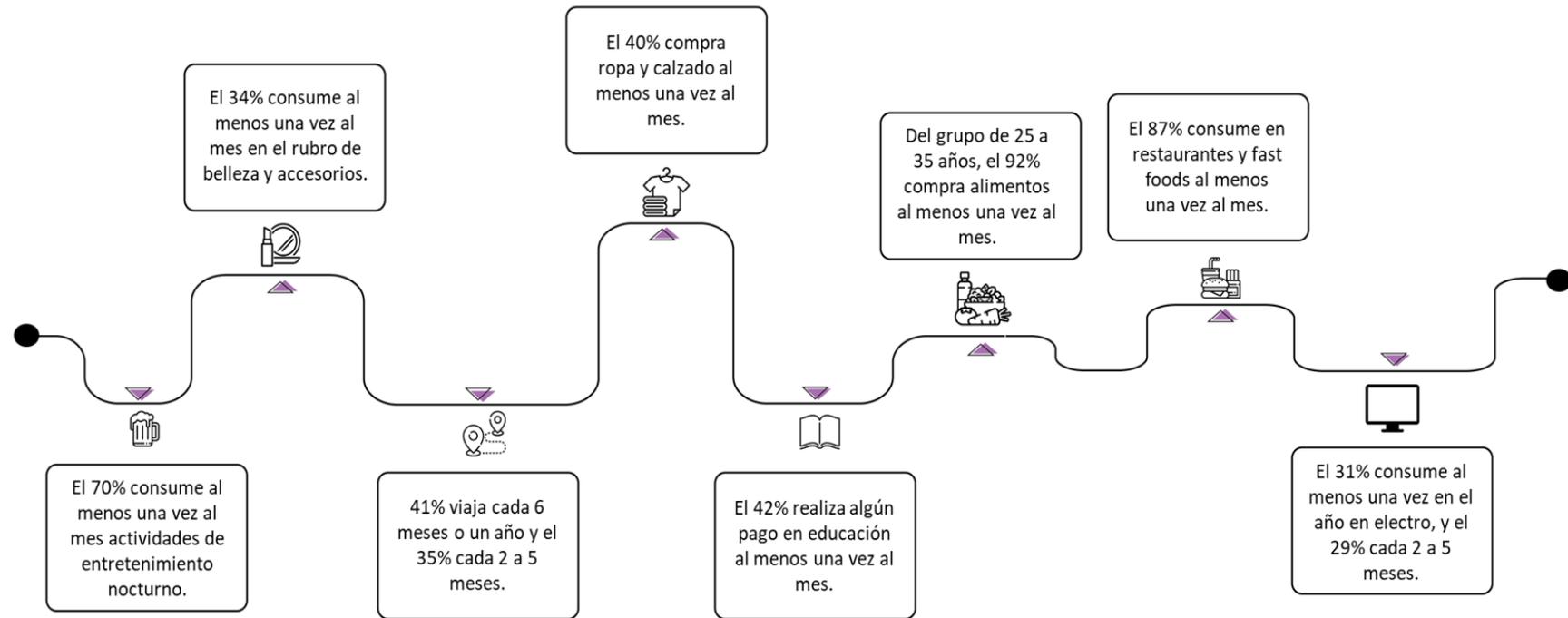
**Gráfico 2. Ingresos personales**



Fuente: Elaboración propia 2018.

En cuanto a hábitos de consumo, se observa que en la muestra predominan los *millennials* de 25 a 35 años, solteros y sin hijos. La mayoría trabaja de manera dependiente, como se puede observar en el gráfico 3.

**Gráfico 3. Hábitos de consumo de la muestra**

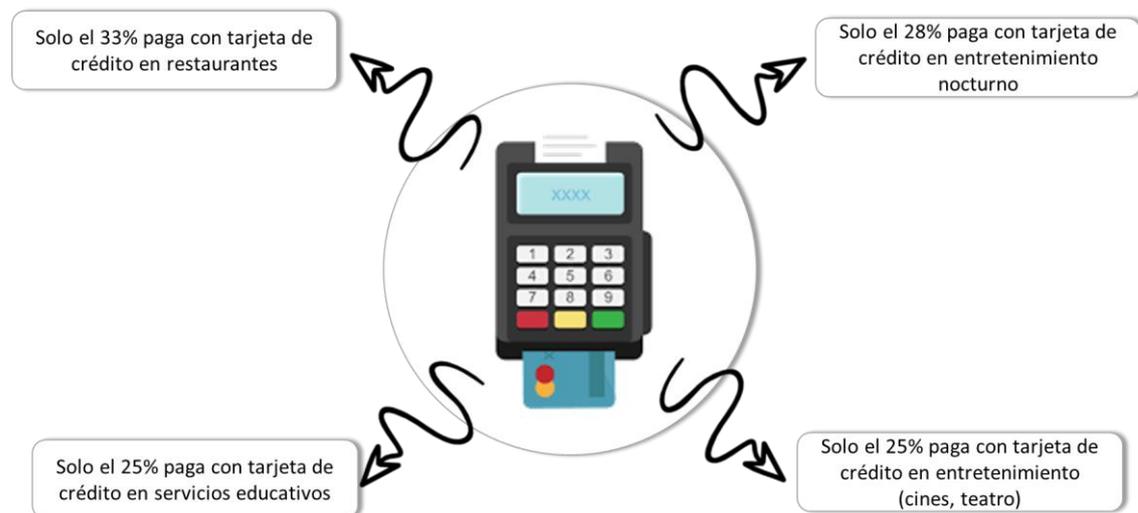


Fuente: Elaboración propia 2018.

En cuanto a medios de pago, el uso de la tarjeta de crédito aún es bajo en categorías cotidianas como restaurantes, entretenimiento e incluso en educación, como se puede observar en el gráfico 4, lo que implica una oportunidad interesante en el segmento para promover el uso de tarjetas. También en categorías más relacionadas a compra en cuotas, por ejemplo, electro (53%), ropa y zapatos (45%), alimentos (28%), aún se observa que existe oportunidad de incrementar el uso de tarjetas (ver el gráfico 4).

A pesar de ello, se observa que la muestra cuenta en promedio con 2 tarjetas, donde las personas de 25 a 35 tienen 0,5 más tarjetas que el segmento más joven. Las tarjetas con las que cuentan son principalmente bancarias (BCP, BBVA, Interbank), y un grupo cuenta con un *mix* entre tarjetas bancarias y *retail* (CMR principalmente) (ver el gráfico 5).

#### Gráfico 4. Pago con tarjeta de crédito



Fuente: Elaboración propia 2018

La tarjeta principal, es decir, la que más usan, para la mayoría de los encuestados es la del BCP (47%), seguido de lejos por BBVA (14%) e Interbank (12%). Solamente un 5% del total de la muestra manifiesta contar con una CMR como tarjeta principal. Además, este público se mueve principalmente por programas de puntos o millas y por promociones, como se puede ver en el gráfico 5.

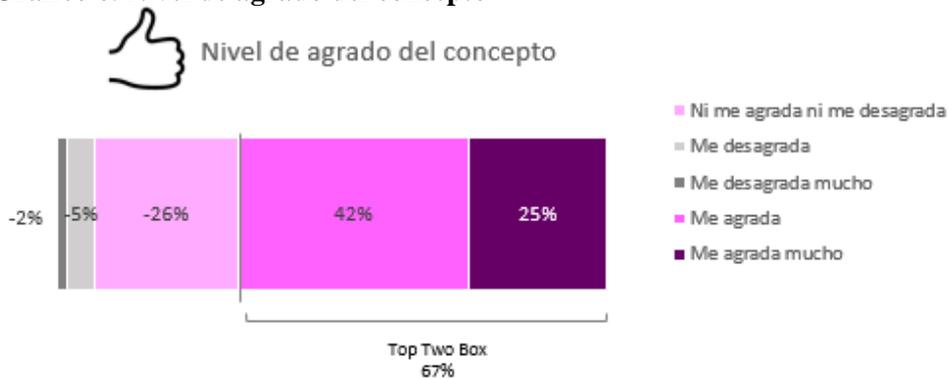
**Gráfico 5. Datos sobre tenencia de tarjeta de crédito**



Fuente: Elaboración propia 2018.

En cuanto al concepto, y a nivel general, se observa un buen nivel de aceptación respecto a la tarjeta Única Xperience y sus beneficios; asimismo, el segmento se siente identificado con la propuesta de valor: “es para mí”. Además, los beneficios de la tarjeta, relacionados a devoluciones, descuentos, y el no pago de membresía, son bien recibidos por el público objetivo, como se puede observar con los porcentajes más altos de una escala de cinco puntos: *Top Two Box* (ver gráficos 6, 7 y 8).

**Gráfico 6. Nivel de agrado del concepto**

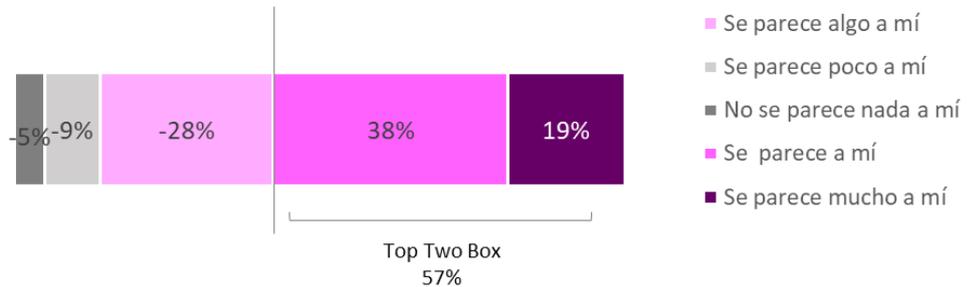


Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 7. Nivel de identificación con el concepto**

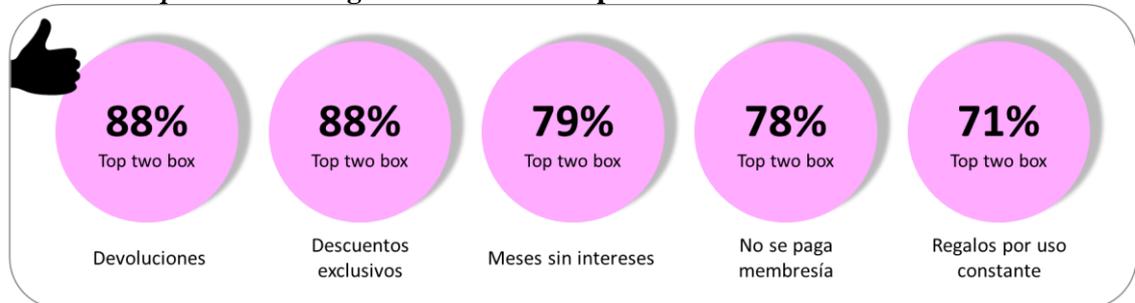


Nivel de identificación con el concepto



Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 8. Top two box del agrado de beneficios presentados**



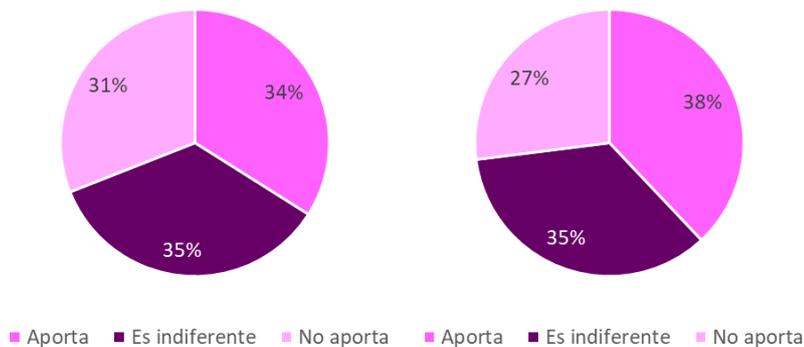
Fuente: Elaboración propia 2018

Además, se observa que para dos tercios de la muestra, la marca o grupo que gestiona esta tarjeta aporta o es indiferente, solo un tercio considera que la marca de la financiera y/o grupo no aporta al producto (ver el gráfico 9).

**Gráfico 9. Aporte de la marca al concepto**



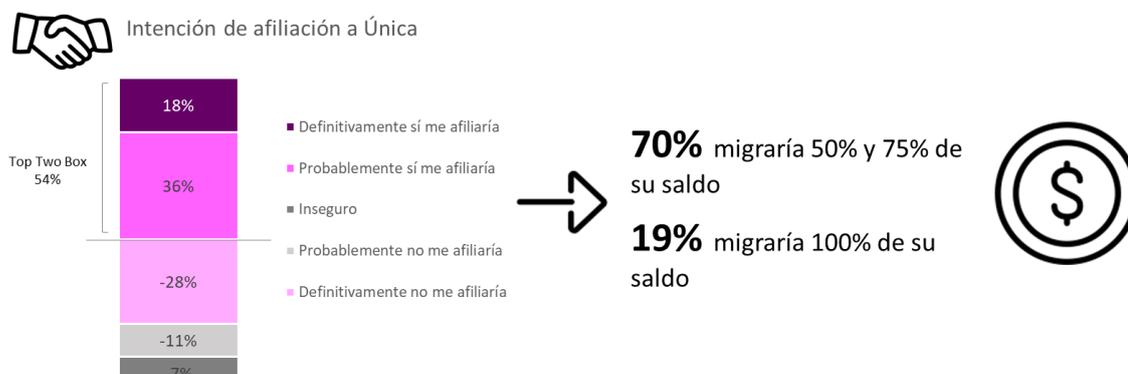
Aporte de la marca al concepto



Fuente: Elaboración propia 2018.

La mayoría de encuestados muestra interés en afiliarse a la nueva tarjeta de crédito Única Xperience, incluso muchos considerarían migrar hasta el 75% de su saldo a la nueva tarjeta (ver el gráfico 10).

**Gráfico 10. Intención de afiliación y migración de saldo**



Fuente: Elaboración propia 2018.

En general, se observan resultados optimistas acerca de la nueva tarjeta de crédito Única Xperience, la aceptación de los clientes potenciales a nivel cuantitativo es alta y permite tener buenas expectativas respecto al lanzamiento.

### 3. Decisiones estratégicas

Según los resultados de la investigación, se plantean las siguientes estrategias:

- El público objetivo sí valora la propuesta de valor de tarjeta Única Xperience.
- Se hace evidente la necesidad de una comunicación transparente y clara por la falta de confianza hacia las entidades financieras. Por ello, la comunicación sobre el producto debe ser clara y directa.
- Es importante mencionar que este segmento se comunica e informa a través de canales digitales, como, por ejemplo: redes sociales, páginas web, aplicaciones, pues, buscan su comodidad y ahorro de tiempo. Debido a esto, los principales canales de comunicación, captación y contacto serán a través de medios digitales, como: Facebook, app móvil y WhatsApp.
- La competencia de Única Xperience está compuesta por las tarjetas *retail*, ya que el público objetivo tiene al menos una tarjeta *retail*, entre las dos tarjetas que posee. Por ello, nuestra estrategia se basará en captar el consumo de tarjetas *retail* de otras entidades y lograr la migración de compras en efectivo hacia la tarjeta, a través de promociones especiales.
- Las categorías con mayor consumo son restaurantes, entretenimiento y entretenimiento nocturno, sin embargo, menos del 40% realiza el pago con tarjetas de crédito. Existe un gran potencial por desarrollar. Por ello, se enfocarían las mejores promociones en estas categorías.

- Si bien es cierto, los programas de millas o puntos son un beneficio importante para el público que tiene tarjetas bancarias, las devoluciones también son considerados beneficios relevantes para todos los que tienen tarjeta de crédito. Por ese motivo, las devoluciones serán el beneficio base de la propuesta de valor de Única Xperience. Se considerarán beneficios adicionales como la exoneración del pago de membresía.
- Con esta propuesta de valor, no se busca la principalidad de la tarjeta, sino la recurrencia en el uso del producto, basada en la conveniencia de las promociones.
- El público objetivo valora un producto innovador, con una imagen moderna con la cual se identifique. Por ello, se lanzará un nuevo plástico, con un estilo distinto a la Única clásica.

#### 4. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda, se realizó un análisis de variables demográficas, el alcance de los medios de comunicación contemplados en la estrategia de *marketing* y los resultados del sondeo *on-line* realizado. Cabe mencionar que debido a que se ha trabajado con un público objetivo conformado por personas bancarizadas, que ya manejan tarjetas de crédito y/o débito, no se usará el filtro de *early adopters* de 16% según Rogers (1995). En primer lugar, se calculó el tamaño del universo del público objetivo, en función a variables demográficas, llegando a estimar un total de 364.208 personas. El detalle de las variables y fuentes usadas se puede observar en la tabla 13.

**Tabla 13. Cálculo del universo del público objetivo**

Fuente	Variable	Universo	
		#	%
Diario Gestión 2017	<i>Millennials</i> peruanos	6.500.000	100%
Diario Gestión 2017	<i>Millennials</i> bancarizados	2.210.000	34%
Diario Gestión 2017	Con baja probabilidad de mora	884.000	40%
APEIM 2016	Residentes de Lima metropolitana	364.208	41%
Universo total del público objetivo		364.208	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Posteriormente, se calculó el alcance total que tendría la campaña de *marketing* para ajustar el universo. Dado que el alcance de medios del primer año es de 77,80%, el universo potencial se reduce a 283.353 personas. El detalle del alcance anual puede verse en el presupuesto de *marketing*, desarrollado en el capítulo V (ver tabla 26).

Finalmente, se plantearon tres escenarios para la estimación de la demanda, optimista, moderado y conservador, cada uno varía de acuerdo con una serie de variables provenientes de la investigación; estas se describen en la tabla 14.

**Tabla 14. Descripción de los escenarios de demanda**

Escenario	Descripción
Escenario Optimista	Universo potencial con intención de adquirir la nueva tarjeta (Probablemente sí y Definitivamente sí).
Escenario Moderado	Universo potencial con intención de adquirir la nueva tarjeta (Probablemente sí y Definitivamente sí) y que además migrarían de 50% a 100% de su saldo a la nueva tarjeta.
Escenario Conservador	Universo potencial con intención de adquirir la nueva tarjeta (Definitivamente sí) y que además migrarían de 50% a 100% de su saldo a la nueva tarjeta.

Fuente: Elaboración propia 2018.

Considerando estos 3 escenarios, se construyeron los filtros de demanda mostrados en la tabla 15.

**Tabla 15. Filtros de demanda para la nueva tarjeta de crédito Única Xperience**

Filtros	Variable	Escenario optimista	Escenario moderado	Escenario conservador	Procedimiento
Investigación - fuente primaria	Intención de adquisición del producto	54%	54%	18%	Se extrajeron todas las personas que marcaron las opciones 4 y 5 en la pregunta de intención de afiliación. Solamente opción 5 en el escenario conservador.
Investigación - fuente primaria	Migración de saldo 50% - 100%		89%	97%	Para el escenario optimista, no se consideró este filtro. Para el escenario moderado y conservador se consideraron todas las personas que trasladarían entre 50% y 100% de su saldo, del total de personas que adquirirían la tarjeta (54% y 18%, respectivamente).
Filtro final		54,00%	48,06%	17,46%	Resultado de la multiplicación de los filtros.

Fuente: Elaboración propia 2018.

Se calculó la demanda para cada escenario tomando como base el universo del público objetivo, ajustando con el alcance de la estrategia de comunicación del primer año y considerando los filtros derivados del sondeo *on-line*. Con esto, se decidió trabajar bajo el escenario conservador, con un público de 49.473 clientes potenciales (ver la tabla 16).

**Tabla 16. Alcance sobre el público objetivo y demanda para el primer año**

<b>Escenario optimista</b>	
Universo del público objetivo	364.208
Alcance de las estrategias de comunicación (77,80%)	283.353
Filtro de la estimación de la demanda (54,00%)	153.010
Demanda de tarjetas de crédito primer año	153.010
<b>Escenario moderado</b>	
Universo del público objetivo	364.208
Alcance de las estrategias de comunicación (77,80%)	283.353
Filtro de la estimación de la demanda (48,06%)	136.179
Demanda de tarjetas de crédito primer año	136.179
<b>Escenario conservador</b>	
Universo del público objetivo	364.208
Alcance de las estrategias de comunicación (77,80%)	283.353
Filtro de la estimación de la demanda (17,46%)	49.473
Demanda de tarjetas de crédito primer año	49.473

Fuente: Elaboración propia 2018.

Además, considerando el crecimiento del PBI en el Perú al cierre de 2018 de 4% (El Comercio 2018c, d), y un 1% adicional relacionado a los esfuerzos de *marketing* que se realizarán desde Crediscotia Financiera y Scotiabank, se proyecta la demanda de tarjetas para los siguientes 5 años, basada en el escenario moderado seleccionado previamente, como se muestra en la tabla 17.

**Tabla 17. Estimación de la demanda de Única Xperience para los siguientes 5 años**

<b>Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Crecimiento anual de la demanda	49.473	51.947	54.544	57.271	60.135

Fuente: Elaboración propia 2018.

Finalmente, se puede decir que el nuevo producto, Única Xperience, fortalecerá el portafolio de clientes de tarjetas de crédito de Crediscotia, ya que históricamente los jóvenes han tenido una baja participación en él (20%) con aproximadamente 60.000 clientes, de un portafolio de 300.000 clientes en Lima Metropolitana (Planeamiento y Gestión de la Información TC 2017).

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Estrategias genéricas

De las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter, se ha seleccionado la estrategia de enfoque (Kotler y Keller 2012) ya que la tarjeta Única Xperience será desarrollada especialmente para el segmento de *millennials*, hombres y mujeres de entre 18 y 35 años de los NSE B y C de Lima Metropolitana.

Gráfico 11. Estrategias genéricas de Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Gestiópolis experto (2001).

### 2. Estrategias de crecimiento

Según Igor Ansoff, existen cuatro estrategias que las empresas eligen para continuar su crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación (Kotler y Keller 2012). En el caso de Crediscotia, se ha seleccionado la estrategia de desarrollo de mercado ya que la tarjeta Única Xperience tiene como objetivo captar a un nuevo segmento: *millennials*. Esta estrategia contempla una nueva forma y canal de comunicación para el segmento seleccionado, así como nuevas plataformas de captación.

Gráfico 12. Estrategias de crecimiento de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Espinosa (2015).

### 3. Objetivos de marketing

Los objetivos de *marketing* de Única Xperience tienen que ver con tres áreas relevantes dentro del ciclo de vida de una tarjeta de crédito, como indica la tabla 18.

**Tabla 18. Objetivos de marketing**

Área	Objetivos	Indicadores	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Mercado	Incrementar la participación de TC Única en el mercado.	<i>Market share</i> (acumulado)	0,25%	0,5%	1%
Ventas	Lograr colocar la cantidad esperada de tarjetas de acuerdo a la demanda	# de tarjetas colocadas (acumulado)	7.500	28.000	55.000
Facturación	Lograr la facturación esperada del portafolio	S/ MM (acumulado)	S/ 8,8 MM	S/ 26,4 MM	S/ 44 MM

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 4. Estrategia de segmentación

A continuación, se presentan las variables de segmentación del público objetivo de Única Xperience.

**Tabla 19. Variables de segmentación para Única Xperience**

Criterios	Clasificación	
Geográfica	Distritos	Lima Metropolitana
Demográficos	Sexo	Hombres y mujeres
	Edad	18 a 35 años
	Tipo de empleo	Dependiente e independiente
	Estado civil	Solteros
	Tenencia de hijos	La mayoría no tiene hijos
	Generación	<i>Millennials</i> o generación Y
Psicográfico	NSE	B y C
	Actitudes	Tienen actitud positiva hacia las promociones, valoran las experiencias, suelen gastar en actividades de entretenimiento, socialización y moda.
Conductual		No son leales a las marcas y buscan la conveniencia en sus compras. Uno de los beneficios más valorados es el equilibrio entre precio y experiencia.

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 5. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de Única Xperience será por beneficio, ya que se diferencia de la competencia por ser la tarjeta más conveniente. Esto se debe a que en su propuesta de valor

incluye beneficios que no ofrecen todas las tarjetas: devoluciones en rubros preferidos por el público.

Declaración de posicionamiento: “Para aquellos que buscan vivir experiencias y no dejan pasar oportunidades, Única Xperience es la tarjeta de crédito que te abre las puertas a un mundo de posibilidades. Compra, ahorra, vive, Única”.

## 6. Estrategia de marca

El portafolio de tarjetas de crédito de Única utiliza actualmente una estrategia de marca única, pues hace uso del mismo nombre de marca para todos sus productos: Tarjeta Única clásica y Tarjeta Única Plus (ver el gráfico 13).

Gráfico 13. Tarjeta Única clásica y plus



Fuente: Elaboración propia 2018.

En este caso, para el lanzamiento de la tarjeta de crédito Única Xperience, dirigida a *millennials*, se considerará una estrategia de extensión de línea, pues si la financiera ofrece una mayor variedad de productos, tendrá mejores posibilidades de satisfacer a los diferentes tipos de cliente (Arellano 2010). Por ello, la financiera se apalancará de los recursos existentes para la gestión del nuevo portafolio.

Para Crediscotia es una decisión estratégica mantener la marca “Única” en el mercado y construir sobre esa marca diferentes subproductos con enfoques de comunicación y promoción diferenciados, pero que mantengan la esencia de la propuesta de valor.

- a. **Nombre:** “Única Xperience”, hace referencia al interés del público *millennial* por vivir experiencias. La idea es transmitir que, a través de esta tarjeta, el *target* podrá acceder a diversas actividades, productos y servicios que son de gran interés e importancia para ellos.
- b. **Colores:** Continuando con el manual de marca de Única, se emplea en el diseño el color morado (empoderamiento, logro) y amarillo (energía, espontaneidad), colores institucionales

de la marca “Única”. Además, el color del plástico se propone como blanco transparente para darle un estilo moderno e innovador al producto.

- c. **Tipografía:** La fuente empleada para la palabra “Xperience” es *Sexy Queen*, y fue elegida por transmitir dinamismo y modernidad.

En el gráfico 14 se puede ver el logo de Única y fuente de la palabra “Xperience”, que sirven de base para la creación del aspecto visual de la tarjeta.

#### Gráfico 14. Logo de Única Xperience



Fuente: Elaboración propia 2018.

### 7. Estrategia de clientes

La comunicación con los clientes se realizará de manera frecuente y directa, basada en la generación de confianza. Es importante considerar varias etapas a partir de la colocación:

- a. Base de datos: Creación antes y durante la colocación de tarjetas. Importante la actualización constante para el seguimiento y monitoreo.
- b. Activación: Bienvenida al cliente a través de canales directos y de bajo costo, por ejemplo, SMS.
- c. *On boarding*: Proceso de tres meses (90 días), donde se educa al cliente en el uso de promociones y campañas comerciales de la tarjeta. Uso intensivo de canales directos de bajo costo y digital.
- d. Gestión de portafolio: A partir del día 91, el cliente pasa a portafolio regular y comienza a recibir promociones masivas y segmentadas, de acuerdo a su comportamiento como cliente. Se activan canales paralelos de consultas (central telefónica, chat, buzón de correo, etc.).
- e. Satisfacción: Se evaluará la satisfacción de clientes con los productos de manera trimestral, con el fin de mejorar la experiencia, para esto se hará uso de recursos ya existentes.

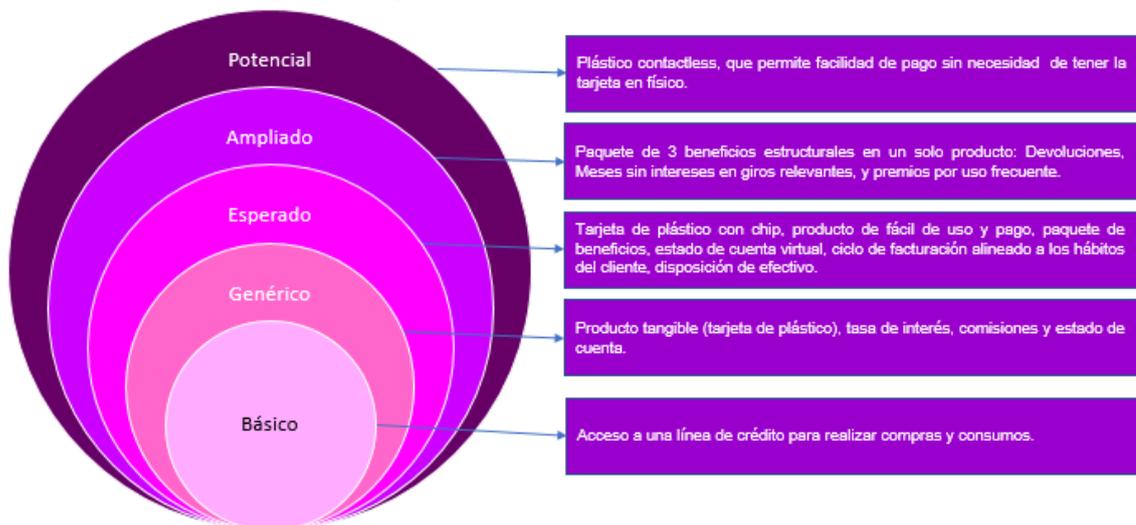
## Capítulo V. Tácticas de *marketing*

### 1. Estrategia de producto

De acuerdo con lo mencionado en el capítulo anterior, Única Xperience será un producto financiero diseñado para el segmento *millennial*, que tiene como objetivo incrementar la facturación de la unidad de tarjetas de crédito de Crediscotia Financiera, a través de una oferta de valor atractiva para el segmento.

En ese sentido, y como explican Kotler y Keller (2012) en su libro “Dirección de Marketing”, se deben considerar 5 niveles de producto al establecer la jerarquía de valor para el cliente.

Gráfico 15. Niveles de producto para Única Xperience



Fuente: Elaboración propia 2018.

#### 1.1 Empaque

Según Kotler y Armstrong (2012), un empaque innovador puede tener un impacto positivo en las ventas del producto, ya que ayudaría a diferenciar al producto de la competencia. Además, los *millennials* son un segmento que busca diferenciación y ser protagonistas de sus historias (Gutierrez-Rubí 2014). Es por ello que se propone diseñar un plástico diferente a los productos tradicionales del portafolio de Única, buscando la mayor diferenciación respecto al mercado. Con esto se busca “tangibilizar” la propuesta de valor, así como los valores del público objetivo.

#### 1.2 Empaque primario

Como indica Rolando Arellano (2010), el empaque primario es aquel que está en contacto directo con el producto intrínseco o puede ser guardado durante todo el tiempo de utilización del producto.

En el caso de Única Xperience, se trata de una tarjeta de plástico de 8,7 cm de largo x 5,4 cm de ancho, de color transparente con un número en relieve, código CVV de seguridad de 3 dígitos, un chip y una banda magnética en donde se almacena la información del titular de la tarjeta, como se observa en el gráfico 16.

**Gráfico 16. Nueva tarjeta Única Xperience**



Fuente: Elaboración propia 2018.

### 1.3 Empaque secundario

Según Rolando Arellano (2010), el empaque secundario protege al empaque primario, y generalmente se descarta en el momento del uso. Su función es también de atracción para el consumidor. Para el caso de tarjeta Única Xperience, se contempla un kit de bienvenida para complementar la experiencia de recibir la tarjeta.

Este kit consiste en:

- Sobre de papel con los colores y logos de la marca.
- Carta de bienvenida a la experiencia Única (porta la tarjeta Única Xperience).
- Díptico informativo que incluye un código QR que envía a la web con los beneficios de Única.

**Gráfico 17. Kit de bienvenida Única Xperience**



Fuente: Elaboración propia 2018

#### 1.4 Beneficios de Única Xperience

El cliente de tarjeta Única Xperience tendrá devoluciones mensuales en su estado de cuenta. Contará con 5% de devolución en consumo de restaurantes y *fast food* de manera permanente y podrá escoger dos categorías adicionales donde obtendrá 1% de descuento (ver detalle en la tabla 20), el monto máximo de devolución mensual es de S/ 200.

**Tabla 20. Categorías disponibles para selección**

Categorías a elegir	
Entretenimiento <sup>1</sup>	Supermercados
Viajes	Tiendas por departamento
Tecnología	Educación

1. Incluye: cines, teatros, bares, discotecas.

Fuente: Elaboración propia 2018.

Además, tendrá los mismos beneficios que tiene un cliente de Única Clásica:

- Permite realizar compras (POS) en más de 70.000 establecimientos afiliados a Visa en el Perú.
- Permite disponer hasta el 100% de la línea de crédito en efectivo en cualquier agencia Crediscotia y/o cajeros automáticos Scotiabank, Global Net y Cirrus.
- Acceso a promociones de meses sin intereses en los aliados comerciales.
- Permite reprogramar compras ya realizadas o la deuda total de la tarjeta desde 2 hasta 36 cuotas (antes del cierre de facturación), con solo llamar a banca telefónica.
- Acceso a un fondo de protección en caso de robo o pérdida, que cubre los consumos realizados a partir de la fecha y hora en que se solicita el bloqueo de la tarjeta en banca telefónica.
- Acceso a tarjetas adicionales gratis en cualquier Agencia Crediscotia.
- Acceso a Crediscotia en línea, banca *on-line* de la financiera.
- Acceso a múltiples opciones de pago:
  - Cuotas: De 2 hasta en 36 meses.
  - Rotativo: Las compras se amortizan siempre divididas en 36 partes a través de un pago mínimo exigido (monto rotativo mínimo por mes S/ 30,00).
  - Pago fijo: Sistema de financiamiento que permite pagar siempre el mismo valor de la cuota cada fin de mes, así se use el 100% de la línea de crédito, no aumenta la cuota, solo el período de pago.
- Aliados comerciales: Cassinelli, Topitop, La Curacao, Hiraoka, Makro.

### 1.5 Requisitos para adquirir la tarjeta Única Xperience<sup>1</sup>

- Ingreso bruto mínimo S/ 930,00.
- Copia de DNI.
- Antigüedad laboral de un año o boletas de pago o recibo por honorarios de los últimos 6 meses.

## 2. Estrategia de precio

La estrategia de fijación de precios de Única Xperience está basada en costos, la cual consiste en establecer precios según los costos de producción, distribución y venta del producto, más el margen de ganancia establecido por la empresa (Kotler y Armstrong 2012). Sobre la base de ello, Única considera los costos de producción del plástico, el pago a la fuerza de ventas de la financiera y adicionalmente el porcentaje de incobrables en el portafolio.

De cara al cliente, la tarjeta no cuesta; sin embargo, hay una serie de componentes que impactan en las cuotas mensuales que pagan los clientes: la tasa de interés, comisiones (seguro de desgravamen) y membresía (S/ 29,00). Considerando el perfil de los clientes potenciales de Única Xperience, se mantendrá la misma tasa de interés y comisiones que la tarjeta Única Clásica.

**Tabla 21. Tasas de interés en el mercado de tarjetas de crédito *retail***

Tarjeta clásica	TEA
Banco Falabella	87,54%
Única – Crediscotia	88,50%
Única Experience – Crediscotia	88,50%
Oh – Financiera Uno	92,00%
Banco Cencosud	99,90%
Ripley	110,00%

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 3. Estrategia de plaza

Según Kotler y Armstrong (2012), existen tres estrategias de distribución: intensiva, exclusiva y selectiva. La estrategia de distribución de Única Xperience es exclusiva, es decir, se encontrará disponible solo en las 49 agencias de Crediscotia distribuidas en Lima Metropolitana y en las agencias ubicadas en los *retailers* asociados. Además, se usarán canales digitales para la comunicación y venta del producto.

<sup>1</sup> Sujeto a evaluación crediticia.

**Tabla 22. Agencias *retail* en Lima Metropolitana**

<i>Retail</i>	N° de locales en Lima
Hiraoka	4
Makro	7
Cassinelli	7
Topitop	24
La Curacao	13
Total	55

Fuente: Elaboración propia 2018.

#### 4. Estrategia de promoción

El *mix* de promoción, según Phillip Kotler y Gary Armstrong (2012), contempla cinco herramientas: publicidad, *marketing* directo, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas. Una campaña de *marketing* debe contar con elementos de las diferentes herramientas para lograr una estrategia integrada. Para Única Xperience, se realizará una campaña de prelanzamiento (cuatro semanas), una campaña de lanzamiento (un mes) y campañas mensuales de mantenimiento a lo largo de la vida del producto.

##### 4.1 Campaña de prelanzamiento (cuatro semanas)

Se diseñará una campaña de intriga para generar interés y llamar la atención del público objetivo a través del medio digital, considerando *influencers* y *posts* en Facebook e Instagram.

##### 4.1.1 *Influencers*

Se contará con el soporte de tres *influencers* relevantes en el mercado peruano, cuyo perfil se alinea con el público objetivo de la nueva tarjeta (ver el anexo 3). Esta campaña incluirá tres *stories* en Instagram y un *post* de Facebook por cada *influencer*, donde plantearán una pregunta de intriga a sus seguidores, con el objetivo de generar interacción: “¿Viajes? ¿Shopping? ¿Juerga? ¿Cine? ¿Te imaginas que una tarjeta de crédito te devuelva parte de lo que gastaste?”. Adicionalmente, los *influencers* participarán en la etapa de lanzamiento con *posts* en sus cuentas de Instagram y Facebook.

**Tabla 23. *Influencers* para campaña de prelanzamiento de Única Xperience**

<i>Influencers</i>	@instagram	N° seguidores en Instagram
Mateo Garrido Lecca	@mateoglg	202.000
Ariana Bolo Arce	@arianaboloarce	167.000
Misias pero viajeras	@miciasperoviajeras	109.000

Fuente: Elaboración propia 2018.

## Gráfico 18. Influencers para campaña de prelanzamiento de Única Xperience



Fuente: Instagram (2018).

### 4.1.2 Facebook

Como parte de la campaña de intriga en redes, se usará el fan page de Única Clásica, y se publicará un post pauteado con la pregunta: “¿Te imaginas que una tarjeta de crédito te devuelva parte de lo que gastaste?”.

## Gráfico 19. Post de intriga prelanzamiento de Única Xperience



Fuente: Elaboración propia 2018.

Con estas acciones se busca lograr despertar el interés del público objetivo y prepararlos para el lanzamiento que se realizará el siguiente mes.

### 4.2 Campaña de lanzamiento (un mes)

El lanzamiento de la nueva tarjeta durará un mes e incluirá pauta publicitaria en plataformas digitales, radio y cines. Además, se implementarán elementos de *trade marketing* en agencias, acciones de *marketing* directo y venta directa.

### 4.2.1 Pauta digital

De acuerdo con las características y preferencias del público objetivo, la mayor parte del presupuesto estará destinado al canal digital, siendo Facebook, Instagram y Google las principales plataformas de difusión (*branding*) y generación de *leads* (*performance*).

Tarjeta Única ya cuenta con una *fan page* en Facebook (256.000 *fans*), la red social más empleada en Perú; sin embargo, aún no tiene una cuenta en Instagram, la red social con mayor despegue desde 2016 (Kantar Ibope Media 2017). Al ser Instagram la red social que está tomando mayor relevancia para el *target* al cual nos dirigimos, se creará una cuenta para Única Xperience en esta plataforma. Para ambas plataformas, Facebook e Instagram, se creará una estrategia de *marketing* de contenido, con la finalidad de dar a conocer el producto y sus beneficios. Asimismo, en ambas redes sociales se pauteará durante un mes empleando formatos de anuncios como carrusel y *lead ad* (video y formulario).

#### Gráfico 20. Post de Facebook para campaña de lanzamiento de Única Xperience



Fuente: Elaboración propia 2018.

Además, se implementará una campaña en Google Display con la finalidad de obtener conocimiento de marca (*branding*) y Google Search (*performance*). En el caso de Google Search, se comparará las palabras claves con las que el público objetivo busca tarjetas de crédito. Algunas de estas *keywords* son: “tarjeta de crédito Perú”, “sacar una tarjeta de crédito”, “única experience”, “Única Xperience”, “tarjeta joven”, “tarjeta única”, “tarjeta visa”, “tarjeta de crédito visa”, “solicitud de tarjeta de crédito”, entre otras. La campaña de Google Search contará con anuncios que se mostrarán cuando el público objetivo realice la búsqueda de una tarjeta de crédito empleando las *keywords* compradas.

Los anuncios direccionarán al *landing* desarrollado especialmente para Única Xperience.

Para el caso de Google Display, se emplearán dos formatos de *banners* nativos que se adaptarán al dispositivo desde donde se visualicen, teniendo en cuenta que la mayoría de los jóvenes navega desde su celular. Esta campaña tendrá como objetivo generar conocimiento de marca y direccionarlos al *landing* de Única Xperience para que dejen sus datos de contacto en un formulario y un ejecutivo de *call center* se comunique con ellos.

#### 4.2.2 Radio

La radio será el único medio masivo ATL a utilizar, pues es uno de los medios con mayor alcance a nivel nacional llegando al 92,9% de los peruanos (CRP 2017). Para llevar a cabo esta estrategia se seleccionó a radio MODA, por ser la radio líder a nivel nacional y en Lima, por ende, el dial con mayor audiencia, alcanzando semanalmente a 2,5 millones de oyentes. Además, radio MODA es escuchada por más de 148.100 personas de 11 a 30 años cada ½ hora a nivel nacional, de acuerdo con la segmentación de Corporación Radial Peruana (CRP 2017). El programa seleccionado es “El show de Carloncho”, que en Lima alcanza semanalmente a 705.000 jóvenes de 11 a 30 años y tiene una audiencia promedio de 90,6 oyentes cada ½ hora (CRP 2017).

Gráfico 21. Perfil de audiencia CRP 2017



Fuente: CRP (2017).

#### 4.2.3 Cines

Además, se comunicará a través de pauta en salas de cine, con un *spot* de 30 segundos. Las cadenas de cine seleccionadas son Cineplanet, Cinestar y MovieTime de Lima Metropolitana en distritos donde predomina el público objetivo. Se pauteará en todas las salas de cada complejo seleccionado.

**Tabla 24. Complejos de cines seleccionados para el lanzamiento de Única Xperience**

Cines/Sede	Distrito	Cadena de Cines
Excelsior	Cercado de Lima	CineStar
Sur	San Juan de Miraflores	CineStar
Metro San Juan	San Juan de Lurigancho	CineStar
Metro UNI	Rímac	CineStar
Metro Comas	Comas	CineStar
Las Américas	Jesús María	CineStar
Porteño	Callao	CineStar
Aviación	Surco	CineStar
Benavides	Surco	CineStar
Metro Breña	Breña	CineStar
Megaplaza Chorrillos	Chorrillos	Movie Time
Megaplaza V.E. S	Villa El Salvador	Movie Time
Megaplaza V.E.S II	Villa El Salvador	Movie Time
CP Centro	Cercado de Lima	Cineplanet
CP Brasil	Jesús María	Cineplanet
CP Centro Cívico	Cercado de Lima	Cineplanet
CP Comas	Comas	Cineplanet
CP Mall del Sur	Chorrillos	Cineplanet
CP Norte	Independencia	Cineplanet
CP Pro	Los Olivos	Cineplanet

Fuente: Elaboración propia 2018.

#### **4.2.4 Trade marketing**

De acuerdo con las nuevas políticas ecológicas de Crediscotia, que busca la reducción de material impreso, se colocará solo un afiche en cada agencia propia para comunicar el lanzamiento de Única Xperience. Esta acción responde a una medida que se implementó hace dos años y que es ejecutada por todas las empresas del Grupo Scotiabank en respuesta a las tendencias globales de cuidado del medio ambiente.

Además, se les otorgará pines de Única Xperience a los funcionarios de cada agencia propia y *retail* de Lima, con el objetivo de incrementar el *awareness*.

**Gráfico 22. Pines para funcionarios en agencias Crediscotia y agencias *retail***



Fuente: Elaboración propia 2018.

Asimismo, para el equipo de ventas de campo, se les entregará una casaca, un polo piqué y un *sticker* para ser colocado en los tableros de fichas de datos.

**Gráfico 23. Uniformes para la fuerza de ventas de campo**



Fuente: Elaboración propia 2018.

#### **4.2.5 Marketing directo**

Con respecto al *mailing*, se realizará un envío programado a las distintas bases de prospectos generadas por digital y fuerza de ventas de campo, con piezas en donde se presenta el producto y los beneficios. Se reforzará la comunicación con el envío semanal de SMS.

#### **4.2.6 Ventas personales**

Como indica Kotler, la venta personal es la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra y permite que se construya una relación con el cliente (Kotler y Armstrong 2012). Al ser tan importante, se elaborarán materiales de apoyo de venta, tales como: cartillas de ventas reusables, así como *merchandising* para los nuevos clientes (ejemplo: portatarjetas para celular). Por otro lado, se contará con un equipo de ejecutivos de *call center* conformado por 10 personas, este equipo se encargará de la comunicación y cierre de ventas de los *leads* generados a través de la campaña digital.

#### Gráfico 24. Portatarjetas para celular



Fuente: Elaboración propia 2018.

### 4.3 Campaña de mantenimiento (mensual)

Finalmente, después del lanzamiento se realizarán campañas mensuales que busquen promover el conocimiento y el uso de la tarjeta Única Xperience, con el fin de mantener los indicadores de ventas y de consumo de acuerdo con lo presupuestado. Además, se considerarán campañas en fechas especiales que buscarán potenciar las ventas y consumo en momentos clave del año. Estas campañas se realizarán a través de redes sociales y *marketing* directo.

#### 4.3.1 Redes sociales

Con el objetivo de seguir promoviendo el conocimiento y la venta de la tarjeta, se considerará pauta *always on* en Facebook e Instagram con los formatos ya ejecutados: carrusel, *lead ad* (video y *post*). Además, se considerará la continua generación de contenido relevante y diferenciado para el público en ambas plataformas, con la finalidad de obtener interacción y *leads* de forma orgánica. Asimismo, se continuará con la campaña de Google Search y Google Display, optimizándola mes a mes, de acuerdo con los resultados obtenidos (convertibilidad, alcance, CTR, *clicks*).

#### 4.3.2 Marketing directo

Para comunicar al cliente las promociones y beneficios de cada mes, se enviarán mensajes de texto y correos electrónicos personalizados, con el fin de tener una comunicación directa e incrementar el consumo promedio.

#### 4.3.3 Campañas por fechas especiales

Se desarrollarán campañas por fechas especiales alineadas con la estacionalidad del consumo, como Día del Padre, Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad. Para estos casos, se promoverán categorías específicas relacionadas a la temática de cada fecha, con el fin de que el cliente pueda obtener devoluciones durante todo el mes de la campaña, con descuentos de hasta 30%. La

categoría de cada campaña se activará como un adicional a las escogidas durante el mes de duración de la campaña. El descuento otorgado está incluido en el tope de S/ 200 en la facturación mensual de cada cliente.

**Tabla 25. Campañas por fechas especiales**

Campaña	Duración	Categoría
Día de la Madre	15 de abril - 15 de mayo	Tiendas por departamento
Día del Padre	15 de mayo - 15 de junio	Tiendas por departamento
Fiestas Patrias	15 de junio - 15 de julio	Bares y discotecas
Navidad	1 de diciembre - 31 de diciembre	Bares y discotecas

Fuente: Elaboración propia 2018.

A continuación, se observa el presupuesto de *marketing* anualizado para los cinco años de evaluación. El detalle del presupuesto de campañas del primer año puede observarse en el anexo 5. Además, se observa el alcance anualizado que tendría la campaña en función a los principales medios que se utilizarán: internet, radio y cines. Este cálculo se realizó considerando el alcance de medios elaborado por Kantar Ibope Media a través de su estudio *Target Group Index*, cuyos resultados de detallan en el anexo 4.

**Tabla 26. Presupuesto anualizado de *marketing* para Única Xperience (en nuevos soles)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción de <i>spot</i> de radio	-	2.500	2.500	2.500	2.500
Agencia de publicidad	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
<i>Freelance</i> diseño	14.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Producción de videos	-	2.500	2.500	2.500	2.500
<i>Fee</i> agencia digital	11.700	14.400	19.800	19.800	19.800
<b>MARKETING DIGITAL</b>					
Pauta digital <sup>1</sup>	255.000	252.000	324.000	342.000	360.000
<i>Influencers</i>	7.000	-	-	-	-
<b>ATL</b>					
Radio Lima <sup>2</sup>	110.400	41.400	41.400	41.400	41.400
Cines Lima <sup>3</sup>	75.000	-	-	-	-
<b>MARKETING DIRECTO</b>					
<i>Fee</i> Masterbase	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Bolsa de SMS	6.000	12.000	18.000	24.000	24.000
<b>TRADE MARKETING</b>					
Afiches agencias propias	2.200	1.650	2.200	2.200	2.200
<i>Merchandising</i>	1.820	2.209	2.602	3.158	34.973
Cartillas de ventas	-	-	-	-	-
Material promocional	1.500	1.500	2.250	2.250	2.250
Kit de bienvenida	66.184	79.131	94.610	113.118	123.030
<b>TOTAL</b>	576.939	459.920	564.744	613.312	641.752
<b>ALCANCE</b>	77,80%	84,65%	84,95%	84,12%	84,53%

<sup>1</sup> La pauta digital incluye anuncios en Facebook, Instagram y Google.

<sup>2</sup> La inversión en radio se realiza en Radio Moda.

<sup>3</sup> Las cadenas de cine seleccionadas para el lanzamiento son Cinestar, Movietime y Cineplanet.

Fuente: Elaboración propia 2018.

## **5. Estrategia de procesos**

Para el éxito de Única Xperience en el mercado, es importante considerar el diseño de los procesos internos y externos, con el fin de brindar al cliente la mejor experiencia al momento de adquirir y usar la tarjeta.

### **5.1 Procesos internos**

#### **5.1.1 Capacitación**

Se realizará una capacitación sobre producto, dirigida a los líderes de cada tienda, a cargo del especialista de producto. Esta consiste en una exposición de 45 minutos en donde se presenta la situación del mercado, comparativo con la competencia, beneficios, requisitos y ventajas del nuevo producto. Asimismo, se presentan las herramientas de ventas que empleará el equipo para la colocación de tarjetas: cartillas de venta, afiches y *merchandising*.

Los líderes de cada tienda se encargarán de transmitir esta información a sus equipos en las reuniones semanales programadas. Luego de una semana, se evalúa el conocimiento del producto a través de un test enviado vía *mail*.

#### **5.1.2 Comunicación interna**

Se realizarán capacitaciones sobre producto, dirigidas a todos los colaboradores de Crediscotia de todas las áreas. Estas se realizarán a través de canales como: circuito cerrado, fondos de pantalla, *mailing* y afiches en *boards* que comuniquen los beneficios de la nueva tarjeta Única Xperience. Este proceso es muy importante ya que los colaboradores son los principales embajadores de la marca.

### **5.2 Procesos externos**

#### **5.2.1 Captación**

- Prospección: búsqueda de clientes por base de datos o referidos.
- Perfilamiento: consiste en realizar preguntas de indagación al cliente para recomendar la tarjeta de crédito que mejor se adapte a sus necesidades y evaluar si precalifica para la tarjeta.

#### **5.2.2 Presentación de requisitos**

Primero, se solicita al cliente los documentos que debe presentar:

- Copia de DNI.
- La última boleta de pago que indique un año de antigüedad.
- Recibos por honorarios de los últimos 6 meses, indicando ingreso mínimo de S/ 930,00 mensuales.

Luego, el cliente firma los siguientes formatos:

- Contrato de tarjeta de crédito.
- Certificado de desgravamen de tarjeta de crédito.
- Solicitud y hoja resumen de tarjeta de crédito.

Además, se envía el *file* con todos los documentos físicos por valija al analista de riesgos y también de forma digital.

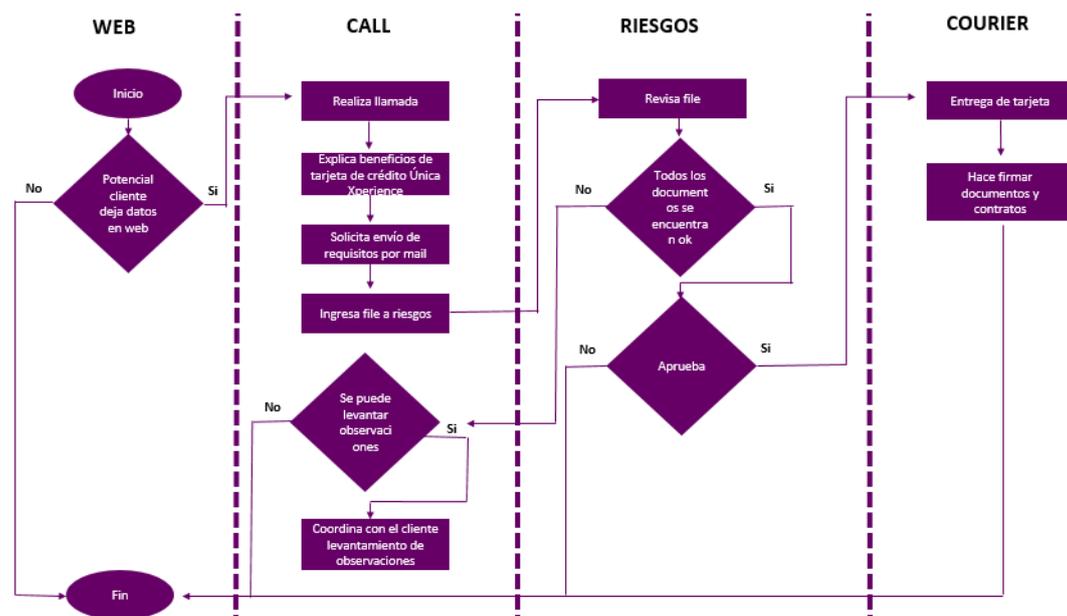
### 5.2.3 Evaluación crediticia

El analista de riesgos verifica los documentos recibidos del potencial cliente, revisa el historial crediticio y la capacidad de endeudamiento. Aprueba o desaprueba la tarjeta de acuerdo con las ratios de riesgos. Acto seguido, el analista de riesgos envía la aprobación o desaprobación al ejecutivo de ventas. El analista de riesgos informa al área de distribución de tarjetas la relación de tarjetas aprobadas para que estas sean emitidas y enviadas.

### 5.2.4 Entrega de la tarjeta Única Xperience

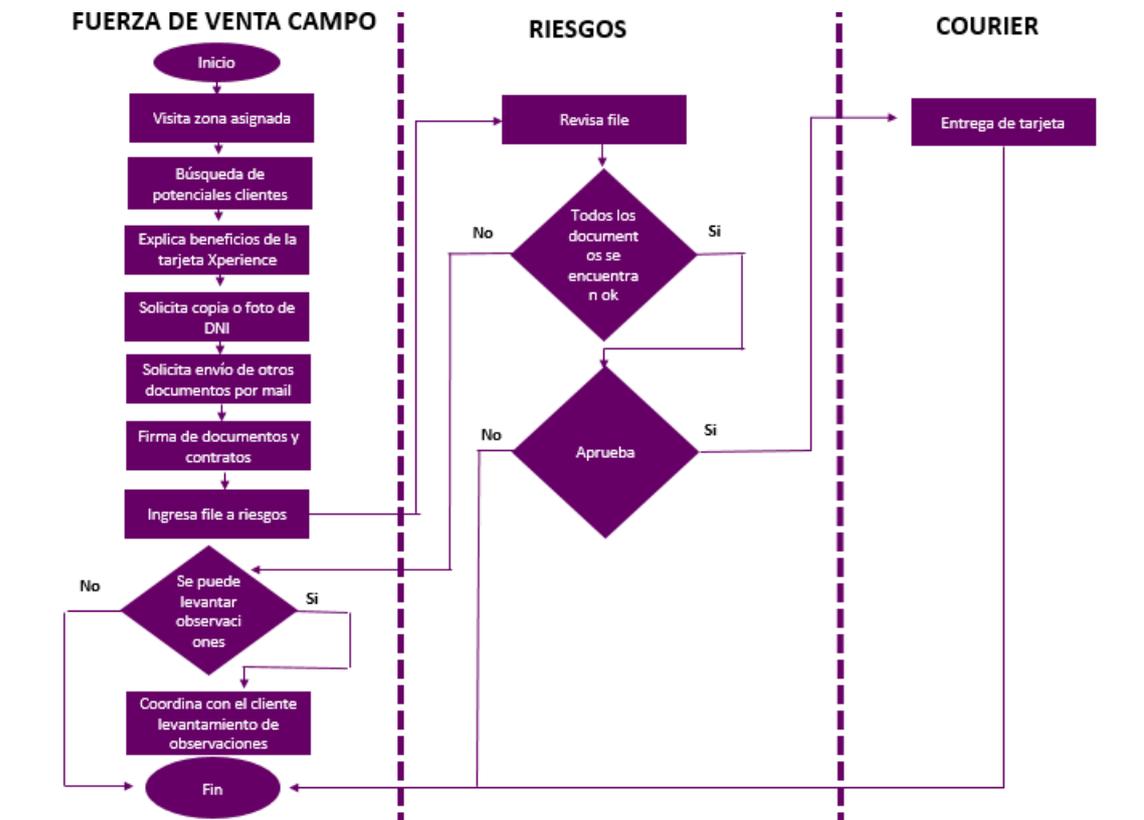
Se realiza en el lugar donde el cliente la solicitó: casa, oficina o centro de estudios. Además, se le da la posibilidad de recogerla en la agencia de su preferencia. El cliente firma un acta de conformidad de recepción de la tarjeta Única Xperience, con el kit de bienvenida. La tarjeta se activa en un máximo de 48 horas. A continuación, se presenta el proceso de venta por cada canal:

Gráfico 25. Proceso de venta digital/Call center de Única Xperience



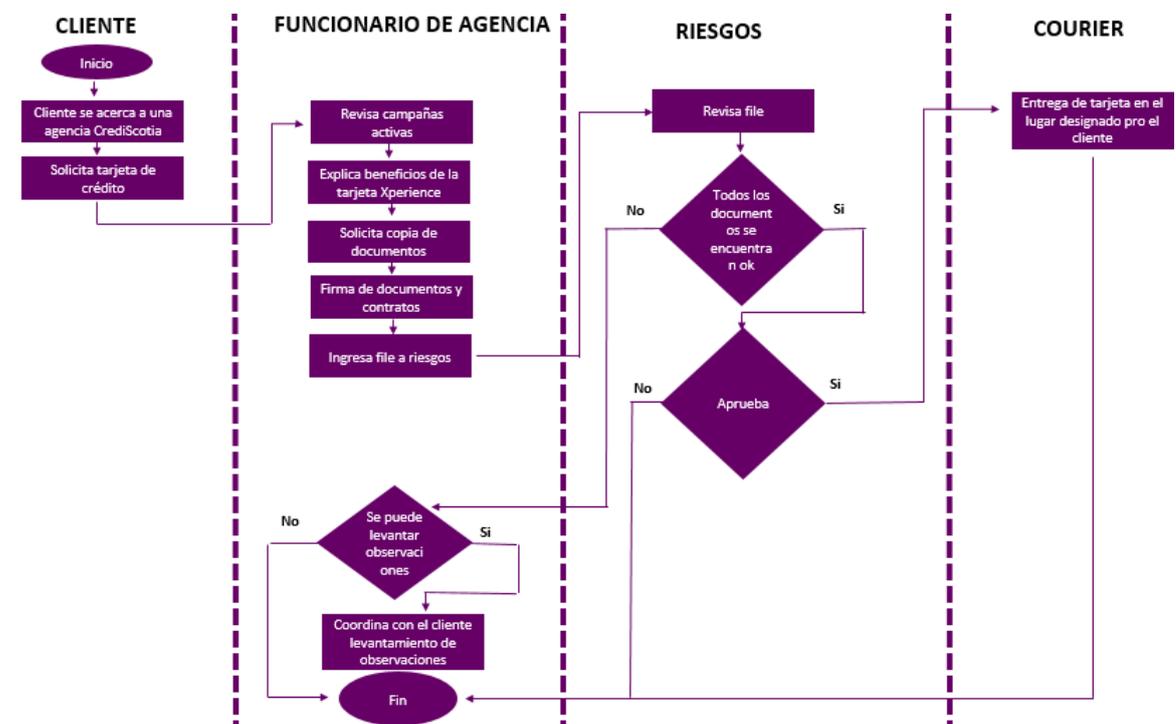
Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 26. Proceso de venta FF. VV. de campo de Única Xperience**



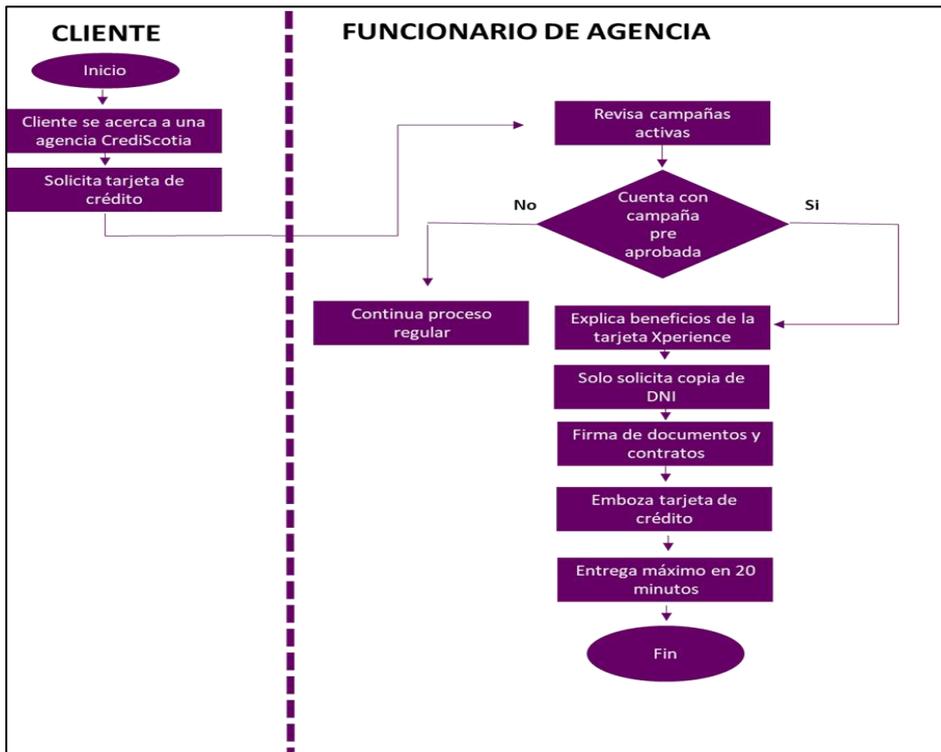
Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 27. Proceso regular de venta en agencia**



Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 28. Proceso de venta para clientes pre-aprobados en agencia**



Fuente: Elaboración propia 2018.

## 6. Estrategia de personas

Se trabajará con la fuerza de ventas existente en las agencias Crediscotia, la cual será capacitada acerca del producto.

### 6.1 Agencias propias

- Gerente de agencia.
- Jefe y asistente de operaciones.
- Funcionarios (plataforma).

Debido a que Tarjeta Única cuenta con personal con experiencia para la gestión del producto, la gerencia de *marketing* asignará la Tarjeta Única Xperience al equipo actual conformado por un Jefe de Producto y un Analista de Producto. Asimismo, para la colocación de Única Xperience se contará con el equipo de ventas existente: supervisor de campo, supervisor de *call center*, diez ejecutivos de campo y diez ejecutivos de *call center*. Este equipo dedicará parte de su tiempo a la gestión de venta de esta nueva tarjeta.

**Tabla 27. Equipo de Única Xperience**

Equipo TC Única Xperience	Personas	Dedicación Año 1	Dedicación Año 2- Año 5	Sueldo Mensual	Comisiones
Jefe de producto	1	50%	10%	S/ 7.000	No aplica
Analista	1	30%	30%	S/ 4.000	No aplica
Supervisor de campo	1	25%	20%	S/ 4.000	No aplica
Ejecutivos de campo	10	50%	40%	S/ 930	S/ 18,5 por tarjeta colocada
Supervisor de <i>Call center</i>	1	25%	20%	S/ 4.000	No aplica
Ejecutivos de <i>Call center</i>	10	50%	40%	S/ 930	S/ 7,5 por tarjeta colocada

Fuente: Elaboración propia 2018.

Además, se considera 3 puntos claves en la gestión del equipo:

- a) **Capacitación:** sobre producto (lanzamiento), refuerzo (2 veces al año) y por campañas.
- b) **Motivación:** los vendedores de campo serán acreedores de una comisión de S/ 18,5 por tarjeta colocada. Asimismo, en el caso de los ejecutivos del *call center*, comisionarán S/ 7,5 por venta realizada.
- c) **Supervisión y control:** en la actualidad, el área de recursos humanos realiza evaluaciones de desempeño semestral y anualmente a todo el equipo. En el caso de la fuerza de ventas, es controlada a través del seguimiento de las metas asignadas, las cuales son monitoreadas con los jefes/gerentes de tienda semanal y mensualmente. Este punto es muy importante ya que permite tomar medidas correctivas con la finalidad de alcanzar los objetivos comerciales.

## 7. Evidencias físicas

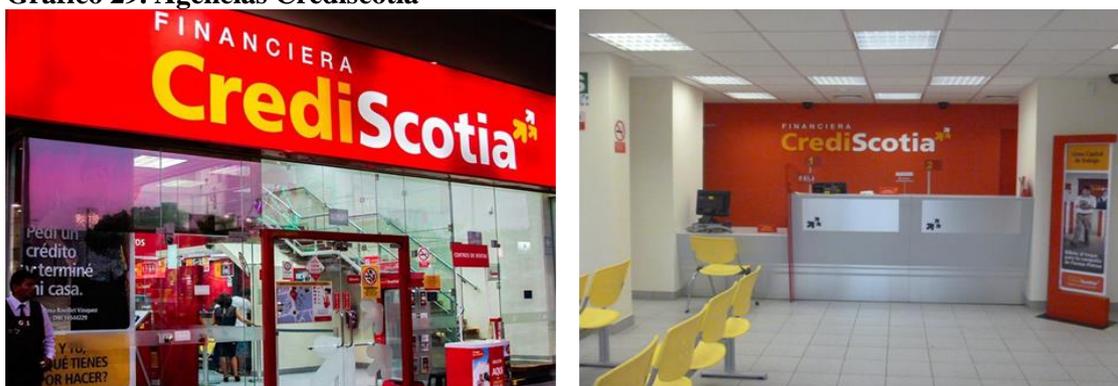
Según Kotler y Armstrong (2012), se necesita “tangibilizar” el servicio a través de evidencias físicas esenciales y periféricas. Todo esto con el fin de brindar seguridad y confianza a los clientes de la nueva tarjeta Única Xperience.

**Tabla 28. Evidencias físicas de Única Xperience**

Evidencias TC Única Xperience	
Agencias	Cajeros automáticos
Material P.O.P	<i>Merchandising</i>
Oficinas corporativas	Vendedores
Módulos en socios estratégicos	Uniformes

Fuente: Elaboración propia 2018.

**Gráfico 29. Agencias Crediscotia**



Fuente: Trade marketing Crediscotia (2017).

**Gráfico 30. Agencia retail**



Fuente: Trade marketing Crediscotia (2017).

## Capítulo VI. Implementación y control

### 1. Proyección de ventas

Tomando en consideración los resultados de las encuestas, información interna de Crediscotia, las exigencias comerciales del grupo y las tendencias del macroentorno del país, se presenta la proyección de ventas de los próximos cinco años, teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- Demanda bajo el escenario conservador, que contempla un público potencial de 52.590 clientes en el primer año.
- Incremento anual de la demanda de 5%, basado en el crecimiento del país (PBI) y los esfuerzos de *marketing*.
- Crecimiento constante del 1,5% mensual en las ventas, por data histórica de la financiera respecto al lanzamiento de nuevos productos (Tarjeta Smart Scotiabank).
- Crecimiento anual  $\geq 20\%$  en las ventas debido a las exigencias comerciales del grupo Scotiabank para productos nuevos.

**Tabla 29. Proyección de ventas de los primeros cinco años de Única Xperience**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meta (cantidad de plásticos)	7.825	9.355	11.185	13.374	15.99
Incremento (%)		20%	20%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 2. Presupuesto de gastos

Tal como se detalla en la tabla 30, el presupuesto de gastos incluye: el costo de ventas, los gastos de ventas y los gastos administrativos.

El costo de ventas incluye las comisiones para todos los canales de ventas, considerando las metas de ventas planteadas para cada año, así como los subsidios que asume el producto por las campañas de devolución, bajo un escenario de 2% de provisión. Los gastos de venta consideran: la proporción de los sueldos de los equipos de ventas relacionados al nivel de dedicación con el producto, los gastos de *marketing*, gastos generales relacionados a cobranzas y otros afines al negocio. Los gastos administrativos incluyen la proporción de los sueldos del equipo de producto relacionados al nivel de dedicación, gastos generales que responden a pagos, impuestos, movilidad, y otros gastos relacionados a documentación, contratos, licencias, entre otros.

**Tabla 30. Presupuesto de gastos de Única Xperience (en nuevos soles)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de ventas					
Comisiones FF.VV. Campo	43.427	51.922	62.079	74.223	88.743
Comisiones Digital/Call Center	29.343	35.083	41.946	50.151	59.961
Subsidios por <i>cashback</i>	145.846	358.380	572.487	797.476	1.042.151
Gastos de ventas					
Gastos de <i>marketing</i>	607.947	491.294	601.942	656.614	691.326
Gastos de personal	2.169.600	1.735.680	1.735.680	1.735.680	1.735.680
Gastos generales	28.316	121.160	237.288	375.182	541.607
Gastos administrativos					
Gastos de personal	499.200	364.800	364.800	364.800	364.800
Gastos generales	12.847	36.839	67.152	103.157	146.595
Otros gastos	14.976	10.944	10.944	10.944	10.944
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>3.551.503</b>	<b>3.206.102</b>	<b>3.694.318</b>	<b>4.168.227</b>	<b>4.681.807</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

### 3. Presupuesto de inversiones

Las tarjetas de crédito necesitan pasar por diferentes procesos y desarrollos para funcionar correctamente en el mercado. Por esta razón, parte de la inversión inicial estará destinada a actualizar los sistemas de la financiera y generar el BIN, número único a través del cual se identifica cada tarjeta de crédito. Además, se incluye un presupuesto para la preparación de los materiales de la campaña de lanzamiento del producto (piezas gráficas, grabaciones de *spot* publicitario, preparación de videos, *merchandising*, etc.).

Se considera también una provisión para otros gastos imprevistos y para soportar las pérdidas del primer año a causa del gasto del lanzamiento.

**Tabla 31. Presupuesto de inversiones para el lanzamiento de Única Xperience (en nuevos soles)**

Detalle	Monto S/
Desarrollo de sistemas Crediscotia	50.000
Registro del BIN	10.000
Preparación de campaña de <i>marketing</i>	49.350
Provisión	500.000
<b>Total</b>	<b>609.350</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

#### 4. Estado de resultados

En la tabla 32 se puede observar el estado de resultados proyectado para los primeros cinco años de vida del producto. Esta proyección se preparó considerando los datos de ventas, costos y gastos estimados previamente. Si bien el año uno cierra con una utilidad negativa, debido principalmente al alto gasto de la campaña de *marketing*, a partir del segundo año ya se generarían utilidades netas positivas, que se incrementan en el tiempo debido al aumento de las ventas y la optimización del consumo promedio por cliente.

**Tabla 32. Estado de resultados proyectado de Única Xperience (en nuevos soles)**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Producción (facturación total)</b>	9.976.539	27.418.331	47.523.258	71.442.524	100.564.880
<b>Saldo promedio</b>	2.456.621	10.096.625	19.773.981	31.265.172	45.133.928
Margen de colocaciones	571.788	2.350.028	4.602.470	7.277.089	10.505.095
Ingresos no financieros	164.309	423.635	703.365	1.018.653	1.385.269
<b>Total ingresos</b>	<b>736.097</b>	<b>2.773.663</b>	<b>5.305.835</b>	<b>8.295.742</b>	<b>11.890.365</b>
Gastos de provisiones	-314.127	-1.219.332	-2.355.433	-3.704.716	-5.334.513
<b>Total ingresos netos</b>	<b>421.970</b>	<b>1.554.331</b>	<b>2.950.402</b>	<b>4.591.025</b>	<b>6.555.852</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>-1.090.127</b>	<b>-1.269.718</b>	<b>-1.757.934</b>	<b>-2.231.843</b>	<b>-2.745.423</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-668.157	284.613	1.192.468	2.359.182	3.810.429
Impuestos y participación trabajadores (31,6%)	211.138	-89.938	-376.820	-745.501	-1.204.096
<b>Utilidad neta</b>	<b>-457.019</b>	<b>194.675</b>	<b>815.648</b>	<b>1.613.680</b>	<b>2.606.334</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

#### 5. Flujo de efectivo

En la tabla 33 se detalla la proyección de flujo de efectivo. El valor actual neto (VAN) es positivo en el tercer trimestre del segundo año (mes 34), llegando a S/ 1,66 millones en el año cinco, indicando la viabilidad del proyecto. De igual manera, se calculó la tasa interna de retorno (TIR), llegando a 67% al quinto año.

**Tabla 33. Flujo de efectivo proyectado de Única Xperience (en nuevos soles)**

FLUJO DE EFECTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	0	736.097	2.773.663	5.305.835	8.295.742	11.890.365
Gastos operativos	-559.350	-1.090.127	-1.269.718	-1.757.934	-2.231.843	-2.745.423
Gastos por provisiones	0	-314.127	-1.219.332	-2.355.433	-3.704.716	-5.334.513
Impuestos y participación trabajadores	176.755	211.138	-89.938	-376.820	-745.501	-1.204.096
Flujo final	-382.595	-457.019	194.675	815.648	1.613.680	2.606.334
VAN	1.669.394,59					
TIR	67%					
Payback (meses)	34					

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 6. Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad considerando la variable ventas, debido a que esta es la que más impacta en la utilidad del producto. Se observa que el aumento de 5% de las ventas impacta significativamente en los indicadores financieros VAN y TIR, pero al analizar el *payback*, se recupera la inversión solo un mes antes (mes 33) versus el escenario inicial (mes 34). Por otro lado, una disminución de hasta 15% en las ventas sostiene indicadores positivos y un *payback* de 37 meses como máximo. Una caída mayor a esta no sería aceptable bajo los lineamientos solicitados por el negocio para el lanzamiento de un nuevo producto.

**Tabla 34. Análisis de sensibilidad de Única Xperience**

Análisis de Sensibilidad	VAN	TIR	Payback (meses)
Aumenta 5% las ventas	1.838.142	70%	33
Disminuye 5% las ventas	1.500.646	63%	35
Disminuye 10% las ventas	1.331.898	59%	37
Disminuye 15% las ventas	1.163.150	55%	37

Fuente: Elaboración propia 2018.

## 7. Plan de contingencia

En el caso de presentarse un escenario negativo a nivel de ventas, en donde no se cumplan los objetivos planteados, se implementarían las siguientes acciones:

- Capacitación para la fuerza de ventas para mejorar los argumentos de ventas y manejo de objeciones para aumentar el ratio de conversión de venta.
- Activación de la “Campana de Referidos”, en donde se invita al personal de Crediscotia y actuales clientes de Única Xperience a referir amigos y familiares a los cuales les puede interesar contar con la tarjeta. Todos los promotores que refieran y tengan al menos un referido

que active la tarjeta, ingresarán a un sorteo de 4 paquetes dobles a Máncora (2 paquetes para colaboradores y 2 para clientes). Esta campaña tendrá una duración de un mes. Podría replicarse en otro momento, de acuerdo con los resultados obtenidos.

- Se podría evaluar adelantar el presupuesto de *marketing* digital, para acelerar el proceso de generación de *leads*.
- Redefinir el presupuesto en *mix* de medios, realizando una distribución de acuerdo con el desempeño de meses previos.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Existe una gran oportunidad para desarrollar un nuevo mercado para Crediscotia enfocándose en los *millennials*, ya que en el 2020 ellos representarán el 50% de la PEA en el Perú.
- El público *millennial* valora como uno de los principales beneficios el *cashback*, que ofrece Única Xperience. Ninguna otra entidad cuenta con programa de *cashback* de esta magnitud.
- De acuerdo con los resultados de la encuesta, existe una alta intención de afiliación a la tarjeta de crédito Xperience (*top two box*: 54%).
- El principal medio de comunicación para la campaña de lanzamiento y mantenimiento y canal de captación será el canal digital, debido al importante alcance y nivel de afinidad con el público objetivo de Única Xperience.
- Existe una demanda potencial suficientemente amplia para lograr los objetivos retadores de la financiera.
- El lanzamiento de Única Xperience es viable, de acuerdo con los resultados de los indicadores financieros y el tiempo de retorno de la inversión.

### 2. Recomendaciones

- Es vital para el éxito de Única Xperience mantener una buena relación con el cliente a largo plazo para que el uso y monto de facturación aumente año tras año.
- Crear alianzas estratégicas con distintas tiendas minoristas con la finalidad de brindar mayores beneficios a los clientes y fidelizarlos.
- Explorar continuamente nuevas plataformas digitales para asegurar presencia de la marca y conexión con el público objetivo.
- Para el año seis se plantea lanzar el producto a nivel nacional para continuar con la fase de expansión y conquista de nuevos mercados como Arequipa y Trujillo.

## Bibliografía

- Accenture research (2017). “Consumer Banking 2020”. En: *Accenture*. 4 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 04/03/2018. <<https://www.accenture.com/pe-es/insight-consumer-banking-2020>>.
- AméricaEconomía.com (2018). “Más del 30% de peruanos no está bancarizado”. En: *América Economía*. 6 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 05/05/2018. <<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mas-del-30-de-peruanos-no-esta-bancarizado>>.
- Andina Agencia Peruana de Noticias (2018). “Banco Central de Reserva baja la tasa de interés de referencia a 3%”. En: *Andina*. 11 de enero de 2018. Fecha de consulta: 25/02/2018. <<https://andina.pe/AGENCIA/noticia-banco-central-reserva-baja-tasa-interes-referencia-a-3-695651.aspx>>.
- Arellano Marketing. (2017). *Estudio Nacional del consumidor peruano*. Lima: Arellano Marketing.
- Arellano, Rolando (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. 1ª ed. México: Pearson Educación.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado -APEIM. (2016) “Niveles socioeconómicos 2016” En: *APEIM*. 1 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 14/06/18. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>.
- ASBANC (2015). “Código de buenas prácticas en la relación de las empresas financieras con el usuario”. En: *Hablemos más simple*. Fecha de consulta: 12/05/2018. <<http://www.hablemosmassimple.com/Files/Media/CBP-y-Cuestionario.pdf>>.
- Basetti, Massimo (2018). “Peru: Business confidence inches up in may”. En: *Focus Economics*. 8 de junio de 2018. Fecha de consulta: 16/06/2018. <<https://www.focus-economics.com/countries/peru/news/business-confidence/business-confidence-inches-up-in-may>>.
- Bermúdez, Pablo. (2018). “Súper Interesantes Cifras de la Penetración de Internet y Facebook en el Perú y el Mundo”. En: *Diario Gestión*. Revolución Digital 17 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 19/06/2018. <<https://gestion.pe/blog/revolucion-digital/2018/03/super-interesantes-cifras-de-la-penetracion-de-internet-y-facebook-en-el-peru-y-el-mundo.html>>.
- Brodie, Callum (2017). “Cinco cosas que descubrimos de una de las encuestas más grandes del mundo sobre la juventud”. En: *World Economic Forum*. 31 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 26/06/2018. <<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/08/cinco-cosas-que-descubrimos-de-una-de-las-encuestas-mas-grandes-del-mundo-sobre-la-juventud>>/.

- Congreso de la República (2010). *Código de protección y defensa del consumidor*. Lima: Congreso de la República.
- Congreso de la República (2011). *Ley N°29733 – Ley de protección de datos personales*. Lima: Congreso de la República.
- Crediscotia Financiera (2018). “Quiénes somos”. En: *Crediscotia Financiera*. 1 de enero de 2018. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<http://www.crediscotia.com.pe/Quienes-Somos/default>>.
- CRP (2017). “Radio Moda Perfil de audiencia”. En: *CRP Radios*. 1 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 03/07/2018. <<http://www.crpweb.pe/productos/radio/radio-moda/perfil-de-audiencia/>>.
- De la Cruz, Chinn (2016). “Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales”. En: *Bolsa de trabajo PUCP*. 15/06/2016. Fecha de consulta: 06/04/2018. <<https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). “Liquidez y crédito: marzo”. En: *Departamento de Estadísticas Monetarias*. 19 de Abril de 2018. Fecha de consulta: 13/06/2018. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2018/nota-de-estudios-28-2018.pdf>>.
- Diario Correo (2016). “Meta del Gobierno es formalizar al 60% de los trabajadores”. En: *Diario Correo*. 29 de julio de 2016. Fecha de consulta: 12/02/2018. <<https://diariocorreo.pe/economia/meta-del-gobierno-es-formalizar-al-60-de-los-trabajadores-687921/>>.
- Diario Gestión (2017). “Equifax: peruanos bancarizados acumulan deuda de más de S/ 151,000 millones”. En: *Diario Gestión*. 20 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 08/06/2018. <<https://gestion.pe/tu-dinero/equifax-peruanos-bancarizados-acumulan-deuda-s-151-000-millones-153060>>.
- El Comercio (2016). “Las 'app' de los bancos crecen con fuerza en el Perú”. En: *El Comercio*. 9 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 04/03/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/app-bancos-crecen-fuerza-peru-245607>>.
- El Comercio (2017a). “¿Por qué las empresas se preocupan por los *millennials*?” En: *El Comercio*. Zona Ejecutiva. 5 de abril de 2017. Fecha de consulta: 12/05/2018 <<https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/video-que-empresas-se-preocupan-millennials-noticia-1981151>>.
- El Comercio (2017b). “Finanzas: ¿Cómo democratizar la banca digital?”. En: *El Comercio*. 12 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 04/02/2018.

<<https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/finanzas-como-democratizar-banca-digital-noticia-1992299>>.

- El Comercio (2018a). “¿Qué factores gatillarán el crecimiento del PBI en 2018?”. En: *El Comercio*. 22 de enero de 2018. Fecha de consulta: 25/06/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/factores-gatillaran-crecimiento-pbi-2018-noticia-491228>>.
- El Comercio (2018b). “El primer 'round' entre las tarjetas y el efectivo”. En: *El Comercio*. 28 de Mayo de 2018. Fecha de consulta: 25/06/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/primer-round-tarjetas-efectivo-noticia-523116>>.
- El Comercio (2018c). “Scotiabank: PBI del Perú habría crecido entre 3,5% y 4% en mayo”. En: *El Comercio*. 16 de junio de 2018. Fecha de consulta: 20/06/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/scotiabank-pbi-peru-habria-crecido-3-5-4-mayo-noticia-528925>>.
- El Comercio (2018d). “Credicorp sube estimado de crecimiento de PBI a 3,8% en 2018”. En: *El Comercio*. 18 de junio de 2018. Fecha de consulta: 15/05/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/credicorp-sube-estimado-crecimiento-pbi-3-8-2018-noticia-528846>>.
- El Peruano (2018). “Inestabilidad política trae perjuicios a la economía”. En: *El Peruano*. 12 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 25/03/2018. <<https://elperuano.pe/noticia-inestabilidad-politica-trae-perjuicios-a-economia-64676.aspx>>.
- Espinosa, Roberto. (2015). “Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento”. En: *robertoepinosa.es*. 31 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 14/04/2018. <<http://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>>.
- Gestiópolis Experto. (2001) “¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter?”. En: *Gestiópolis.com*. 22 de Setiembre de 2001. Fecha de consulta: 13/06/2018. <<https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>>.
- GFK Perú (2018). *Consumer Life Perú*. Edición 2017. Lima: GFK Perú.
- Goldman Sachs (2015). “Millennials: coming of age”. En: *Goldman Sachs*. 1 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 12/06/2018. <<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/millennials/index.html>>.
- Gutierrez-Rubí, Antoni (2014). “6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores”. En: *Forbes México*. 22 de diciembre de 2014. Fecha de consulta: 15/04/2018. <<https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>>.
- Kantar Ibope Media (2017). *Target Group Index Lima*. Lima: Kantar Ibope Media.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson

educación.

- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012). *Marketing*. 14ª ed. México: Pearson educación.
- La República. (2018). “Encuesta GFK: Aprobación del Congreso de la República”. En: *La República*. 29 de abril de 2018. Fecha de consulta: 14/06/2018. <<https://larepublica.pe/politica/1234615-encuesta-gfk-aprobacion-congreso-republica>>.
- Macera, Daniel (2017). “Esta es la situación financiera de los 'millennials' peruanos”. En: *El Comercio*. 12 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 17/04/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/situacion-financiera-millennials-peruanos-noticia-482921>>.
- Mercado Negro (2017). “¿En qué se diferencian los millennials del Perú?”. En: *Mercado Negro*. 4 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 02/05/2018. <<http://www.mercadonegro.pe/se-diferencian-los-millennials-del-peru/>>.
- Perú21. (2018). “Perú supera los 32 millones de habitantes y su esperanza de vida es mayor a los 75 años”. En: *Perú21*. 5 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 15/07/2018. <<https://peru21.pe/peru/peru-supera-32-millones-habitantes-esperanza-vida-mayor-75-anos-394712>>.
- Planeamiento y Gestión de la Información TC. de Scotiabank (2017). *Crecimiento de Tarjetas de Crédito en el Sistema Financiero*. Noviembre 2017. Lima: Scotiabank.
- Rogers, Everett (1995). *Diffusion of innovations*. 4ª ed. New York: The Free Press.
- Rojas, Beatriz (2017). “5 razones por las que los millennials no son leales a las marcas”. En: *Informa BTL*. 15 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 14/04/2018. <<https://www.informabtl.com/5-razones-millennials-no-leales-a-marcas/>>.
- RPP Noticias (2017). “Millennials: El ABC para usar responsablemente tu tarjeta de crédito”. En: *RPP Noticias*. 19 de junio de 2017. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<http://rpp.pe/economia/economia/millennials-el-abc-para-usar-responsablemente-tu-tarjeta-de-credito-noticia-1058712>>.
- RPP Noticias (2018). “BCR redujo su tasa de interés a 2.75%, la menor en cerca de ocho años”. En: *RPP Noticias*. 8 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<http://rpp.pe/economia/economia/bcr-redujo-su-tasa-de-interes-a-275-la-menor-en-cerca-de-ocho-anos-noticia-1109324>>.
- Ruiz, Mariana (2018). “Un tercio de préstamos de consumo y tarjetas de créditos son de millennials”. En: *Perú 21*. 19 de abril de 2018. Fecha: 23/05/2018. <<https://peru21.pe/economia/tercio-prestamos-consumo-tarjetas-creditos-son-millennials-404030>>.
- Scotiabank del Perú (2018). “Información del banco”. En: *Scotiabank Perú*. 1 de enero de

2018. Fecha de consulta: 03/03/2018. <<https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Scotiabank-en-Peru/informacion-del-banco>>.

- Villar, Paola (2018). “Confianza del consumidor sube a niveles no vistos desde 2016”. En: *El Comercio*. 25 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 16/06/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/confianza-consumidor-sube-niveles-vistos-2016-noticia-522496>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Lista de fuentes secundarias

Nombre de fuente	Título	Autor	Fecha
América Economía	Más del 30% de peruanos no está bancarizado	América Economía	6/02/2018
El Comercio	Scotiabank: PBI del Perú habría crecido entre 3,5% y 4% en mayo	El Comercio	16/06/2018
El Comercio	Credicorp sube estimado de crecimiento de PBI a 3,8% en 2018	El Comercio	18/06/2018
El Comercio	¿Por qué las empresas se preocupan por los millennials?	El Comercio	5/04/2017
Focus Economics	Perú Business Confidence Mayo 2018	Massimo Bassetti	8/06/2018
Diario Gestión Revolución Digital	Súper Interesantes Cifras de la Penetración de Internet y Facebook en el Perú y el Mundo	Pablo Bermúdez	17/03/2018
Perú Retail	Financiera uno fortalece su presencia en el sector retail peruano	Perú Retail	10/05/2017
Diario Gestión	Equifax: peruanos bancarizados acumulan deuda de más de S/ 151.000 millones	Gestión	20/11/2017
RPP Noticias	Millennials: El ABC para usar responsablemente tu tarjeta de crédito	RPP	19/06/2017
Informa BTL	5 razones por las que los millennials no son leales a las marcas	Beatriz Rojas	15/03/2017
World Economic Forum	Cinco cosas que descubrimos de una de las encuestas más grandes del mundo sobre la juventud	Callum Brodie	31/08/2017

## Anexo 2. Lista de preguntas aplicadas

### Encuesta Tarjetas

Hola! Somos Andrea, Karla y Déborah, y estamos preparando nuestra tesis de la maestría de marketing. Ayúdanos a terminar!  
Puedes ganarte un cooler Rubbermaid de 47.3 L y un 12pack de Pilsen solo por participar! Anímese casero!

\* Required

#### Datos sobre ti

---

Queremos conocerte un poco!

1. **Nombre (no tiene que se tu nombre completo) \***

\_\_\_\_\_

2. **DNI (Para participar del sorteo)**

\_\_\_\_\_

3. **E-mail (Para contactarte si ganas!)**

\_\_\_\_\_

4. **Sexo \***

*Mark only one oval.*

- Femenino  
 Masculino  
 Prefiero no decirlo

5. **Edad \***

*Mark only one oval.*

- De 18 a 24 años  
 De 25 a 35 años  
 De 36 a 45 años  
 De 46 años a más

6. **¿Cuál es tu ocupación principal actualmente? \***

*Mark only one oval.*

- Trabajador dependiente  
 Trabajador independiente  
 Estudiante  
 Mi casa  
 Other: \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuál es tu estado civil? \***

Mark only one oval.

- Solter@
- Casad@ / Conviviente
- Divorciad@ / Separad@
- Other: \_\_\_\_\_

**8. ¿Actualmente tienes hijos? \***

Mark only one oval.

- Sí
- No

**9. ¿Cuántos hijos tienes?**

Mark only one oval.

- 1 hijo
- 2 hijos
- 3 a más hijos
- No tengo hijos

**Sobre tus compras y gastos**

Queremos conocer tus hábitos de compra y consumo, solo a nivel general, no se preguntará ninguna información personal.

**10. ¿Con qué frecuencia realizas compras o pagos de los siguientes rubros? \***

Check all that apply.

	Más de 1 vez al mes	1 vez al mes	Cada 2 o 3 meses	Cada 4 o 5 meses	Cada 6 meses	Cada 12 meses o menor frecuencia	Nunca
Servicios (Luz, agua, teléfono, celular)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Alimentos para el hogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Ropa y calzado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Belleza y accesorios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Regalos / florerías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Entretenimiento (Cine, teatro, eventos culturales, ferias, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Entretenimiento nocturno (Bares, discoteca)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Restaurantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Electrodomésticos / productos para el hogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Educación (institutos, universidades, idiomas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Transporte (taxis, pasajes, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Viajes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

**11. ¿Con qué frecuencia realizas compras o pagos de los siguientes rubros? \***

*Check all that apply.*

	Más de 1 vez al mes	1 vez al mes	Cada 2 o 3 meses	Cada 4 o 5 meses	Cada 6 meses	Cada 12 meses o menor frecuencia	Nunca
Servicios (Luz, agua, teléfono, celular)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Alimentos para el hogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Ropa y calzado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Belleza y accesorios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Regalos / florerías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Entretenimiento (Cine, teatro, eventos culturales, ferias, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Entretenimiento nocturno (Bares, discoteca)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Restaurantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Electrodomésticos / productos para el hogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Educación (institutos, universidades, idiomas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Transporte (taxis, pasajes, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Viajes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

**12. ¿Cuál es el principal medio de pago que utilizas en cada rubro que compras/pagas? \***

*Mark only one oval per row.*

	Efectivo	Tarjeta de débito	Tarjeta de crédito	No uso es
Servicios (Luz, agua, teléfono, celular)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentos para el hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ropa y calzado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belleza y accesorios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regalos / florerías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretenimiento (Cine, teatro, eventos culturales, ferias, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretenimiento nocturno (Bares, discoteca)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Electrodomésticos / productos para el hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación (institutos, universidades, idiomas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte (taxis, pasajes, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viajes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Tarjetas de crédito**

Ahora nos gustaría que nos cuentes acerca de las diferentes tarjetas de crédito que tienes

13. **¿En qué entidades financieras tienes tarjetas de crédito tienes actualmente? Selecciona todas las entidades donde tengas tarjetas, aunque no las uses \***

*Check all that apply.*

- Interbank (American express blue, glold, black, visa oro, platinum, mastercard, etc.)
- Financiera Uno (Tarjeta Oh!)
- Banco Falabella (Tarjeta CMR)
- BCP (Latam pass, Oro, etc.)
- Ninguna
- Scotiabank (Scotiapuntos, Advantage, Smart)
- BBVA (Lifemiles, Puntos Vida)
- Banco Cencosud (Tarjeta Cencosud)
- Banco Ripley (Tarjeta Ripley)
- Crediscotia Financiera (Tarjeta Única)
- Other: \_\_\_\_\_

14. **De tu presupuesto mensual, usualmente ¿cuántos soles destinas a compras con tarjetas de crédito?**

*Mark only one oval.*

- Menos de S/100 al mes
- De S/100 a S/299 al mes
- De S/300 a S/499 al mes
- De S/500 a S/699 al mes
- De S/700 a S/999 al mes
- De S/1000 a S/1500 al mes
- De S/1500 a más

15. **¿De que entidad es la tarjeta que usas con mayor frecuencia? Escoge solamente una opción. \***

*Mark only one oval.*

- Banco Cencosud (Tarjeta Cencosud)
- Interbank (American express blue, glold, black, visa oro, platinum, mastercard, etc.)
- Banco Falabella (Tarjeta CMR)
- Crediscotia Financiera (Tarjeta Única)
- Banco Ripley (Tarjeta Ripley)
- Financiera Uno (Tarjeta Oh!)
- Scotiabank (Scotiapuntos, Advantage, Smart)
- BCP (Latam pass, Oro, etc.)
- BBVA (Lifemiles, Puntos Vida)
- Other: \_\_\_\_\_

16. ¿Por qué la tarjeta de esa entidad es la que más usas? Marca todas las opciones que consideres adecuadas \*

*Check all that apply.*

- Porque puedo acumular puntos
- Porque me devuelven dinero por comprar con ella
- Porque puedo acumular millas / kilómetros
- Porque genero un buen historial crediticio
- Porque siempre he trabajado con esta entidad
- Porque puedo comprar sin intereses
- Porque me da ofertas exclusivas en establecimientos del grupo / cadena
- Porque recibo mi sueldo en esa entidad
- Porque no me cobra membresía
- Porque me da descuentos en establecimientos que me gustan
- Other: \_\_\_\_\_

17. Si tuvieras que sacar una nueva tarjeta de crédito, ¿de qué entidad sería esta nueva tarjeta? Escoge solamente una opción \*

*Mark only one oval.*

- Banco Ripley (Tarjeta Ripley)
- Banco Falabella (Tarjeta CMR)
- BCP (Latam pass, Oro, etc.)
- Scotiabank (Scotiapuntos, Advantage, Smart)
- Financiera Uno (Tarjeta Oh!)
- Interbank (American express blue, gold, black, visa oro, platinum, mastercard, etc.)
- Crediscotia Financiera (Tarjeta Única)
- BBVA (Lifemiles, Puntos Vida)
- Banco Cencosud (Tarjeta Cencosud)
- Other: \_\_\_\_\_

### Evaluación de concepto

Te vamos a contar sobre una nueva idea y quisiéramos conocer tu opinión al respecto!

**Dale doble click al video para agrandarlo!**



[https://www.youtube.com/watch?v=cM\\_gchD4BEE](https://www.youtube.com/watch?v=cM_gchD4BEE)

18. ¿Qué tanto te gusta esta nueva Tarjeta de crédito Única Xperience? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
No me gusta para nada	<input type="radio"/>	Me gusta mucho				

19. ¿Cómo sería la persona que use esta nueva tarjeta de crédito Única Xperience? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
No se parece nada a mi	<input type="radio"/>	Se parece mucho a mi				

20. Pensando en los beneficios que ofrece la Tarjeta Única Xperience, ¿Cómo evaluarías cada una de ellas? \*

Mark only one oval per row.

	No me gusta / No me aporta	Me gusta poco / aporta poco	Me es indiferente	Me gusta algo / aporta algo	Me gusta mucho / me aporta mucho
Devoluciones en cualquier establecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meses sin intereses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descuentos exclusivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regalos por uso constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No se paga Membresía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gestionada por Financiera Crediscotia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertenece al Grupo Scotiabank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Qué tan probable sería que te afilies a Tarjeta Única Xperience, conociendo sus beneficios? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Definitivamente no me afiliaría	<input type="radio"/>	Definitivamente sí me afiliaría				

22. ¿Por qué? (Considera tu respuesta de la pregunta anterior) \*

---



---



---



---



---

23. **Pensando en los gastos que usualmente realiza con sus tarjetas de crédito y de acuerdo a las siguientes opciones ¿cuánto de su gasto regular haría con esta tarjeta?**

*Mark only one oval.*

- Pasaría todos mis consumos a Tarjeta Única (100%)
- Pasaría la mayoría de mis consumos a Tarjeta Única (75%)
- Pasaría la mitad de mis consumos a Tarjeta Única (50%)
- Pasaría la minoría de mis consumos a Tarjeta Única (25%)
- No pasaría ninguno de mis consumos a Tarjeta Única (0%)

## Agradecimiento

Para cerrar, solamente necesitamos algunas preguntas finales :)

## Indicaciones

---

Considerando que...

**JEFE DE HOGAR:** Es aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar.

24. **¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el JEFE DE TU HOGAR? \***

*Mark only one oval.*

- Sin educación/ Educación Inicial
- Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta
- Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta
- Superior Técnico Completa
- Superior Univ. Incompleta
- Superior Univ. Completa
- Post-Grado Universitario completa

25. **¿Cuál de estos bienes tienes en tu hogar que estén funcionando? \***

*Check all that apply.*

- Computadora, laptop, ó tablet en funcionamiento
- Lavadora en funcionamiento
- Horno microondas en funcionamiento
- Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento
- Auto o camioneta para uso particular

26. **¿Cuentas actualmente con servicio doméstico en casa? \***

*Mark only one oval.*

- Sí
- No

**27. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? \***

*Mark only one oval.*

- Tierra / Otro material (arena y tablonos sin pulir)
- Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón
- Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares
- Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares
- Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol

**28. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar?**

*Mark only one oval.*

- No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)
- ESSALUD
- Seguro Salud FFAA/ Policiales
- Entidad prestadora de salud (EPS)/ Seguro privado de salud

**29. ¿Cuál es tu ingreso personal mensual?**

*Mark only one oval.*

- Menos de S/1000
- De S/1000 a S/1999
- De S/2000 a S/3999
- De S/4000 a S/5999
- De S/6000 a S/7999
- De S/8000 a más

### Anexo 3. Concepto presentado de tarjeta Única Xperience

## Concepto de Única Xperience

Formato de presentación: video en movie maker

**Tarjeta Única es una tarjeta de Financiera Crediscotia, parte del Grupo Scotiabank.  
Con Tarjeta Única puedes acceder a una gran cantidad de promociones y campañas que buscan  
que el cliente siempre logre más con menos.**

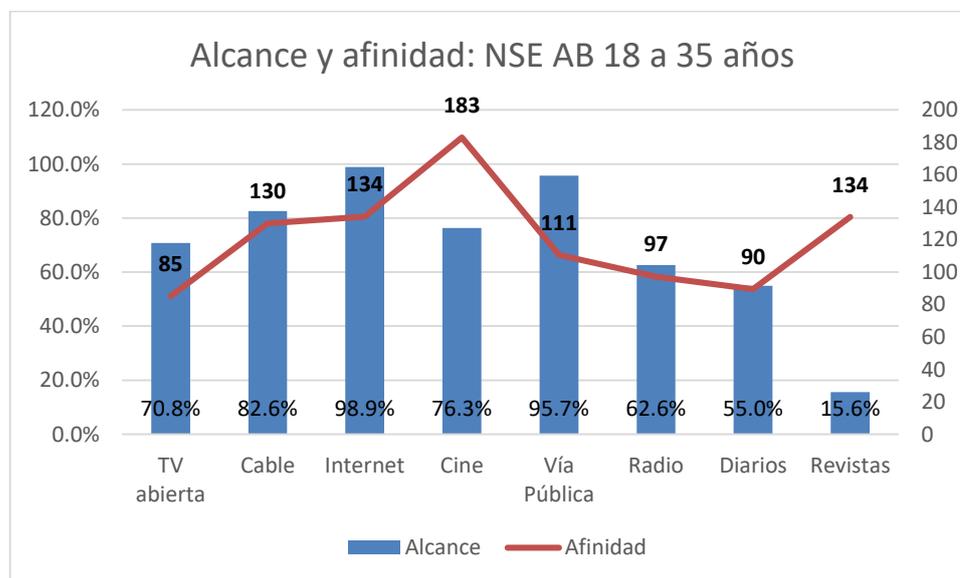
**Ahorro y beneficios son las palabras clave de Tarjeta Única.**

#### Beneficios Única:

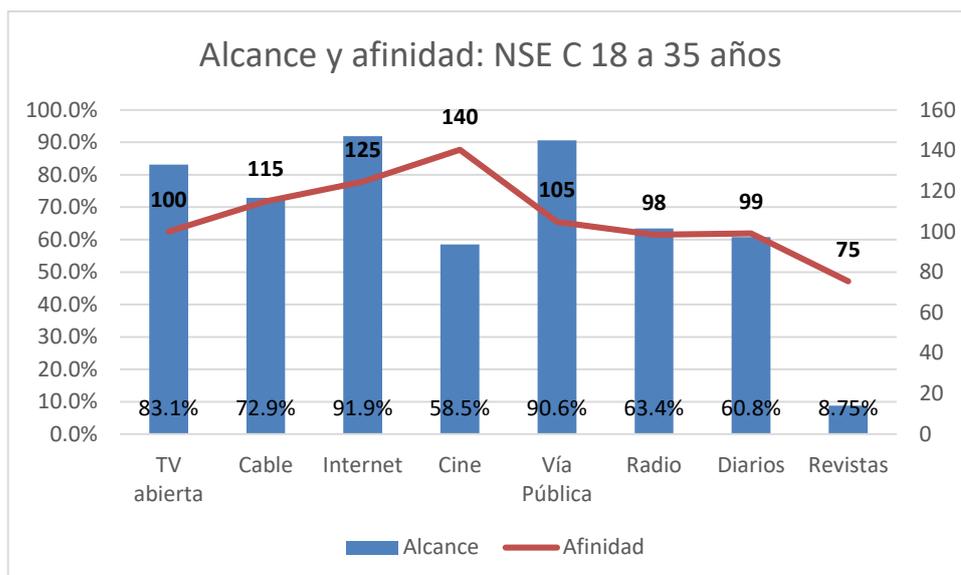
Campañas de devoluciones de dinero en su próximo estado de cuenta en diferentes categorías.  
Promociones exclusivas en aliados como: Hiraoka, Topitop, Makro, Curacao y Casinelli  
Campañas



### Anexo 4. Alcance y afinidad del público objetivo



Fuente: Kantar Ibope Media (2017). Elaboración propia 2018.



Fuente: TGI Perú (2017). Ola II, 2017.

### Anexo 5. Uso de redes sociales y apps en *millennials*

	18 - 35 AB		18 - 35 C	
	% Del Target	Afinidad	% Del Target	Afinidad
<b>Facebook</b>	93,7%	130	89,2%	123
<b>YouTube</b>	90,8%	140	83,4%	128
<b>Instagram</b>	47,0%	268	25,3%	144
<b>Spotify</b>	41,6%	293	18,5%	130
<b>Twitter</b>	22%	315	10%	144
<b>LinkedIn</b>	6,7%	406	1,4%	87

Fuente: TGI Perú (2017). Ola II, 2017.

## Anexo 6. Influencers digitales con mayor recordación



Fuente: Estudio “Influencers en el Perú”, GfK (2017).

**Anexo 7. Presupuesto de marketing año 1**

Presupuesto de <i>marketing</i>	Mes 0 (Pre lanza- miento)	Mes 1 (Lanza- miento)	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>PRODUCCIÓN</b>													
<i>Spot</i> radio	2.000												
Agencia de Publicidad	2.000										4.500		
<i>Freelance</i> Diseño	2.500		3.500	3.500	3.500				3.500				
Producción de videos	2.500												
<i>Fee</i> Agencia Digital	900	1.800	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
<b>MARKETING DIGITAL</b>													
Pauta digital (Facebook, Instagram, Google)	24.000	33.000	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500
<i>Influencers</i>	7.000	7.000											1
<b>ATL</b>													
Radio Lima (MODA)		69.000							41.400				
Cines Lima (CineStar y Cineplanet)		75.000											
<b>MARKETING DIRECTO</b>													
<i>Fee</i> Masterbase - <i>mailing</i>		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
SMS (5,000 - 25,000)		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
<b>TRADE MARKETING</b>													
Afiches (x 50)	550	550				550			550				550
<i>Merchandising</i> para nuevos clientes	1.800	1.827	1.854	1.882	1.910	1.939	1.968	1.998	2.028	2.058	2.089	2.120	2.152
Cartillas de ventas (x 500)	150												
Material promo para FF.VV. (pines, polos, casacas)	1.250							750					750
Kit de bienvenida	6.000	6.090	6.181	6.274	6.368	6.464	6.561	6.659	6.759	6.860	6.963	7.068	7.174
<b>TOTAL MARKETING</b>	50.650	195.067	29.736	29.856	29.979	27.153	26.729	27.607	72.437	27.118	31.752	27.388	28.826

## **Notas biográficas**

### **Andrea Natalia Sato Honigman**

Nació en Lima, el 27 de octubre de 1988. Bachiller en Psicología Social, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un Diplomado de Habilidades Directivas y de Liderazgo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tiene más de cinco años de experiencia en consultoría de investigación de mercados en el sector privado, un año en áreas de producto en el sector bancario y un año de experiencia docente a nivel superior. Actualmente, desempeña el cargo de Design Researcher en La Chakra, laboratorio de innovación de Pacífico Seguros, y docente en ISIL.

### **Karla Gabriela Fajardo Chong**

Nació en Lima, el 10 de diciembre de 1986. Bachiller en Administración de Empresas, egresada de la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado de Gestión Comercial y Marketing de la Universidad de Lima.

Tiene siete años de experiencia en áreas comerciales y un año en marketing e investigación de mercados. Actualmente, desempeña el cargo de Coordinadora de Investigación de Mercados en Entel Perú.

### **Deborah Odry Ingar Osorio**

Nació en Lima, el 24 de diciembre de 1986. Bachiller en Administración y Marketing, egresada de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tiene diez años de experiencia en marketing, comunicación y ventas, y tres años en educación superior. Actualmente, desempeña el cargo de Coordinadora Regional de Marketing en Universal Student Exchange Perú.