



**“PLAN DE MARKETING 2018-2022 PARA EL RELANZAMIENTO
DE LA CUENTA *KIDS* DE SCOTIABANK”**

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

Presentado por:

**Sr. Ronald Falla Cercera
Srta. Vanessa Quinde Montero
Srta. Gabriela Santana Vergara**

Asesora: Prof. Carla Pennano

2018

Dedicamos el presente trabajo a nuestros seres queridos, por su apoyo incondicional.

Agradecemos a la Universidad del Pacífico por la oportunidad que nos ha brindado para nuestra formación profesional; a todos nuestros profesores y, en especial, a la profesora Carla Pennano, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación presenta y demuestra la viabilidad del plan de marketing para relanzar la Cuenta *Kids* de Scotiabank, producto que pertenece al portafolio de pasivos del banco y, que fue diseñado con el fin de fomentar la cultura financiera en menores de edad. Su lanzamiento, en el año 2015, significó un crecimiento constante en la captación de nuevos clientes hasta antes de culminar su primer año.

Los análisis del macro y microentorno desarrollados nos demuestran que existe en el mercado un escenario favorable para relanzar este producto. Ello, debido a que, a pesar de los esfuerzos establecidos por el Estado para fomentar la bancarización responsable mediante el desarrollo de programas de educación financiera, las entidades financieras privadas no han logrado acompañar esta gestión con el desarrollo de un producto altamente atractivo, tanto para los padres como para sus hijos menores de edad.

Asimismo, con la investigación de mercado logramos detectar que la Cuenta *Kids* tiene oportunidades de mejora pues, si bien sus características actuales son aceptadas por los padres, el diferencial del producto vendrá por la oferta de beneficios que tanto ellos como sus hijos muestran alto interés en recibir: para los padres, mediante educación financiera plasmada en contenido atractivo para sus hijos, y para los menores de edad, mediante incentivos por uso de producto como descuentos y puntos para canjes.

Dado que encontramos mayor predisposición de compra en los niveles socioeconómicos A y B, el diseño del producto estará enfocado en tal nicho.

Debido a los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado, establecimos como principal estrategia la diferenciación enfocada en los beneficios. Además, elegimos la estrategia de penetración para el crecimiento del producto, una estrategia de marca que busca generar conciencia social respecto de la educación financiera, y una estrategia de clientes que busca tanto la atracción como la fidelización. Todas estas estrategias derivan en las acciones tácticas del presente plan de marketing.

Para finalizar, el VAN, que asciende a S/634.871.00, y la TIR de 44% (sobre COK de 20%) demuestran la viabilidad del plan de marketing, por lo que se recomienda su implementación.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis de la situación externa	2
1.1 Entorno general: análisis PEST	2
1.2 Entorno específico: análisis Porter	4
1.2.1 Poder de negociación de los clientes	5
1.2.2 Poder de negociación de los proveedores	5
1.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	6
1.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	6
1.2.5 Rivalidad entre competidores	7
2. Análisis de la situación interna	7
2.1 Historia y evolución de Scotiabank.....	7
2.2 Propósito y valores corporativos	8
2.3 Organización y estructura.....	8
2.4 Productos y servicios.....	8
2.5 Cuenta <i>Kids</i>	9
2.5.1 Características del producto.....	10
2.5.2 Productos similares y sustitutos.....	11
2.6 Análisis FODA.....	13
Capítulo II. Investigación de mercados	15
1. Objetivos de la investigación	15
1.1 Objetivo general	15
1.2 Objetivos específicos.....	15
2. Metodología de la investigación.....	15
2.1 Investigación exploratoria	15
2.1.1 Información obtenida de fuentes secundarias	15
2.1.2 Información obtenida a partir de entrevistas a expertos	19
2.1.3 Información obtenida de <i>focus group</i>	20
2.2. Investigación concluyente.....	22

3.	Estimación de la demanda.....	23
4.	Conclusiones	25
Capítulo III. Planeamiento estratégico		26
1.	Objetivos de marketing	26
2.	Estrategias genéricas	26
3.	Estrategia de crecimiento	27
4.	Estrategia de segmentación	27
5.	Estrategia de posicionamiento	28
6.	Estrategia de marca	29
7.	Estrategia de clientes.....	29
Capítulo IV. Tácticas de marketing		31
1.	Estrategia de producto.....	31
1.1	Sistema de beneficios por canje de puntos.....	34
1.2	Contenido educativo según rangos de edad.....	36
1.3	Tips para padres	36
1.4	Actividades de Responsabilidad Social Empresarial	36
2.	Estrategia de precio	37
3	Estrategia de plaza.....	37
4.	Estrategia de promoción.....	39
4.1	Relanzamiento de la cuenta Generación Ahorro	39
4.1.1	Estrategia de marketing	40
4.1.2	Plan publicitario.....	40
4.2	Mantenimiento	41
4.2.1	Estrategia de marketing	41
4.2.1	Plan publicitario.....	41
5.	Estrategia de personas	42
6.	Estrategia de procesos	43
7.	Evidencia física	43
Capítulo V. Implementación y control		44
1.	Proyección de demanda.....	44
2.	Estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja	45
3.	Evaluación de escenarios.....	48

Conclusiones y recomendaciones	52
1. Conclusiones	52
2. Recomendaciones	52
Bibliografía	53
Anexos	58

Índice de tablas

Tabla 1.	Impacto de las macro variables del entorno. Análisis PEST	3
Tabla 2.	Características de la Cuenta <i>Kids</i>	10
Tabla 3.	Beneficios de la Cuenta <i>Kids</i>	11
Tabla 4.	<i>Benchmark</i> de productos similares	12
Tabla 5.	Análisis FODA de la Cuenta <i>Kids</i> de Scotiabank.....	13
Tabla 6.	Relación de entrevistas a profundidad	19
Tabla 7.	Estimación de demanda	24
Tabla 8.	Objetivos de marketing	26
Tabla 9.	Tabla comparativa de características de la Cuenta <i>Kids</i>	33
Tabla 10.	Tabla comparativa de beneficios de la Cuenta <i>Kids</i> vs la nueva cuenta Generación Ahorro	34
Tabla 11.	Niveles para la cuenta Generación Ahorro	34
Tabla 12.	Variables para el cálculo de puntaje en cada nivel	35
Tabla 13.	Ejemplo de contenido financiero para menores en página web.....	38
Tabla 14.	Ejemplo de contenido financiero para menores en mensajes de texto.....	39
Tabla 15.	Proyección de demanda	45
Tabla 16.	Composición de cuentas Generación Ahorro en horizonte de cinco años	45
Tabla 17.	Estado de ganancias y pérdidas.....	46
Tabla 18.	Flujo de caja proyectado	46
Tabla 19.	Presupuesto de gastos, cuenta Generación Ahorro	47
Tabla 20.	Escenarios para el relanzamiento de la cuenta Generación Ahorro	48
Tabla 21.	Proyección de demanda. Escenario pesimista.....	49
Tabla 22.	Estado de ganancias y pérdidas. Escenario pesimista.....	49
Tabla 23.	Flujo de caja proyectado. Escenario pesimista	50
Tabla 24.	Proyección de demanda. Escenario optimista.....	50
Tabla 25.	Estado de ganancias y pérdidas. Escenario optimista	51
Tabla 26.	Flujo de caja proyectado. Escenario optimista.....	51

Índice de gráficos

Gráfico 1. Análisis Porter para el producto Cuenta <i>Kids</i> dentro de la industria financiera de depósitos.....	5
Gráfico 2 Comportamiento de venta Cuenta <i>Kids</i> vs. total de ventas durante su primer año	9
Gráfico 3 Importe promedio de ventas de la Cuenta <i>Kids</i> durante su primer año.....	10
Gráfico 4. Propuesta de valor: Canvas	32

Índice de anexos

Anexo 1.	Características deseables de una cuenta de depósitos para un peruano	59
Anexo 2.	Opciones de ahorro dentro y fuera del sistema financiero para un peruano	60
Anexo 3.	Disponibilidad de productos similares/sustitutos mediante competidores	61
Anexo 4.	Ranking de créditos, depósitos y patrimonio multibanca (participación %)	62
Anexo 5.	Imagen de Scotiabank y otros bancos para el peruano	62
Anexo 6.	Organigramas Scotiabank.....	63
Anexo 7.	Niveles de desempeño según prueba PISA	65
Anexo 8.	Esquema de encuesta	66
Anexo 9.	Resultados cuantitativos de la encuesta.....	69
Anexo 10.	Modelo de canje de beneficios por niveles.....	71
Anexo 11.	Modelos de anuncios publicitarios con resultados de impacto de la Cuenta sobre la sociedad.....	72
Anexo 12.	Gantt de acciones tácticas de comunicación para el primer año.....	73
Anexo 13.	Proceso de apertura para una cuenta Generación Ahorro.....	75
Anexo 14.	Modelos de tarjetas por niveles Rojo, Dorado y Negro.....	76
Anexo 15.	Modelos de afiches colocados en las agencias Scotiabank	76
Anexo 16.	Modelos de folletos colocados en las agencias Scotiabank.....	77
Anexo 17.	Modelo de página web de presentación del producto.....	79
Anexo 18.	Modelo de aplicación móvil	79

Introducción

El país viene atravesando mejoras en términos de inclusión y educación financiera, gracias al interés permanente del Estado por establecer programas y mediciones constantes de los mismos. Sin embargo, las entidades privadas podrían mostrar mayor actividad de respaldo y trabajo conjunto con entidades como la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y el Ministerio de Educación (MINEDU), demostrando ser miembros activos de la sociedad y estar interesados en su desarrollo. Parte de estas mejoras se muestra en el crecimiento de los índices de bancarización. Sin embargo, existe un importante segmento de la población peruana que requiere atención inmediata debido a su escasa educación financiera: los menores de edad.

Según el INEI (2015), los menores de dieciocho años en el Perú representan el 37% de la población. Esta tercera parte del país, que significa el futuro de la bancarización peruana, aún no demuestra encontrarse al nivel de los estándares internacionales en cultura financiera. Esto se debe a la existencia de limitaciones legales que, en la búsqueda de protección de los derechos de los menores, evitan su ingreso en el sistema financiero. Este es, según la experiencia internacional, un factor importante para su aprendizaje. En otros países, como Alemania, por ejemplo, los menores de edad tienen derecho a abrir una cuenta desde su nacimiento, y en China se realizan campañas de alto impacto para menores de edad, alineadas con un currículo escolar nacional que incluye contenidos educativos en finanzas. Estas son acciones frecuentes en otros países, pero en el Perú aún no logran tener mayor efecto.

Bajo este contexto, existe la Cuenta *Kids*, de Scotiabank, producto que busca incentivar la cultura del ahorro en los menores de edad, acompañados de sus padres, aunque no es muy conocido ni preferido ante otras opciones de ahorro.

Nuestra propuesta de relanzamiento surge del interés por encontrar oportunidades de mejora en un producto que consideramos puede contribuir a incrementar los niveles de educación financiera y servir de herramienta a los padres, para la creación o el fortalecimiento de hábitos de ahorro y conocimiento financiero en sus hijos desde temprana edad.

Hay que destacar que la actual estrategia de Scotiabank se enfoca en hacer crecer sus productos pasivos y la Cuenta *Kids* cobra mayor interés para el banco, pues se ve en ella una gran oportunidad para atraer clientes de la competencia, obtener como clientes a los menores al llegar a su mayoría de edad y fidelizar a un segmento de clientes actuales. Todo ello generará, no solo ingresos a la compañía, sino también un mejor posicionamiento de marca.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

Hemos analizado la situación externa e interna del mercado financiero peruano para disponer de información relevante que nos permita tomar decisiones estratégicas en el desarrollo del plan de marketing.

1. Análisis de la situación externa

1.1 Entorno general: análisis PEST

Esta sección ha sido desarrollada a través de un análisis PEST que presentamos en la siguiente tabla.

Tabla 1. Impacto de las macro variables del entorno - análisis PEST

Factor	Variable	Información	Fuente	O/a	Decisión estratégica
Político	Medidas del Estado para depósitos constituidos por menores de edad	Ya que los menores de 16 años no pueden ejercer sus derechos civiles, los contratos que celebren son nulos, por lo tanto, las cuentas bancarias son de apertura mancomunada. Sin embargo, no hay regulación específica al respecto.	Artículo 229 de la Ley 26702. Artículo 43 del Código Civil. Código del Niño y del Adolescente	A	Motivar al Estado, mediante ASBANC, a promover modificaciones de la norma peruana a fin de que los menores de edad puedan ser titulares de cuentas de ahorro, tal y como sucede en otros países de América y Europa.
	Implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF)	El Estado desarrolla la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), como parte de las políticas nacionales que buscan promover la inclusión económica, social, política y cultural. Su meta es incrementar la bancarización al 75% para el 2021.	Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). Julio, 2015	O	Fortalecer el producto Cuenta <i>Kids</i> con contenido educativo financiero, para que padres de familia ayuden a mejorar la cultura financiera de sus hijos.
	Esfuerzos del Estado por mejorar la educación financiera en menores de edad	El Currículo Nacional para la Educación Básica 2017 reconoce la educación económica y financiera como fundamental para el desarrollo de la persona, incorporando la competencia “Gestiona responsablemente los recursos económicos”.	Plan Nacional de Educación Financiera (PLANEF). junio, 2017	O	Alinear el contenido educativo financiero propuesto para fortalecer el producto con el Plan de Educación Financiera propuesto por el Estado.
Económico	Mejora en los indicadores de profundidad financiera	La ratio de depósitos/PBI sigue un ritmo creciente desde diciembre de 2011 (32.27%), llegando hasta 38.56% a diciembre de 2016. Sin embargo, desde el 2015, disminuye su diferencia respecto de los créditos. Diciembre 2011: créditos 30.27% y depósitos 32.27%. Diciembre 2016: créditos 40.28% y depósitos 38.56%.	Estudio: “Perú, indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones”. SBS, 2016.	A	Promover la Cuenta <i>Kids</i> de manera que motive la bancarización a través del ahorro, en vez del crédito.
	Crecimiento de los niveles de ahorro en el sistema formal	Los niveles de ahorro en la banca privada peruana muestran comportamiento creciente desde el 2005, llegando a 217.117 millones de soles al cierre de mayo de 2017, la cifra más alta en la historia.	Reportes financieros de ASBANC (2017)	O	Motivar el incremento de depósitos en cuentas de ahorro.
	Comportamiento de ahorro en adolescentes y jóvenes en Lima Metropolitana	Siete de cada diez jóvenes entre trece y veinte años ahorran gracias al dinero que reciben por propinas, trabajos y otras fuentes de ingresos.	Estudio del perfil del adolescente y joven, Ipsos Perú (2017)	O	Desarrollar un producto de ahorro para menores de edad que sea de su utilidad propia en la gestión de sus fondos y en el aprendizaje del manejo de finanzas personales mediante contenido de fácil acceso.
Social	Población por grupos de edad	El 37% de los 31.1 millones de peruanos era menor de edad en el año 2015, con lo que se puede decir que el Perú es un país joven.	INEI, Población total al 30 de junio de 2015, según sexo y grupo de edad	O	Desarrollar rol de ‘aliado’ del padre en la educación financiera de sus hijos.
	Cultura financiera de las familias peruanas	La Encuesta de Educación Financiera desarrollada por la CAF en 2013 evidenció que más del 50% de los hogares en el país no cuenta con presupuesto familiar, lo que evidencia la falta de cultura de ahorro en los peruanos. Por ello, el Estado en la ENIF se propone participar en la cultura financiera de la población, considerando también a los niños, adolescentes y jóvenes.	Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). Julio, 2015	O	
	Ahorros dentro y fuera del sistema financiero	El 60% de la población a nivel nacional ahorra de forma voluntaria. En el NSE A/B, este porcentaje asciende a 63%; sin embargo, 41% de este segmento ahorra fuera del sistema financiero.	Encuesta Nacional de Demanda Potencial de Servicios Financieros de la SBS y la Cooperación Suiza, 2016	A	
	Enseñanza de la cultura de ahorro en menores de edad	El 48.2% de los estudiantes peruanos (jóvenes de 15 años que están por egresar de la secundaria), en su mayoría de colegios estatales, posee nulo conocimiento y competencias financieras. Además, estudios indican que solo el 9% de los padres educa a sus hijos a mantener ahorros en el largo plazo.	Resultado prueba PISA de Educación Financiera, 2015. Encuesta Nacional de Demanda Potencial de Servicios Financieros de la SBS y la Cooperación Suiza, 2016	A	
Tecnológico	Usuarios de Internet en Perú	El acceso a Internet en Lima Metropolitana alcanzó, a diciembre de 2017, el 71,7% de personas. Asimismo, el 88,1% de la población con acceso a Internet lo usa para chatear y buscar información, mientras que el 80% lo utiliza para entretenimiento (videojuegos, ver películas o escuchar música).	INEI	O	Utilizar estos medios para comunicar las características del producto.
	Penetración de <i>smartphones</i> en Perú	La penetración de <i>smartphone</i> llegó al 73% al cierre del 2017. En el segmento A y B la cifra crece a un 95% y baja a 60% en los segmentos D y E.	Ipsos Perú	O	Fomentar el uso de la plataforma digital para realizar depósitos, gestionar transferencias y publicar contenido financiero para menores de edad.
	Actividades que se usan en dispositivos	El 69% de los usuarios de Internet móvil en el Perú realizaron una compra a través de su <i>smartphone</i> o <i>tablet</i> en el último semestre del 2016, cuyo <i>ticket</i> promedio es de S/120.	IAB	O	

Fuente: Elaboración propia, 2018

Del análisis PEST, concluimos lo siguiente:

- El entorno externo muestra gran número de oportunidades para el desarrollo de un producto como Cuenta *Kids*, de Scotiabank.
- Si tanto el Estado como el sector privado promocionan el acceso a cuentas de ahorro para menores de edad, se contribuye a mejorar los niveles de inclusión y educación financiera¹. Ello, gracias a que este tipo de productos genera familiaridad con términos financieros, les permite experimentar la rentabilización de los ahorros y realizar operaciones comerciales seguras, entre otras ventajas.
- El actual escenario político y económico alienta el desarrollo de un producto como la Cuenta *Kids* de Scotiabank. Este producto, además, muestra potencial para convertirse en el principal aliado de los padres de familia para desarrollar competencias financieras en sus hijos. De igual manera, el producto genera ganancias para Scotiabank, en términos de captaciones² y mayores saldos de depósitos³.
- La creciente importancia de los canales de comunicación digitales es relevante al considerar los medios y plataformas por los cuales se transmitirá el contenido educativo financiero, que deberá proporcionar el producto Cuenta *Kids*.

1.2 Entorno específico: análisis Porter

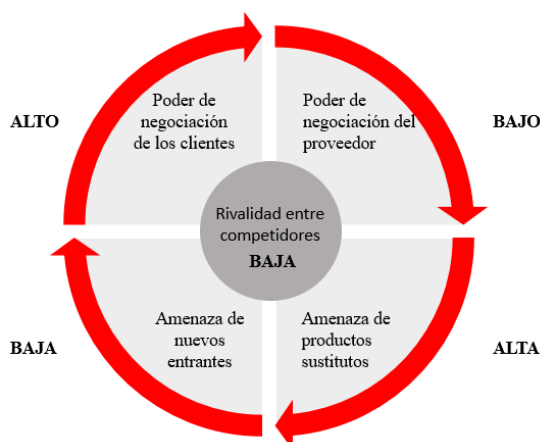
Utilizamos el análisis Porter (1979) para ahondar en el grado de competencia del producto Cuenta *Kids* de Scotiabank, dentro del mercado actual.

¹ Educación financiera es el proceso de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en las personas de manera que contribuyan a su bienestar financiero (PLANEF 2016).

² Captación se refiere a las cuentas abiertas en un periodo de tiempo.

³ Saldos de depósitos es la cantidad de dinero que queda, después de retiros, en una cuenta en un periodo de tiempo.

Gráfico 1. Análisis Porter para el producto Cuenta Kids dentro de la industria financiera de depósitos



Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Porter (1979).

1.2.1 Poder de negociación de los clientes: alto

Identificamos este poder como alto, por los siguientes motivos:

- Productos similares o sustitutos disponibles en el mercado: la decisión de compra recae en los padres de familia, quienes están acostumbrados a otras opciones de ahorro/inversión, las cuales abundan en el mercado, tales como depósitos a plazo fijo, fondos mutuos, compra de inmuebles y fondos de inversión, entre otros.
- Sensibilidad al precio: cuando se refiere al ahorro a través de cuentas de depósito, el peruano promedio busca el producto u ofertante que le brinde menor costo por operaciones, retiros ilimitados y sin monto mínimo de apertura, principalmente. (Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú, 2016). Ver anexo 1 para mayor información.

1.2.2 Poder de negociación de los proveedores: bajo

Identificamos este poder como bajo, por los siguientes motivos:

- **Cantidad de proveedores:** en la industria financiera existe gran cantidad de proveedores, ya que el tipo de insumos que se necesitan (impresión de folletos, material para emisión de tarjetas, *merchandising*, software, sistemas de seguridad) no son escasos.

- **No hay integración vertical hacia adelante:** la probabilidad de que un proveedor se convierta en banco es casi nula debido a las políticas establecidas por la SBS.
- **Alta competencia entre proveedores:** la decisión sobre el precio es altamente negociable por el banco.

1.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores: baja

Identificamos esta amenaza como baja, por los siguientes motivos:

- **Economías de escala:** las nuevas entidades financieras son muy pequeñas para competir con los grandes bancos, los cuales, al tener la mayor participación del mercado, generan economías de escala que les beneficia en la introducción de nuevos productos y servicios.
- **Políticas del país:** entre estas, se enumeran, según la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, (1996), las siguientes:
 - Registro de escritura social y estatuto.
 - Capital mínimo aportado en efectivo para la constitución de entidades bancarias: 14.914.000 soles.
 - Obtención de autorizaciones de organización y funcionamiento, entre otros.

1.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos: alta

Identificamos esta amenaza como alta, por los siguientes motivos:

- **Propensión del consumidor a utilizar productos sustitutos de ahorro:** otros productos de ahorro financieros o no financieros pueden satisfacer la necesidad de ahorrar para el futuro de sus hijos menores de edad (para mayor detalle, ver el anexo 2).
- **Diferenciación del producto:** las características del producto son simples, motivo por el cual es fácilmente replicable.
- **Disponibilidad de productos similares/sustitutos cercanos:** los competidores indirectos, como cajas municipales y cooperativas, llegan a segmentos no tan explotados por el banco (para mayor detalle, ver anexo 3). Los competidores directos son grandes bancos, con mejor recordación de marca, mayor trayectoria en el país y mayor porcentaje de participación en el mercado.

1.2.5 Rivalidad entre competidores: baja

Identificamos esta rivalidad como baja, por los siguientes motivos:

- Los cuatro grandes bancos del país manejan el mayor porcentaje de la población bancarizada (SBS 2015), (para mayor detalle, ver anexo 4), pero no tienen productos diferenciados para menores de edad.
- Actualmente, no existen grandes esfuerzos de los bancos por desarrollar el tema de educación financiera para menores de edad.

Del análisis Porter, podemos concluir lo siguiente:

- Las grandes amenazas para este producto son el alto poder de negociación de los clientes y el ingreso de productos sustitutos, por lo cual es necesario dirigir grandes esfuerzos sobre la diferenciación del producto, además de identificar los *insights* más poderosos del público objetivo, para captar su atención frente a la oferta permanente del mercado.
- Por otro lado, a pesar de que el banco se encuentra entre los primeros cuatro del país, es necesario fortalecer su posicionamiento de marca (para mayor detalle, ver anexo 5).

2. Análisis de la situación interna

2.1 Historia y evolución de Scotiabank

Scotiabank Perú forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS), una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica. Es el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional con más de 180 años de experiencia y 21 millones de clientes en 55 países.

La presencia del Grupo Scotiabank en el Perú data del año 1997. Hoy es el segundo banco con mayor solvencia patrimonial en el Perú (SBS, 2018) y fue el primero en obtener la calificación más alta otorgada por Fitch Ratings en el país. Además, ha recibido el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) en los años 2012, 2013 y 2014, y se ha consolidado como la tercera entidad financiera más importante del país.

A febrero de 2018, su participación de mercado fue de 14.6% en depósitos y 16.8% en créditos directos (SBS, 2018). Cuenta con S/ 8.432 millones en patrimonio y sirve a más de un 1.3 millones

clientes a través de sus actividades en banca múltiple: banca *retail*, corporativa, empresarial, institucional y de inversión, y cuenta con más de 210 oficinas a nivel nacional.

2.2 Propósito y valores corporativos

Scotiabank ha elegido no contar con una misión ni visión tradicionales, sino que cuenta con un propósito, el cual está dirigido a enfocarse en que cada cliente tiene el derecho a estar mejor. Además, maneja cuatro valores corporativos: respeto, integridad, pasión y responsabilidad.

2.3 Organización y estructura

Scotiabank Perú tiene un directorio con tres áreas de soporte: auditoría, lavado de activos y cumplimiento (para mayor detalle del organigrama, ver anexo 6).

2.4 Productos y servicios

Scotiabank se dedica a la intermediación financiera bajo la actividad bancaria. Maneja una amplia gama de productos y servicios dividida en Colocaciones⁴ (área activos) y Depósitos⁵ (área pasivos), dirigida tanto a personas naturales, como a empresas y emprendedores.

Actualmente, la estrategia del banco se mantiene enfocada en el crecimiento de sus productos pasivos (depósitos), pues busca fomentar la bancarización responsable, es decir, a través de la generación de ahorro y el no de endeudamiento (créditos). La rentabilidad de sus productos pasivos es establecida internamente por la entidad bancaria, que asigna un porcentaje de interés conocido como tasa de fondeo⁶, que es establecida por el área de activos para determinar sus ingresos. Esta tasa se aplica al saldo promedio de depósitos⁷ que traerá el producto y significa el disponible del producto para utilizar en su desarrollo.

En su gama de productos pasivos, destacan la Cuenta Free, Ahorro Más y Club Sueldo, que en conjunto representan el 66.3% de las cuentas dirigidas a personas naturales y generan saldos promedio anuales de S/ 5 mil millones 174 mil soles.

⁴ Colocaciones: productos para personas naturales y jurídicas, relacionados con el crédito.

⁵ Depósitos: productos para personas naturales y jurídicas relacionados con el débito.

⁶ Tasa de fondeo: tasa interna definida en función del comportamiento y aversión al riesgo para los productos pasivos.

⁷ Saldo de depósitos: dinero con el que contará el banco para colocar en sus productos activos.

Hasta el año 2017, los productos de ahorro dirigidos a personas naturales son los productos en los que el banco ha mostrado mayor crecimiento en saldos (7.5%), logrando ganar, de esta manera, mayor participación en el mercado.

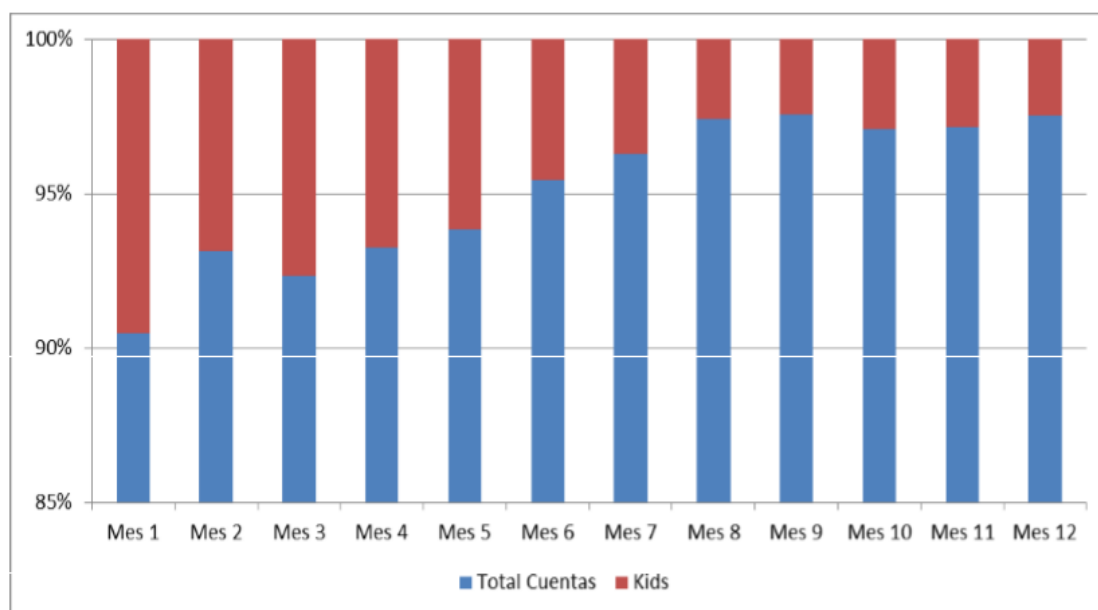
En el 2015, como parte de su campaña “La Cruzada del Ahorro”, la cual buscaba fomentar la bancarización a través del ahorro, Scotiabank lanzó un producto anexo a la Cuenta Free, llamado Cuenta *Kids*, bajo el slogan «Tus hijos te imitan, que imiten lo bueno».

2.5 Cuenta *Kids*

Ya que el Scotiabank quería posicionarse como el banco del ahorro, vio necesario pensar en los menores de edad para generar una bancarización responsable en el futuro. Por ello crea la Cuenta *Kids*, el primer producto financiero dirigido a menores de edad, lanzado en el Perú y cuyo objetivo es fomentar la educación financiera a través del ahorro y control de gastos.

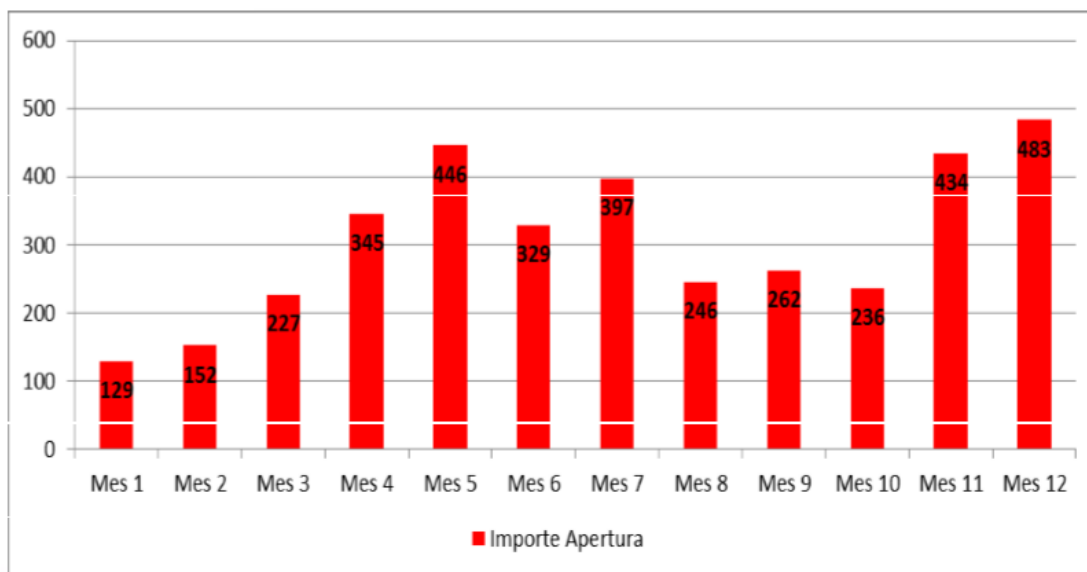
El lanzamiento se realizó en octubre del 2015 y registró, en su primera semana, la apertura de 3.000 cuentas con depósitos promedio de S/ 129 soles. A la fecha existen 46.000 cuentas abiertas con depósitos promedio de apertura de S/ 377 soles y saldos promedio anuales de S/ 706 soles (S/ 32MM de soles). Este total representa 0.15% del total de cuentas de depósitos de ahorro actualmente existentes en el sistema financiero.

Gráfico 2: Comportamiento de venta Cuenta *Kids* vs. total de ventas durante su primer año



Fuente: Scotiabank, 2017

Gráfico 3: Importe promedio de ventas de la Cuenta Kids durante su primer año



Fuente: Scotiabank, 2017

2.5.1 Características del producto

Para el lanzamiento de este producto se consideró indispensable que la primera experiencia del menor de edad con el banco fuese divertida. De esta manera, se eligió la imagen de *Monopoly*, por ser el juego de mesa número uno del mundo, adaptable a todas las edades y de aporte educativo (enseña sobre el valor del dinero, cómo invertirlo, a establecer metas y la importancia de los bancos). A continuación, se muestra la tabla de las características y beneficios del producto.

Tabla 2. Características de la Cuenta Kids

Características	Detalle
Nombre	Cuenta Kids
Mancomunada entre padre e hijo	Si
Asignación de tarjeta de débito Visa o Mastercard	Si
Diseño de tarjeta	<i>Monopoly</i>
Costo de mantenimiento	0
Monto mínimo de apertura	0
Costo por depósitos en efectivo en ventanilla	0
Retiros en ventanilla (acompañados por el padre) al mes	2
Costo por transferencias CCE por Internet en la misma plaza	0
Costo hasta dos retiros por ventanilla interplaza	0
Retiros en la red de cajeros Scotiabank	Ilimitados / sin costo
Monto para retiros y compras	Límite máximo mensual parametrizable de \$50
Consumos en POS	Solo para giros relacionados a menores de edad (ver lista)

Características	Detalle
Costo por consulta de saldos y movimientos en ventanilla	0
Costo por emisión de estado de cuenta	12
Costo de duplicado de tarjeta	15
Emisión de tarjeta con diseño y nominada	15
TEA	0.15%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 3. Beneficios de la Cuenta Kids

Beneficios	Detalle
Descuentos, canjes o promociones	Cartas <i>Monopoly</i> , juegos <i>Monopoly</i> por mantener un monto mínimo de saldo en la cuenta (S/ 1.500 soles)
Alertas de movimientos	Envío al celular

Fuente: elaboración propia, 2017.

2.5.2 Productos similares y sustitutos

Al momento de su lanzamiento, la Cuenta *Kids* no contaba con productos similares. Sin embargo, a la fecha se han hallado productos financieros similares dirigidos a menores de edad en diferentes cajas municipales y financieras del país.

Al realizar un *benchmark* con los productos similares existentes, encontramos lo siguiente:

- No hay productos similares en los principales bancos de la competencia: solo el Banco de Crédito del Perú cuenta con un producto llamado Primera Cuenta, pero esta no está dirigida exclusivamente a menores de edad.
- El enfoque de la comunicación en algunos casos se dirige al padre y, en otros, al menor de edad.
- Solo la Cuenta *Kids* se identifica con un personaje conocido (*Monopoly*).
- Solo la Cuenta *Kids* cuenta con un diseño opcional de tarjeta.
- En las cajas municipales es donde encontramos mayor cantidad de productos similares.
- Los productos encontrados no cuentan con premios ni sistemas de beneficios.
- Aunque son productos dirigidos a menores de edad, y nacen con el objetivo de motivar el hábito de ahorro en este segmento, funcionan como cualquier otro producto bancario de ahorros.
- Solo la Cuenta *Kids* permite el uso de la tarjeta exclusivamente en establecimientos propios de un menor de edad.

- Las cajas municipales se diferencian por una Tasa Efectiva Anual (TEA⁸) más atractiva que la de la Cuenta *Kids*.
- Algunas de estas cuentas funcionan como cuentas de depósito a plazo fijo, y solo permiten el retiro del dinero cuando el menor cumple la mayoría de edad.

Tabla 4. Benchmark de productos similares

Instituciones financieras						
	Scotiabank	Banco Azteca	Caja Cusco	Caja Maynas	Financiera Pro Empresa	Caja Arequipa
Nombre	Cuenta <i>Kids</i>	Guarda <i>Kids</i>	Depósito Infantil	Ahorro Ñañito	Ahorro Infantil	Cuenta Junior
Mensaje	Tus hijos te imitan, que imiten lo bueno.	¿Buscas un lugar dónde guardar tus propinas?	Ahorras como jugando.	-	Enséñales a tus hijos la cultura del ahorro.	-
Diseño de Tarjeta	Rojo entero o <i>Monopoly</i>	Único	Único	Único	Único	Único
Premios	Juego <i>Monopoly</i> o sorteo Play Station	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Rango de Edad	0 – 17	0 - 17	0 – 17	0 - 17	0 – 17	13 – 17
Consumo	En establecimientos propios de un menor de edad	En cualquier establecimiento	En cualquier establecimiento	En cualquier establecimiento	En cualquier establecimiento	En cualquier establecimiento
Política de retiros	Límite máximo mensual parametrizable de USD 50.	Retiros y depósitos ilimitados sin costo en las ventanillas del Banco Azteca.	Retiros hasta el 80% del monto total acumulado cada año, en el mes de su cumpleaños o en diciembre, por Navidad.	La cuenta no permite realizar retiros parciales o totales hasta que el niño cumpla la mayoría de edad.	Permite realizar un (1) retiro al mes por el 20% del saldo del capital acumulado.	Retiros hasta por el monto semanal autorizado por el padre o tutor. Este monto puede ser 20, 50, 100 o 200 soles.
TEA	0.15%	1.50%	4.00%	3.00%	2.50%	3.00%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

⁸ La tasa efectiva anual es un parámetro que sirve para evaluar la rentabilidad de las cuentas de depósitos. A mayor porcentaje de TEA, más crece el dinero en la cuenta. Asimismo, también sirve para evaluar y comparar el costo de los créditos o préstamos.

Si bien no encontramos mayor atractividad en los productos similares, existen otro tipo de productos que los padres prefieren al pensar en ahorro.

De los productos sustitutos podemos concluir que:

- Los principales productos sustitutos hallados son los fondos mutuos, los depósitos a plazo fijo y los seguros con devolución.
- Encontramos estos productos en los principales bancos y aseguradoras del país.
- Los motivos por los que los clientes prefieren estos productos a una cuenta de ahorros, como la Cuenta *Kids*, son los siguientes: en el caso de plazo fijo, se trata de la tasa de interés; para los fondos mutuos, el atractivo es el riesgo que permite, en muchos casos, una mejor rentabilidad del dinero invertido; y para los seguros con devolución, la preferencia se debe a la seguridad de mantener un porcentaje de sus ingresos ahorrado de manera mensual por un tiempo determinado.

2.6 Análisis FODA

Continuando con el análisis situacional, construimos la matriz FODA del producto Cuenta *Kids*.

Tabla 5. Análisis FODA de la Cuenta *Kids* de Scotiabank

Fortalezas	<p>Primer producto de ahorros para menores de edad lanzado en el mercado peruano.</p> <p>Producto respaldado por uno de los principales bancos a nivel nacional (SBS, 2018).</p> <p>Principal competencia (BCP, BBVA, INTERBANK) no cuenta con productos diferenciados para menores de edad.</p> <p>No genera cobros por apertura, mantenimiento o transacciones.</p>	<p>La cuenta solo puede abrirse mancomunadamente con padres o tutores legales del menor de edad, no con otros familiares o únicamente con el menor de edad.</p> <p>Campañas de comunicación de bajo alcance.</p> <p>El nombre del producto no logra afinidad masiva.</p> <p>Existencia de un amplio portafolio de productos similares y sustitutos financieros y no financieros.</p>	Debilidades
Oportunidades	<p>Interés permanente del Estado, en el ahorro (Constitución Política del Perú, Estrategia Nacional de Inclusión Financiera).</p> <p>Crecimiento en los niveles de ahorro en el sistema formal (217MM soles a mayo 2017. Cifra más alta en la historia)</p> <p>74% de los peruanos menores de 15 años , tienen conocimientos financieros bajos o nulos según la Prueba PISA 2015.</p>	<p>Solo 9% de padres educa a sus hijos a mantener el dinero en el largo plazo según (SBS y Cooperación Suiza, 2016).</p> <p>Costumbre por medios de ahorro no financieros (56% de la población en Lima ahorra voluntariamente y solo el 22% lo hace dentro del sistema financiero).</p>	Amenazas

Fuente: Elaboración propia. 2017, basada en el análisis PEST.

De este análisis, concluimos lo siguiente:

- El buen posicionamiento y la solidez que muestra el banco son factores que contribuyen a dar respaldo a un producto como Cuenta *Kids* en su relanzamiento.
- Las estrategias y políticas del Estado sobre la inclusión financiera favorecen el lanzamiento de un producto como la Cuenta *Kids*.
- El producto necesita fortalecerse mediante la diferenciación de sus atributos para destacar sobre la competencia financiera o no financiera.
- El producto debe representar una herramienta de apoyo para los padres de familia en su función como educadores.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivos de la investigación

1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad del relanzamiento del producto Cuenta *Kids* de Scotiabank.

1.2 Objetivos específicos:

- Obtener información sobre la educación financiera en el Perú y el mundo, así como proyectos y productos nacionales e internacionales dirigidos a menores de edad.
- Conocer al cliente y al usuario.
- Validar la propuesta de valor.
- Estimar la demanda.

2. Metodología de la investigación

2.1 Investigación exploratoria

En esta etapa obtuvimos información de fuentes secundarias, entrevistas en profundidad a expertos y *focus groups*.

2.1.1 Información obtenida de fuentes secundarias

Se recolectó información a través de páginas web especializadas, blogs y estudios nacionales e internacionales. A continuación, presentamos la información relevante obtenida:

Sobre la educación financiera en el mundo y el Perú:

- China es el país con mejores niveles de educación financiera. Ello es resultado, principalmente, de mediciones constantes (cada dos años) para establecer políticas nacionales basadas en resultados. Además, se prioriza en el presupuesto campañas de alto impacto dirigidas a menores de edad, cuyo contenido use lenguaje simple, sea muy visual y se acompañe de tecnología y redes sociales. Además de ello, el currículo escolar está alineado con temas de educación financiera y definición del papel de las entidades financieras en la formación de los estudiantes menores de edad (BBVA, 2017).

- Más de cincuenta países han desarrollado, están desarrollando o están planeando desarrollar una estrategia o plan de educación financiera, según la OECD⁹ (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos , 2015).
- Kobliner (2013) dice que los niños de hasta tres años pueden captar conceptos financieros como ahorrar y gastar. «Y un informe de investigadores de la Universidad de Cambridge encargado por el servicio de asesoramiento monetario del Reino Unido reveló que los hábitos de dinero de los niños se forman a los 7 años» (Shin, 2013).
- El World Economic Forum (2018) indica que enseñar a los niños sobre el dinero desde temprana edad genera hábitos a largo plazo que impactan directamente en el crecimiento de la economía nacional.
- La SBS viene desarrollando labores en educación financiera desde el 2006 mediante el Plan Nacional de Educación Financiera (PLANEF), el cual tiene por visión «lograr que todas las personas mejoren su bienestar financiero a través de la administración eficiente de su dinero». (PLANEF, 2017).
- En colaboración con el Ministerio de Educación, la SBS ha logrado incorporar el tema financiero en el currículo escolar, mediante el lanzamiento, a nivel nacional, del programa “Finanzas en el cole” (desde el 2009), orientado a niños. Además, también ha incorporado el programa “Finanzas para ti” (desde el 2010), orientando a la educación de jóvenes y adultos, que es monitoreado y evaluado constantemente en un ciclo de mejora continua.
- Adicionalmente, la SBS ha realizado ferias y talleres de educación financiera. Solo en el 2017, más de diez mil niños y niñas en todo el Perú han participado en ellas. Asimismo, se han realizado capacitaciones a docentes (más de diez mil docentes capacitados entre el 2007 y el 2015). Gracias a estos esfuerzos, el Perú fue nominado por tercera vez y ganó por segunda vez el Premio País de Child & Youth Finance International (CYFI¹⁰) 2017 para las Américas y el Caribe. Recientemente, la SBS realizó, en coordinación con el Congreso de la República del Perú, la Semana Mundial del Ahorro, en la que participaron más de cincuenta instituciones públicas y privadas a nivel nacional.
- El Perú participa en el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes, que se realiza cada tres años, denominado Prueba PISA y elaborado por la OECD, el cual tiene por objeto evaluar competencias lectoras, matemáticas y científicas de estudiantes de secundaria. Esta prueba es una de las evaluaciones internacionales más importantes en educación.

⁹ La OCDE es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 35 Estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

¹⁰ Child and Youth Finance International es una organización que trabaja para proporcionar a niños y jóvenes de todo el mundo acceso a servicios y conocimiento financieros, en 137 países.

- De manera opcional, se aplica a los menores la prueba de Educación Financiera, que forma parte de la evaluación PISA.
- En el 2015, el Perú participó por primera vez en esta prueba de competencias financieras, que evalúa el conocimiento y la comprensión de conceptos y riesgos financieros, así como las habilidades, motivación y actitudes necesarias para el manejo seguro de recursos y correcta toma de decisiones en distintos contextos financieros. De esta manera, se puede conocer hasta qué puntos los estudiantes pueden tomar decisiones financieras correctas, beneficiándose a sí mismos y a la sociedad en la que viven.
- La prueba PISA establece cinco niveles de desempeño (ver anexo 7) y considera al nivel 2 como la línea base para el dominio de la competencia financiera. En el 2015, los resultados para el Perú fueron los que se mencionan a continuación:
 - Casi la mitad de los estudiantes peruanos no ha desarrollado aún la competencia financiera de acuerdo con los estándares exigidos por PISA.
 - Los estudiantes de estratos menos favorecidos socioeconómicamente muestran un nivel de desempeño menor que aquellos de estratos más favorecidos.
 - En las escuelas del área rural los estudiantes muestran un menor nivel de desempeño que los estudiantes del área urbana.
 - Si bien las escuelas no estatales presentan mejores resultados que las estatales, cuando se controla por nivel socioeconómico, las diferencias desaparecen.
 - Los estudiantes, tanto hombres como mujeres, muestran un desempeño similar en la prueba de educación financiera.

Sobre proyectos y productos nacionales e internacionales relacionados con la educación financiera, se puede destacar lo siguiente:

- Desde el año 2009 existe en América Latina el Proyecto Capital, una iniciativa desarrollada en colaboración entre el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y la Fundación Capital. Este proyecto se centra en el diseño, la implementación y la evaluación de pilotos de inclusión financiera a través de la promoción del uso de cuentas de ahorro en el sistema financiero formal. Tiene como objetivo acompañar a los sectores públicos en la implementación de esquemas de inclusión financiera. Actualmente, el Proyecto Capital tiene proyectos en México, Guatemala, El Salvador, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Paraguay, Bolivia, Brasil y República Dominicana, y beneficia a un aproximado de 126.105 personas en toda la región.
- En Perú se implementó, en el año 2009, el Programa Juntos, en coordinación con el Proyecto Capital. Este consistió en un programa piloto que articuló la entrega de dádivas monetarias a las personas de los estratos más pobres, con el uso de cuentas de ahorro abiertas por el Banco

de la Nación. Este proyecto constituyó una oportunidad para ofrecer a las familias rurales una eventual salida de la pobreza.

- En Alemania, la normatividad permite, desde el año 1909, que cualquier persona, incluidos los menores de edad desde su nacimiento, tengan el derecho a abrir una cuenta. Con ello, se apunta a acostumbrar al menor a la gestión responsable del dinero. De igual manera, prácticamente todas las instituciones financieras ofrecen productos de ahorro para niños y adolescentes, en su mayoría de costo cero, pudiendo los menores utilizar sus tarjetas de débito para realizar transacciones. Los tutores tienen pleno acceso a la cuenta hasta que el menor cumple la mayoría de edad. De esta manera, se estima que la mayoría de los menores entre siete y diez años administra una cuenta bancaria (ASBANC, 2018).
- En América Latina, a diferencia de Europa, son pocos los casos de países que permiten que menores puedan acceder al sistema financiero sin un aval o tercero responsable. En Argentina, por ejemplo, el Banco Central autorizó la creación de las cajas de ahorro para menores de edad a fin de facilitar sus operaciones económicas cotidianas, estimular la educación financiera de los jóvenes y fomentar la bancarización a través del uso de los medios electrónicos de pago (ASBANC, 2018). Igualmente, en El Salvador, la Ley de Bancos permite que los menores de entre dieciséis y dieciocho años puedan ser titulares de productos de ahorro. Asimismo, en Uruguay, los niños, las niñas y los adolescentes pueden tener cuentas de ahorro (ASBANC, 2018).

Sobre el nivel bancarización en el Perú:

- Uno de los indicadores de impacto para mejorar la bancarización en el país, establecido por la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (2015), es incrementar el porcentaje de adultos con una cuenta bancaria en el sistema financiero a 75% para el año 2021.
- Al 2017, solo el 43% de las personas era cliente de alguna institución financiera (banco, caja municipal, o financiera), (Pagos Digitales Peruanos, 2018).
- Para Carolina Trivelli, la estrategia para llegar a la meta del Estado de incrementar la bancarización debió focalizarse en el cierre de brechas, y en atender a poblaciones vulnerables (población rural, mujeres, menores de edad).
- Según el Global Financial Inclusion Database del Banco Mundial (FINDEX, 2014), esta situación de no bancarización lleva a los peruanos a administrar sus finanzas y planear para el futuro fuera del mercado sistema financiero formal, exponiéndose a posibles eventos que afectan sus intereses, tales como fraudes, quiebras y arbitrariedades (Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, 2015).

Conclusiones

- La experiencia internacional demuestra que es mejor el escenario en el que los niños, las niñas y los adolescentes puedan ser parte del sistema financiero con titularidad propia. Ello les permite introducirse a los servicios financieros desde antes, conocer mejor su funcionamiento y utilidad y generar hábitos financieros positivos que se desarrollan para toda la vida.
- A pesar de que el Estado peruano viene realizando grandes esfuerzos por mejorar la inclusión financiera en el país, por medio de instituciones como la SBS y el MINEDU, se necesita también de la acción privada, puesto que los resultados de estos esfuerzos aún son incipientes. Existe mucho potencial en el mercado peruano para el desarrollo de productos de ahorro que pueden ser bien aprovechados por el sector privado.
- La Cuenta *Kids* puede convertirse en un aliado importante, tanto del Estado como de los padres de familia, en el fortalecimiento de la cultura financiera de los menores de edad.

2.1.2 Información obtenida a partir de entrevistas a expertos

Realizamos entrevistas en profundidad a siete expertos, con duración aproximada de 45 minutos cada una.

Tabla 6. Relación de entrevistas en profundidad

Entrevistado	Cargo	Entidad
Ignacio Quintanilla	Senior VP Retail Banking & CMF	Scotiabank Perú
Pedro Ayin	VP Depósitos y Productos <i>Retail</i>	Scotiabank Perú
Melissa De Las Casas	Jefa de Productos Pasivos	Scotiabank Perú
Carolina Trivelli	Presidenta del Directorio	Pagos Digitales Peruanos S.A.
José Huamantico	Gerente de Oficina, División de Canales de Atención	Banco de Crédito del Perú
Juan Carlos Chong	Jefe del Departamento de Educación e Inclusión Financiera	SBS
Mariela Zaldívar	Superintendente Adjunta de Conducta de Mercado e Inclusión Financiera	SBS

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La información relevante es presentada a continuación:

- Para Scotiabank, el producto Cuenta *Kids* no genera rentabilidad ni incremento en la participación de mercado. Este producto busca fomentar la educación financiera a través del ahorro y el control de gastos.
- El producto Cuenta *Kids* está alineado con la actual estrategia del banco, enfocada en el crecimiento de sus productos de ahorro (depósitos).

- Se hace necesario evaluar una estrategia que motive la frecuencia y la disciplina en los depósitos que se hacen a la cuenta.
- Las transferencias electrónicas pueden ser una gran herramienta para incentivar los depósitos frecuentes: no implican altos costos para el banco y representan algún tipo de ganancia para los padres (tiempo, puntos acumulados y sorteos, entre otras).
- Las cuentas de ahorro para niños no son una gran innovación. Sin embargo, Scotiabank se ha dado cuenta de que cuando hace un gesto por atraer a poblaciones vulnerables que todavía no son parte del sistema financiero (menores de edad, en este caso), obtiene un buen efecto reputacional.
- Las cuentas de ahorro para niños deben funcionar como una alianza entre padres y el banco para educar a los hijos en temas financieros desde temprana edad.
- Cuenta *Kids* es un nombre poco inclusivo: está en otro idioma y solo aplica para un segmento de la población de menores de edad.
- Existe una alta oportunidad para contribuir a la educación financiera en el Perú debido a que el país muestra un nivel muy bajo en el desarrollo de competencias financieras.
- Es recomendable que una persona destine al menos el 30% de sus ingresos al ahorro.
- De cara a los menores de edad, se debe encontrar una manera de ‘tangibilizar’ el dinero que se deposita en la cuenta de ahorros, puesto que los menores están acostumbrados a ver el dinero en una alcancía física.
- La Cuenta *Kids* tiene el potencial de convertirse en el producto más importante del Scotiabank, puesto que ninguno de los bancos competidores hace esfuerzos por el desarrollo y la promoción de un producto para menores de edad que, además, resalte los beneficios de la educación financiera.

2.1.3 Información obtenida de los *focus groups*

Se realizaron cinco *focus groups* a diferentes grupos de padres y menores de edad, con una duración promedio de una hora, obteniendo la siguiente información relevante.

- Menores de edad entre ocho y once años:
 - Para este grupo, ahorrar es importante, pero es responsabilidad únicamente de sus padres.
 - No muestran interés por ahorrar.
 - El colegio y la casa son los lugares donde pasan más tiempo.
 - Identifican YouTube como su red social preferida.
 - Les interesa mucho que cualquier información educativa llegue de manera lúdica.

- El nombre del producto les parece muy infantil. La imagen de *Monopoly* la asocian con algo viejo o pasado de moda.
 - Lo que más les gusta del producto es saber que van a tener dinero ahí y que pueden ganar premios.
- Menores de edad entre doce y catorce años:
 - Para este grupo, el ahorro no es interesante. Prefieren gastar sus propinas en mejorar su imagen física y comprar ropa de moda.
 - No muestran interés por ahorrar.
 - Identifican Facebook e Instagram como sus redes sociales preferidas e indican uso medio de PC/laptop.
 - En este grupo, les preocupa lo que los demás opinen de ellos y están atentos a lo que sus influenciadores digan.
 - El colegio y la casa son los lugares donde pasan más tiempo.
 - Desean que el nombre del producto los distinga como mayores. La imagen de *Monopoly* la asocian con algo pasado de moda.
 - Lo que más les gusta del producto es que ofrezca descuentos para lugares que frecuentan (cine, tiendas de ropa, lugares de comida rápida), así como un diseño de tarjeta diferente.
- Menores de edad entre quince y diecisiete años:
 - Para este grupo, la acción de ahorrar para el futuro tiene un significado importante, porque les brinda seguridad personal e influye en su necesidad de tener una mejor posición frente a los demás.
 - Sus principales motivaciones para ahorrar están relacionadas con estudios, moda y tecnología.
 - Identifican Snapchat e Instagram como sus redes sociales preferidas e indican bajo uso de computadora de escritorio.
 - A este grupo le interesa mantenerse enterado de la vida de sus principales influenciadores y amigos.
 - El colegio y los lugares de esparcimiento son los lugares donde pasan más tiempo.
 - No les interesa que el producto tenga un nombre. La imagen de *Monopoly* no llama su atención. Prefieren algo más personalizado.
 - Lo que más les gusta del producto es la disponibilidad de efectivo, sin arriesgarse a cargarlo en billetes o monedas, que esté asociado a Visa, y que ofrezca descuentos para lugares que frecuentan (cine, tiendas de ropa, lugares de comida rápida).

- Padres de menores de edad del nivel socioeconómico A/B:
 - Para este grupo, el ahorro es importante y necesario para el futuro de sus hijos.
 - La principal preocupación respecto del futuro de sus hijos está relacionada con su educación.
 - Hay prejuicios y desconfianza hacia las instituciones financieras.
 - Lo que más valoran de un producto financiero es la facilidad para realizar transacciones sin ir a una oficina, así como el costo cero de mantenimiento.
 - Un atributo de vital relevancia es la factibilidad de tener información actualizada de los movimientos realizados por sus hijos menores de edad.
 - La principal fuente de información para adquirir productos financieros es la recomendación de personas cercanas.
 - La Cuenta *Kids* es importante para los padres de familia en la medida que puede ayudarles a enseñar a sus hijos el manejo correcto de finanzas personales (ahorro y gasto).
 - También valoran mucho que el producto sea principalmente una herramienta que les ayude a inculcar el ahorro en sus hijos.

2.2. Investigación concluyente

En esta etapa realizamos una encuesta de 13 preguntas, dirigida a padres de menores de edad de Lima Metropolitana. Mediante la fórmula de estimación de la demanda, obtuvimos una muestra representativa de 385 encuestas a realizar.

Logramos obtener 431 encuestas contestadas (margen de error +/-5%), estimando una confiabilidad del 95% al asumir la máxima dispersión de los resultados ($p/q=1$) y selección probabilística de entrevistados. El esquema de la encuesta y resultados obtenidos (en números) pueden ser vistos en los anexos 8 y 9.

De las respuestas obtenidas, concluimos lo siguiente:

- El interés de los padres de menores de edad limeños por adquirir una cuenta de ahorro para sus hijos es alto (72%). Este interés es aún más elevado en los niveles socioeconómicos A (71%), B (76%) y D (75%).
- Tras presentar las características de la nueva Cuenta *Kids*, los encuestados interesados en adquirir una cuenta de ahorros para sus hijos mantienen alta su predisposición de compra

(95%¹¹). Además, el 93% de los encuestados indican que la adquisición del producto Cuenta *Kids* la harían para el 100% de sus hijos. Aquí, también, los niveles socioeconómicos A y B resaltan al mostrar mayor predisposición para la adquisición (94% de los encuestados de este segmento abrirían cuentas al 100% de sus hijos).

- En cuanto al nombre del producto, el de mayor agrado para los encuestados fue “Generación Ahorro” (52% de los encuestados).
- Respecto de los montos de depósito mensuales a realizar, la mitad de los padres interesados en adquirir el producto eligen montos entre S/ 100 y S/ 299 soles (52% de los encuestados). En este caso, a pesar de que resaltan los niveles socioeconómicos D y E (59% y 63%, respectivamente), la mayoría de los montos elegidos se concentran en torno a los S/ 100 soles mensuales de depósito. Asimismo, los encuestados de los niveles A y B muestran predisposición a depósitos de montos más altos (30% de los encuestados de estos segmentos expresan que realizarían depósitos de S/ 200 soles mensuales, versus 23% de encuestados de los segmentos D y E. Asimismo, el 5% de los encuestados de A y B depositarían S/ 250 soles mensuales, versus 0% de los segmentos D y E).
- La frecuencia de depósitos en la cuenta de ahorros más elegida fue la mensual (74%). Una vez más, los niveles socioeconómicos A y B resaltan por su mayor predisposición respecto de esta frecuencia (78% y 79%, respectivamente).
- Los encuestados consideran, en su mayoría (43%), que el medio más importante para controlar la disponibilidad de efectivo en la cuenta del menor sea el establecimiento de un monto fijo mensual.
- Estudios (24%) y salud (22%) son los principales motivos de los padres para abrir una cuenta de ahorros para sus hijos menores de edad
- Los atributos que más valoran los padres del producto son los siguientes: convenios con entidades educativas (13%), que no tenga costo de mantenimiento (14%) y que no tenga monto mínimo de apertura (13%).
- Los canales de comunicación más atractivos para los padres de familia interesados en adquirir un producto como Cuenta *Kids*, son redes sociales (34%) y correo electrónico (26%).

3. Estimación de la demanda

La demanda se estima con datos obtenidos de APEIM (2017), partiendo de la población total en Lima Metropolitana, la cual asciende a 10.209.300 personas. De esta población, el 26% se encuentra en el NSE A y B (2.698.700 personas). Este 26% significa 751.500 hogares (CPI, 2017)

¹¹ Suma de las respuestas “Sí” (69%), y “Tal vez” (26%).

y se aplica el porcentaje de bancarización a dicho nivel socioeconómico (88%, según APEIM), lo que resulta en 661.320 hogares de Lima Metropolitana bancarizados pertenecientes al NSE A/B.

Ya que este es el público objetivo, se aplica el filtro final obtenido de la encuesta (42%),¹² que indica la proporción de hogares más predispuestos a adquirir el producto con las características descritas. Esto permite identificar un público objetivo que asciende a 274.936 hogares. Sin embargo, ya que en cada hogar de este público existe un promedio de 1.2 hijos menores de edad (CPI, 2017) y, según encuesta, los padres indican estar interesados en adquirir este producto para todos sus hijos menores de edad, la oportunidad de cuentas a abrir ascendería a 329.923.

Sin embargo, el alcance de publicidad¹³ estimado para el primer año asciende a 147.460 hogares, dato que, al aplicarle el filtro final (42%), resulta en un público objetivo de 61.305 hogares. A este dato se aplica el factor 1.2 (hijos menores de edad en hogares del NSE A/B) y se obtiene la estimación de demanda para el primer año, la cual asciende a 73.566, (7.357 *early adopters*).

En la Tabla 7 se muestra la estimación de la demanda.

Tabla 7. Estimación de demanda.

Datos	Demanda total	Alcance publicidad
Población Lima Metropolitana	10.209.300	-
Población Lima Metropolitana NSE A/B (26% de la población total de Lima Metropolitana)	2.698.700	-
Hogares Lima Metropolitana NSE A/B	751.500	-
Hogares Lima Metropolitana NSE A/B bancarizados	661.320	147.460
Menores de edad por hogar en NSE A/B	1.2	1.2
Filtro final	42%	42%
Público objetivo (comunicación)	274.663	61.244
Demanda estimada (volumen de ventas)	329.596	73.493
<i>Early adopters</i> (1 ^{er} trimestre)		7.349

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¹² Este filtro resulta de la multiplicación del filtro de estilo (72%), filtro de predisposición (69%) y filtro de atributos (79%), obtenidos de los resultados de la encuesta realizada.

¹³ El alcance de publicidad se calcula con el alcance de los medios a utilizar en el relanzamiento: Facebook (50.000), Revista Somos (14.477) y RPP (240.443). Esta sumatoria es castigada, asumiendo que quienes vean la publicidad en uno de los medios, también lo harán en los otros dos, en al menos el 50% de los casos.

4. Conclusiones

Después de la investigación de mercado descrita, concluimos en lo siguiente:

- La experiencia internacional demuestra que involucrar a los menores en el sistema financiero desde temprana edad los convierte en ciudadanos responsables en el uso y manejo del dinero (bancarización responsable).
- Al atender a un segmento vulnerable de la población (menores de edad) con un producto diseñado para ellos y considerando sus necesidades de educación e intereses, se pueden mejorar los niveles de bancarización del país. Esto tendría un impacto real en la economía nacional y en la cultura de la sociedad, puesto que serán capaces de tomar mejores decisiones financieras, y más responsables.
- Los clientes de este producto serán los padres de familia, y los usuarios, sus hijos menores de edad. Los clientes con mayor interés y disposición para generar mayores depósitos se encuentran en el NSE A/B (trabajadores dependientes que, si bien se preocupan por invertir en la educación de sus hijos, cuentan con poco tiempo y herramientas).
- Los padres de familia se muestran muy interesados en adquirir un producto bancario que les permita contribuir con la educación financiera de sus hijos menores de edad.
- A los menores de edad, lo que más interesa del producto es la disponibilidad de dinero virtual (no tener que cargar billetes o monedas), y de recompensas por su uso.
- Sobre la propuesta de valor, el producto actual no ha tenido suficiente llegada al público ni a los usuarios, debido a factores como el nombre, la comunicación y el valor agregado. La nueva propuesta de valor fomentará el uso del producto, de la mano con la generación de conciencia social respecto de la educación financiera.
- Sobre la demanda, el producto a relanzar pretende generar más de 73 mil cuentas nuevas en el primer año de relanzamiento, de las que se espera un comportamiento ascendente, tanto en volumen como en precio (depósitos promedio mensuales). Todo esto sumará ingresos sobre las cuentas ya existentes, las cuales, por las mejoras que mostrará el producto, deberían generar ingresos adicionales a los actuales.

Por lo tanto, consideramos viable el relanzamiento del producto presentado.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Objetivos de marketing

Para el plan de marketing del relanzamiento de la Cuenta *Kids*, consideramos necesario medir los resultados de captación, uso, educación y reputación corporativa para definir el éxito del relanzamiento. Por ello, los objetivos de marketing son los mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 8: Objetivos de marketing

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 3	Año 5
Captación	Incrementar la cantidad de productos pasivos del banco	Cantidad de cuentas activas anuales	60.000	75.000	85.000
Uso	Saldo promedio mensual más altos	Monto promedio mensual de saldos	S/ 300	S/ 600	S/ 1.000
Educación	Mejorar el nivel de cultura de ahorro en clientes de Scotiabank que son menores de edad y usuarios de la cuenta	Porcentaje de menores que aprueban cuestionario Generación Ahorro ¹⁴	60%	70%	80%
Responsabilidad y Gobierno Corporativo	Ser reconocida como una de las empresas más socialmente responsables del país	Puestos en el ranking anual de reputación empresarial corporativa de Merco ¹⁵	Top 10	Top 5	Top 5

Fuente: Elaboración propia, 2018

2. Estrategias genéricas

La estrategia genérica que emplearemos para el relanzamiento de la Cuenta *Kids* está orientada al liderazgo en la diferenciación por enfoque (Porter, 1963). Ello, porque necesitamos destacar este producto sobre otros similares o sustitutos con los que los actuales usuarios del sistema financiero se encuentran familiarizados. Además, se ataca un segmento específico del mercado. Para ello, se hace muy importante agregar valor al actual producto y que atienda una necesidad distinta a las de las cuentas de ahorro tradicionales.

Con base en lo indicado, identificamos que los padres con hijos menores de edad tienen un deseo constante de sentirse satisfechos con su labor de padres. Además de ello, existe la necesidad de

¹⁴ El cuestionario Generación Ahorro se formula en base a la Prueba Pisa de Educación Financiera, cuyos resultados en nuestro país indican que solo el 50% la aprueba.

¹⁵ Merco es un instrumento de evaluación reputacional para corporaciones y líderes empresariales con presencia en once países, incluido Perú. En 2017, Scotiabank se ubicó en el puesto 8 del Índice Merco de Responsabilidad Social Corporativa, subiendo 22 puestos respecto del año anterior (en el 2016 ocupó el puesto 30).

educar correctamente a sus hijos y, sin embargo, hay carencia de tiempo y herramientas para satisfacer esta necesidad.

Es por esto que se ofrecerá un producto que acompaña al padre en la labor de educador en el manejo de dinero de sus menores hijos, tanto en el ahorro como en el gasto que puedan generar por sí mismos, mediante herramientas virtuales que los hijos pueden utilizar mientras el padre se encuentra en otras actividades.

3. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento se aplicará en el marco de un mercado con alto índice de concentración, de alta competitividad, en el que las características del producto pueden ser fácilmente replicadas.

Para decidir en qué dirección se debe orientar el relanzamiento de la Cuenta *Kids*, nos basamos en la matriz de crecimiento de Ansoff (1965), según la cual implementaremos la estrategia de penetración que nos permitirá aumentar el consumo de clientes actuales (depósitos¹⁶) y potenciales, así como atraer clientes de nuestra competencia. Esto, debido a que, si bien el banco muestra cumplimiento en su objetivo de número de cuentas activas, encontramos mayor oportunidad en la generación de saldos de las mismas y de contribución al incremento de la participación de mercado (un punto de incremento en la participación de mercado en depósitos representa 392.622 cuentas nuevas).

Todo lo mencionado será aplicado, en el corto plazo, en Lima Metropolitana. Sin embargo, de acuerdo con los objetivos estratégicos del banco, es importante considerar, a mediano plazo, una estrategia de desarrollo de mercado, pues la penetración del producto debe llegar a nivel nacional, para lo cual se recomienda una investigación de mercado más profunda.

4. Estrategia de segmentación

Elegimos los siguientes criterios para segmentar el mercado:

- Geográfico: Lima Metropolitana.

¹⁶ Son un mecanismo de ahorro para empresas y hogares, ofrecido bajo las modalidades de depósitos a la vista, depósitos de ahorro y depósitos a plazo, cuyos recursos son captados por las empresas del sistema financiero facultadas por la SBS. Las empresas autorizadas para captar depósitos son los bancos, las financieras, las cajas municipales de ahorro y crédito, la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima y las cajas rurales de ahorro y crédito. (ENIF, 2015).

- Demográfico: niveles socioeconómicos A y B, madres y padres de familia de todas las edades, con hijos menores de edad (entre 0 y 17 años), con ingresos familiares mensuales promedio de S/ 7.000 a más.
- Psicográfico: padres y madres de familia con alto nivel de ingreso, interés en el estudio/profesionalización, tanto como en el ahorro, que consumen productos diferentes y están abiertos a la innovación. Según los estilos de vida de Arellano, nos referimos a los sofisticados y las modernas.
- Conductual: padres y madres de familia bancarizados, que consideran la educación como el segundo o tercer gasto más importante (APEIM distribución del gasto según el NSE, 2017, ver anexo 11). La marca es símbolo de diferenciación.

5. Estrategia de posicionamiento

Para establecer la estrategia de posicionamiento que aplicaremos, nos basamos en los tipos de posicionamiento según Kotler y Armstrong (2007), según los cuales enfocaremos los esfuerzos en resaltar tanto los beneficios como el uso del producto.

En cuanto a los beneficios, elegimos destacar los más valorados por el público objetivo según encuesta, pues estos constituyen el diferencial respecto de los demás productos de ahorro que actualmente ofrece el mercado. Estos beneficios son los siguientes: sin costo de mantenimiento, sin monto mínimo de apertura, convenios con entidades educativas, sistema de juegos para incentivar el ahorro, retiros ilimitados sin costo en cajeros, envío de alerta de consumos y depósitos a padres o tutores, control en el límite de consumo, descuentos en esparcimiento y sorteos.

Respecto del uso del producto, elegimos reforzar en el padre o la madre las dos funciones del mismo:

- Teórica: se brinda al padre o a la madre un usuario con acceso ilimitado a contenido sobre educación financiera segmentado por edades, que podrá utilizar vía web, *app* móvil, redes sociales y estará disponible en cualquier momento.
- Práctica: se brinda al padre o a la madre una tarjeta de débito del menor de edad para acceder a beneficios (descuentos, canjes, premios) y realizar transacciones (depósitos y retiros limitados).

De esta manera, esperamos que el banco sea percibido como el soporte más cercano y confiable para enseñar finanzas a sus hijos menores de edad y contribuir a su objetivo de posicionar a Scotiabank como el banco del ahorro.

6. Estrategia de marca

Para el relanzamiento de la Cuenta *Kids*, si bien el producto se mantendrá bajo la marca Scotiabank, el nombre cambiará por Cuenta Generación Ahorro (52% de los encuestados eligieron esta denominación), nombre que se identifica como más inclusivo (no dirigido a un segmento específico de edades) y busca ser asociado con un cambio: una nueva generación, con mayor y mejor conocimiento del manejo del dinero.

Este es un producto que busca generar conciencia tanto en padres como en hijos respecto a la educación financiera (disminuir la informalidad y aumentar el número de padres involucrados en la educación financiera de sus hijos) y así, fortalecer el posicionamiento de la marca Scotiabank como el banco del ahorro.

Para ello, se define el siguiente mantra de marca¹⁷: «El mejor aliado en la educación financiera de los menores de edad».

7. Estrategia de clientes

Si bien el plan presentado está dirigido a la atracción de clientes nuevos para el banco, consideramos igualmente importante buscar oportunidades para mantener a los clientes o reducir los niveles de deserción de los mismos en el tiempo, pues, a pesar de que el uso del producto tiene límite (hasta que el menor de edad cumpla los 18 años), una percepción positiva del mismo generará no solo buenas referencias, sino además potenciales clientes para los demás productos que Scotiabank ofrece.

De esta manera, respecto de la atracción de clientes, se identifica necesario que la comunicación, tanto en la fase de relanzamiento como en la de mantenimiento, tenga imágenes asociadas a todos los rangos de edad que se han considerado (niños, adolescentes y jóvenes). Esto, debido a que todo menor debe poder identificarse con el producto, a diferencia del lanzamiento previo en el que se asociaba únicamente a niños, y entender que existen contenido y beneficios diferenciados

¹⁷ Según Kotler (2012: 284), un mantra de marca es una articulación de las características más definatorias de la marca (...). Son frases cortas, de muy pocas palabras, que capturan la esencia irrefutable o el espíritu de posicionamiento de la marca.

según su edad. A su vez, todo padre debe poder entender que el producto funciona tanto para su hijo de cinco años como para el de dieciséis. De este modo, logramos tener tanto padres como hijos interesados.

Una vez captados los nuevos clientes, se busca motivarlos no solo a mantenerse en el tiempo, sino además a mejorar su comportamiento en el manejo del dinero y el ahorro. Para ello, tanto los contenidos como los beneficios serán evaluados y, de ser necesario, replanteados de manera trimestral, tomando en cuenta que las tendencias en este nicho de mercado (menores de edad del NSE A/B) son bastante fluctuantes.

Finalmente, para fidelizarlos, se sugiere apelar a la necesidad de los padres de participar en la educación responsable de sus menores hijos, haciéndoles conocer, mediante un correo enviado por el director de marketing, el objetivo y el impacto en la sociedad esperados con la Cuenta Generación Ahorro. Este correo puede ser enviado de manera semestral y también deberá incluir resultados macro (a nivel de todos los niños que cuentan con este producto), así como individuales (desempeño de su hijo en la utilización de herramientas), en términos de horas de aprendizaje (tiempo de uso del contenido por parte del menor), habilidades aprendidas (juegos o vídeos más vistos o usados por los menores) y comparativo con el desempeño promedio de otros menores del mismo rango de edad.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

Mediante la jerarquía de valor del producto (Kotler y Keller, 2012: 326) hemos identificado que el producto Cuenta Generación Ahorro de Scotiabank muestra los siguientes niveles:

- **Producto básico:** es una cuenta que sirve de herramienta a los padres para la educación financiera de sus hijos menores de edad.
- **Producto genérico:** es una cuenta pasiva para depósitos de fondos durante un periodo de tiempo determinado, con características tales como transacciones digitales gratuitas sin montos mínimos de apertura, sin costo de mantenimiento y tarjeta de débito asignada, entre otras.
- **Producto esperado:** es una cuenta que permite al padre sentirse satisfecho con su aporte a la educación financiera de sus hijos menores de edad, mientras sirve como fondo para generar ahorro.
- **Producto ampliado:** es una cuenta que brinda beneficios diferenciados según tiempo de permanencia y saldos en la cuenta, mediante descuentos, sorteos o premios.
- **El producto potencial:** es una cuenta posicionada como el producto bandera de la educación financiera en el Perú y que aporta de manera importante a la bancarización responsable por medio del ahorro.

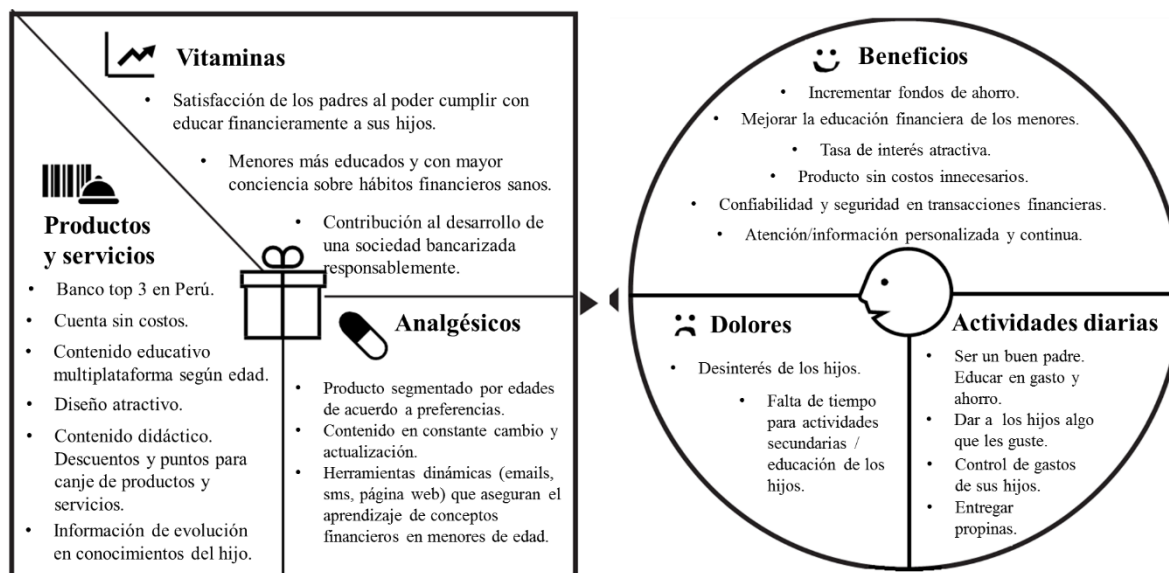
Además, hemos clasificado la cuenta de la siguiente manera:

- **Según su durabilidad y tangibilidad:** es un servicio que cuenta con una parte tangible.
- **Según la clasificación de los bienes de consumo:** es un bien no buscado, ya que, como hemos visto en capítulos anteriores, la educación financiera no es practicada entre los padres de familia, por lo que requiere publicidad y esfuerzos de venta personal (Kotler 2012: 327).

Asimismo, según la mezcla de servicios de Kotler (2012: 356), nos estamos refiriendo a que este producto se encuentra en la categoría de servicio principal con servicios secundarios adicionales. Es sobre estos servicios secundarios adicionales (exclusivos) que nos enfocaremos para desarrollar la estrategia. El foco para establecer diferenciación serán estas nuevas características y beneficios que brindarán contenido y promociones exclusivas que actualmente no existen en el mercado, con productos similares o sustitutos.

A continuación, presentamos el análisis de la propuesta de valor de la cuenta Generación Ahorro, realizado desde el punto de vista del cliente.

Gráfico 4. Propuesta de valor: Canvas



Fuente: Elaboración propia, 2018

Con este lienzo confirmamos que la Cuenta Generación ahorro propone contribuir con un cambio en la sociedad limeña (luego peruana) en donde la bancarización sea responsable, es decir, con bajos niveles de endeudamiento y mayor participación en el sistema financiero de manera formal. Todo esto construyendo conciencia sobre futuros ciudadanos limeños, quienes conforman actualmente casi la tercera parte de la población: los menores de edad. Finalmente es esto lo que contribuye con el posicionamiento de la marca Scotiabank como el banco del ahorro.

Por otro lado, los resultados de la investigación de mercado realizada, permitieron analizar cuáles características y beneficios del producto mantener y cuáles modificar, todo lo cual se visualiza en la tabla 9, en donde se presenta un cuadro comparativo de las características actuales del producto y las que se proponen para su relanzamiento. A continuación, su descripción:

- Nombre del producto: Cuenta Generación Ahorro.
- Desarrollo de un sistema de acumulación de puntos que motive el ahorro a través del cual se podrá canjear descuentos en establecimientos de sectores de interés, tanto de los padres (convenios con entidades educativas, según la encuesta), como de los menores (entretenimiento, ropa y accesorios). Se crearán tres niveles (Rojo, Dorado y Negro), de tal manera que, mientras mayor sea el fondo ahorrado en la cuenta, más puntos gana el menor, y

tiene la posibilidad de acceder a mejores beneficios. Se podrá encontrar más información en el apartado ‘Sistema de beneficios por canje de puntos’, que se explica líneas más adelante.

- Desarrollo de una página web y aplicación móvil, que incluirá contenidos de educación financiera para menores según su edad, evaluaciones, recomendaciones y consejos para padres, información del producto, y los beneficios disponibles, que variarán de manera trimestral para mayor atractividad de los clientes. El contenido mencionado será desarrollado mediante el aporte del área de responsabilidad corporativa al área de producto.
- Diseño de la tarjeta: cambio de diseño *Monopoly* por tarjetas de colores (roja, dorada o negra), según niveles que se vayan logrando mediante puntaje acumulado.
- Límite máximo para retiros: cambio de un máximo de USD 50 mensuales parametrizable, a un máximo mensual que será hasta el 70% del monto depositado en la cuenta¹⁸.
- Incremento de la tasa efectiva anual de 0.15% a 1%.
- Con su primer depósito, el menor puede elegir donar S/3.00 soles para financiar activaciones educativas en diferentes asentamientos humanos de Lima.

Tabla 9. Tabla comparativa de características de la Cuenta Kids

CARACTERÍSTICAS	ANTES	AHORA
Nombre	Cuenta Kids	Cuenta Generación Ahorro
Mancomunada entre padre e hijo	Sí	Sí
Asignación de tarjeta de débito Visa o Mastercard	Sí	Sí
Diseño de tarjeta	<i>Monopoly</i>	Según niveles: Tarjetas Roja, Dorada y Negra
Costo de mantenimiento	0	0
Monto mínimo de apertura	0	0
Costo por depósitos en efectivo o ventanilla	0	0
Retiros en ventanilla al mes	2	2
Costo por transferencias CCE por Internet en la misma plaza	0	0
Costo hasta por dos retiros por ventanilla inter-plaza	0	0
Retiros en la red de cajeros Scotiabank	Ilimitados / Sin costo	Ilimitados / Sin costo
Monto para retiros y compras	Límite máximo mensual parametrizable de USD 50	Monto fijo mensual: retiro máximo del 70% del monto depositado
Consumos en POS	Solo para giros relacionados con menores de edad (ver lista)	Solo para giros relacionados con menores de edad (ver lista)
Costo por consulta de saldos y movimientos en ventanilla	0	0
Costo por emisión de estado de cuenta	12	12
Costo de duplicado de tarjeta	15	15
Emisión de tarjeta con diseño y nominada	15	15
TEA	0.15%	1.00%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¹⁸ Por la educación financiera que promueve este programa, el menor no podrá retirar el 100% de los fondos de la cuenta. Dado que especialistas en finanzas recomiendan que se debe ahorrar el 30% de los ingresos, escogimos este porcentaje como el máximo que se puede retirar en el periodo de un mes.

Tabla 10. Tabla comparativa de beneficios de la Cuenta Kids vs la nueva cuenta Generación Ahorro

BENEFICIOS	ANTES	AHORA
Descuentos, canjes o promociones	Cartas <i>monopoly</i> , Juegos <i>Monopoly</i> por mantener un monto mínimo de saldo en la cuenta (S/1.500 soles)	Sistema de beneficios por canje de puntos
Alertas de movimientos	Envío al celular	Envío al celular
Contenido educativo	-	Contenido financiero disponible en plataforma <i>web</i> y aplicación móvil, en forma de juegos y vídeos, según rango de edad.
<i>Tips</i> para padres	-	Recomendaciones semanales enviadas vía SMS al celular del padre.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Respecto de los beneficios, mostramos en la tabla 10 una comparación de los que existen en la actualidad, que proponemos modificar de la siguiente manera:

1.1 Sistema de beneficios por canje de puntos

Cambiaremos el sistema de premios y pasaremos de la entrega de cartas y juegos *Monopoly* a un sistema de acumulación de puntos para canje de beneficios (productos y servicios atractivos para el usuario) según los siguientes niveles: Rojo, Dorado y Negro (se muestran más detalles en la tabla 11). Según su nivel, los menores van a ser acreedores de puntos que podrán acumular y que les servirá para canjear con diferentes beneficios.

Tabla 11. Niveles para la cuenta Generación Ahorro

Ítem	Nivel	Saldo promedio mensual
1	Tarjeta Roja	S/ 0.00 a S/ 700.00
2	Tarjeta Dorada	S/ 701.00 A S/ 1.440.00
3	Tarjeta Negra	S/ 1.441.00 a más

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Subiendo de nivel, el usuario accede a una tarjeta de color diferente, además de mejores beneficios (los diseños de las tarjetas se muestran en el anexo 13). El objetivo de este sistema de beneficios es incentivar el ahorro, premiando al menor y a sus apoderados con descuentos y promociones de servicios y productos de su interés. Solo tendrá acceso a los beneficios del nivel en el que se encuentre. El anexo 10 muestra el modelo de beneficios a acceder, según nivel y puntajes.

Los puntos son acumulativos, pueden ser canjeados en cualquier momento y se pueden obtener de la siguiente manera:

1) Incrementando el saldo promedio mensual¹⁹ en cuenta respecto del mes anterior: el usuario debe contar con un saldo promedio mensual mayor respecto del mes anterior para acceder a puntos, los cuales se calculan multiplicando el incremento en soles por el factor del nivel en el que se encuentre. El factor mejora con cada nivel. Si el saldo promedio mensual se mantiene, no se obtienen puntos, pero si decrece, el usuario podría descender de nivel. De esta manera, solo se asignarán puntos por el incremento del saldo promedio mensual, es decir, cada vez que se realicen depósitos a la cuenta.

2) Participando en una evaluación anual: el usuario podrá obtener 150 puntos adicionales si rinde la evaluación habilitada cada año para su cuenta de usuario Generación Ahorro, la cual estará cargada tanto en la plataforma web, como en la *app*. El resultado de la evaluación no condiciona la adquisición de puntos. Dicha evaluación será diseñada en función de la edad y el contenido disponible para los usuarios en la página web. Esto permitirá medir el nivel de competencia financiera, mejorar los contenidos educativos ofrecidos y monitorear el éxito del programa.

3) Desarrollando encuestas mensuales de auspiciadores²⁰: los auspiciadores brindarán los beneficios en forma de descuentos a cambio de obtener información relevante del comportamiento de los padres de familia de los usuarios, mediante encuestas preparadas para ellos por el banco. Se publicará una encuesta al mes que dará al usuario la opción de obtener diez puntos adicionales. Resolver la encuesta no es obligatorio.

En la siguiente tabla se muestra un cuadro resumen con los valores de cada variable para cada nivel.

Tabla 12. Variables para el cálculo de puntaje en cada nivel

Variable	Factor multiplicador de puntos			Cálculo
	Tarjeta Roja	Tarjeta Dorada	Tarjeta Negra	
Incremento de saldo mensual	0.25	0.5	1	Multiplicación de factor por incremento
Encuesta mensual	10	20	30	Puntos por encuesta realizada
Evaluación anual	150	150	150	Puntos por evaluación realizada

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¹⁹ El saldo promedio mensual, es el dinero promedio que tiene la cuenta en el día de corte (cálculo: sumatoria de saldos al cierre del día, dividido entre la cantidad de días del mes).

²⁰ Los auspiciadores son las empresas que brindarán los beneficios a los menores y que pueden canjear con puntos.

1.2 Contenido educativo según rangos de edad

El producto incluirá el diseño de una plataforma web con contenido relacionado con las competencias financieras necesarias en función de la edad del menor. La base para el desarrollo de este contenido es la información que maneja el área de responsabilidad corporativa del banco, en gestión con MINEDU y la SBS. Las áreas de publicidad y marketing serán las encargadas de dar forma al contenido.

Tanto los padres como los menores podrán ingresar con su número de cuenta y contraseña, dato que servirá para diferenciar el contenido específico, según la edad del menor. Este contenido será presentado de manera dinámica, lúdica y audiovisual para el mejor aprendizaje. Incluso, algunas de las enseñanzas podrán ser aprendidas mediante sus principales *influencers*. Esta área de la página web incluirá enseñanzas presentadas por medio de historietas, series en vídeo y juegos, entre otros. Para ver ejemplos del contenido disponible en la página web y la aplicación para menores, ver tabla 13.

1.3 Tips para padres

Para complementar el contenido de aprendizaje para los menores a través de la plataforma web y aplicación, los padres recibirán, de manera semanal, mensajes de texto enviados a sus teléfonos móviles con recomendaciones para enseñar finanzas a sus hijos en distintas situaciones de la vida cotidiana. El contenido de estos mensajes irá segmentado según la edad de los menores y, además, estará dirigido al padre con su nombre. En la tabla 14 hay ejemplos de mensajes.

1.4 Actividades de Responsabilidad Social Empresarial

A fin de magnificar el impacto del producto en la sociedad, puesto que se busca mejorar la inclusión financiera, así como los niveles de cultura financiera en menores de todos los estratos y zonas del país²¹, la nueva Cuenta Generación Ahorro incluirá la opción de donar S/ 3 soles mensuales del saldo promedio de los clientes para financiar proyectos educativos que lleguen a las zonas más vulnerables de Lima Metropolitana²².

²¹ Como ya se ha visto anteriormente, involucrar a los menores en el sistema financiero desde temprana edad, así como fomentar la bancarización responsable, puede tener un gran impacto en la economía nacional, que actualmente es no-bancarizada en 57%.

²² El monto estimado que se recaudaría para estas actividades de responsabilidad social ha sido considerado en el monto de saldos promedios totales del producto (análisis financieros, Capítulo V).

Estas actividades educativas pueden realizarse en coordinación con otras instituciones estatales (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Educación, Superintendencia de Banca y Seguros), o de la sociedad civil (AFLATOUN, Plan Internacional).

El objetivo es organizar capacitaciones constantes sobre temas de ahorro y financieros a fin de mejorar el impacto del producto sobre los menores de Lima Metropolitana, en primera instancia y, finalmente, del país. Se puede observar un ejemplo de la promoción de resultados e impacto de esta iniciativa en el Anexo 11.

2. Estrategia de precio

El producto por relanzar no cuenta en sí con una estrategia de precio, puesto que se puede abrir de manera gratuita y no genera costos significativos para el cliente. Los ingresos del producto provienen de un porcentaje de los depósitos realizados a la cuenta, los mismos que buscamos incentivar mediante el programa de beneficios diferenciados por categorías y el uso de contenido que genera cultura de ahorro. Todo esto está desplegado con el fin de generar depósitos mensuales de al menos S/ 200 soles.

3. Estrategia de plaza

Respecto de la estrategia de plaza, no utilizaremos intermediarios sino canales directos. Por políticas del banco respecto de la inclusión financiera, este canal busca ser intensivo, ya que, a pesar de que esperamos mayor aceptación en un segmento exclusivo (padres con hijos menores de edad del NSE A/B de Lima), el producto puede ser adquirido por un segmento masivo (personas de todos los niveles socioeconómicos, residentes en Lima Metropolitana y en el resto del país).

En el canal presencial, se utilizará la actual fuerza de ventas ubicada en todas las agencias en Lima Metropolitana debidamente capacitadas para la captación de cuentas y fondos de la cuenta Generación Ahorro. Las oficinas tendrán un papel importante, pero no protagónico. En el canal virtual, se busca utilizar medios como Banca Móvil, web y *app* para comunicar el producto y sus beneficios, así como el acceso al contenido educativo.

Tabla 13: Ejemplo de contenido financiero para menores en página web

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Rango de edad	Formato			
	Vídeo	Juego	Aplicación en vida real	
De 0 a 5	Cuentos/ Serie	El dinero	Juego Money Crush: se recolectan monedas. Un porcentaje se ahorra, otro se gasta.	Vídeo: papá me dio propina
		Administro mi dinero: ahorrar y comprar	Logotipo: asocia imagen con significado (ejemplo: imagen de monedas = dinero)	Vídeo: una visita a la bodega
		El banco	Identifica y señala los billetes o monedas en una imagen	Vídeo: mamá va al banco
		Administro mi dinero: ahorrar y comprar II	Buscaminas online: Encuentra las monedas. ¡Empieza de nuevo si pisas una mina!	Vídeo: ¿para qué sirve el dinero?
		Vídeo musical: Ahorrando	Moneda Memory Match: haz <i>click</i> en dos cartas para voltearlas. Une monedas o billetes idénticos.	Vídeo: ¿para qué sirve el dinero? II
De 6 a 12	Storytelling	El trabajo y la retribución económica	Trivia nivel 1: define conceptos financieros. Gana puntos y sube de nivel.	<i>Influencer</i> : contenido financiero en situaciones cotidianas.
		Formas de ahorrar	Simón Dice: deposita dinero en tu cuenta y gana puntos para cambiar el diseño de tu tarjeta.	<i>Influencer</i> : contenido financiero en situaciones cotidianas.
		Conceptos financieros 1	Diseña tu moneda: ¡crea tus propias monedas utilizando varios botones y modelos disponibles!	<i>Influencer</i> : contenido financiero en situaciones cotidianas.
		Conceptos financieros 2	Juego de roles: visita a un supermercado virtual y realiza compras con presupuesto limitado. Escoge entre marcas y precios.	<i>Influencer</i> : contenido financiero en situaciones cotidianas.
De 13 a 17	Storytelling	El sistema financiero	Trivia nivel 2: define conceptos financieros. Gana puntos para cambiar el diseño de tu tarjeta.	<i>Youtuber</i> : Videoclip con canción de moda. Formato <i>branded content</i> .
		Conceptos financieros 1	Concurso matemático: calcula tasas de interés	<i>Influencer</i> convoca a participar en concurso vía redes.
		Conceptos financieros 2	Alianza con VISA: fútbol financiero. ¡Controla una selección nacional mientras respondes preguntas sobre finanzas!	Vídeo tutorial con <i>influencer</i> jugando en vivo vía Youtube. Recibe y responde comentarios en vivo.
		Conceptos financieros 3	Alianza con Banco Central Europeo: Inflation Island. Explora la isla y observa las consecuencias de la inflación y la deflación.	Facebook Live con <i>influencer</i> .
	Videoblog	Buenos hábitos financieros	SCOTIA Tank: decide dónde invertir.	<i>Influencer</i> realiza videoblog.
		¿Qué es la rentabilidad?	<i>Influencer</i> realiza videoblog.	
		¿Cuándo es bueno endeudarse?	<i>Influencer</i> realiza videoblog.	

Tabla 14: Ejemplo de contenido financiero para padres en mensajes de texto

	Edades	Ejemplos de SMS (máximo 150 caracteres)
Contenido para padres	3 a 5 años	¿Estás en cola con tu hijo? Aprovecha para conversar sobre la importancia de esperar por lo que se quiere.
		Para las propinas de tu hijo, regálale dos frascos, uno con etiqueta "Gasto" y otra "Ahorro". Ve con él/ella al banco y deposita el dinero de ahorro.
		¿Tu hijo te ha pedido un juguete nuevo? Ayúdalo a comprarlo, indicándole que deberá ahorrar para pagar una parte. Establezcan objetivos juntos.
		Haz que tu hijo disponga una parte del dinero de sus propinas para compras pequeñas, como dulces. La otra parte debe ser para el ahorro.
		Si tu hijo recibió una propina adicional, permítele hacer una compra pequeña y la otra parte deposítela. Acompáñalo al banco y enséñale el proceso.
	6 a 12 años	¿Cuánto he ahorrado? Visiten juntos estado <i>online</i> y vean cuánto dinero tiene. Conversen sobre el avance y cuán cerca se encuentra de su objetivo.
		¡Es hora de hablar de ofertas! Discute con tu hijo sobre la compra de productos básicos, como el azúcar en bolsa versus en granel.
		¿Nos vamos de compras? En tus compras semanales, lleva a tu hijo contigo y dale algo de dinero para que escoja qué comprar según sus necesidades.
		Durante las compras, preguntale a tu hijo ¿Realmente necesitas esto?, ¿Costaría menos en otro lugar?, ¿Podríamos obtener alguna oferta?
	13 a 17 años	Habla con tu hijo: «Si ahorras S/ 100 cada año a partir de los 14, tendrás S/ 61.200 a los 65, pero tendrás menos si empiezas después».
		Realiza con tu hijo algunos cálculos de interés en nuestra web. Podrá ver cuánto ganará si invierte una cierta cantidad que crece a una tasa de interés determinada.
		Haz que tu hijo tenga un objetivo a más largo plazo para algo más costoso que para lo que haya ahorrado. Enséñale el costo de oportunidad.
¡El ahorro es una buena decisión! Enséñales a tus hijos a pensar en objetivos a largo plazo.		
Si tu hijo acostumbra a comprar un bocadillo todos los días, enséñale que quizás sería más conveniente ahorrar ese dinero para comprar un iPad.		

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Kobliner (2013).

4. Estrategia de promoción

El relanzamiento del producto contará con dos etapas: relanzamiento y mantenimiento.

4.1. Relanzamiento de la cuenta Generación Ahorro

Esta etapa durará tres meses, utilizará medios ATL y BTL y estará dirigida a padres de familia clientes de Scotiabank y de la competencia.

Tomando en cuenta que las decisiones sobre la estrategia de promoción del producto a relanzar tendrán un impacto en el *brand equity* de la marca Scotiabank, se ha desarrollado la estrategia del mensaje publicitario que presentamos a continuación:

4.1.1. Estrategia de marketing

Segmento: hombres y mujeres entre los 25 y 45 años, de NSE A/B, clientes y no clientes de Scotiabank, con hijos menores de edad, que viven en Lima Metropolitana.

Diferenciación: el producto acompañará al padre en su labor como educador en temas financieros básicos de manera fácil y dinámica, mientras brinda beneficios especiales.

Posicionamiento: para los padres de familia que aspiran a la educación integral y completa de sus hijos, este producto es la mejor opción como herramienta financiera de fácil acceso.

4.1.2. Plan publicitario

Objetivo: presentar al producto como la mejor herramienta de los padres de familia para enseñar educación financiera a sus hijos.

- **Estrategia:**
 - Razón de preferencia: la cuenta Generación Ahorro es tu mejor aliado en la educación financiera de tus hijos.
 - Soporte: porque accedes a un programa de contenido y beneficios especiales según la edad de tus hijos que te acompañará a cumplir de la mejor manera tu responsabilidad como padre.
 - Carácter: consejero, confiable, efectivo.
- **Concepto de marca:**

La educación de tus hijos es una de tus responsabilidades más importantes como padre. Te encantaría no dejar ningún aspecto descuidado de su educación; sin embargo, existen limitaciones de tiempo y herramientas educativas para enseñarles a tomar decisiones financieras acertadas, en su futuro. Por eso te presentamos la cuenta Generación Ahorro de Scotiabank, que se convertirá en tu mejor aliado en la educación financiera de tus hijos, porque con ella accedes a un programa de contenido y beneficios especiales según la edad de tus hijos que te acompañará a cumplir de la mejor manera tu responsabilidad como padre.
- **Carácter de la comunicación:** orientada al público objetivo definido.

- **Acciones y técnicas posibles:**

- **Publicidad ATL:**

Medios impresos: Revista Somos y Diario Publimetro (una aparición por semana durante tres meses, *full color*, página completa).

OOH: cuatro pantallas digitales ubicadas estratégicamente en los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco y San Borja.

- **Publicidad BTL:**

Social media: Page Post Ads, Carrusel y Canvas en Facebook.

Mailing: con base en datos que maneja el banco.

Material POP en oficinas.

Activaciones en colegios más importantes de Lima (dos semanales durante el primer mes), solo en eventos como kermeses.

4.2. Mantenimiento

Esta etapa durará nueve meses, los primeros tres con mayor intensidad. Utilizará medios ATL y BTL y estará dirigida al mismo público objetivo (padres de familia), añadiendo mensajes para sus hijos.

4.2.1 Estrategia de marketing

Mantenemos la estrategia establecida para el relanzamiento, pero enfocamos la comunicación en el uso del producto y sus beneficios.

Además, utilizaremos las pantallas digitales y el social media para exponer de manera masiva el impacto que va generando el producto en términos de educación financiera en los menores.

4.2.2 Plan publicitario

- **Objetivo:** reforzar los beneficios de uso del producto.
- **Carácter de la comunicación:** orientada al público objetivo definido.
- **Acciones y técnicas posibles:**
 - **Publicidad ATL:**

OOH: cinco pantallas digitales ubicadas estratégicamente.

Radio: anuncios y auspicios.
 - **Publicidad BTL:**

Social Media: Page Post Ads, Carrusel y Canvas en Facebook e Instagram.

Influencers

Mailing: con base en datos que maneja el banco.

Material POP en oficinas.

Para mayor detalle, ver Gantt de acciones de comunicación en el anexo 13. Para mayor detalle de las piezas publicitarias, ver los anexos 14 y 15.

5. Estrategia de personas

La apertura de este producto se realizará a través de la actual fuerza de venta, ubicada en las oficinas del banco (ventanilla, plataforma y funcionarios). Para ello, se preparará una cartilla con información actualizada del producto y un *speech* especializado, que será colgada en la Intranet del banco y a la que toda la fuerza de ventas tendrá acceso.

Asimismo, se realizará un evento interno en la oficina principal antes del lanzamiento del producto. En dicho evento, se invitará a todos los gerentes de las oficinas de Lima para mostrarles las nuevas características de la novedosa cuenta, junto con las gráficas publicitarias, a fin de que puedan estar al tanto del producto y su comunicación.

Se reforzará a toda la fuerza de ventas, además, de manera presencial mediante el gerente de oficina en *kick off* semanal²³. A los funcionarios se les brindará una base de datos por oficina, asignada por el área de inteligencia comercial, para que puedan llamar a posibles clientes que estén dentro del perfil. Además, les pedirá que generen citas de visitas para que cierren ventas en la propia oficina.

De manera interna, se creará el Día de la cuenta Generación Ahorro, para que todos los colaboradores dediquen los días sábados a la venta de la cuenta, ya que es el día de mayor tráfico de padres de familia con sus hijos. Para ello, contarán con material de *merchandising* genérico que llamará la atención de los menores (como globos y caramelos en cada puesto de trabajo).

Para poder contar también con la participación de todos los colaboradores administrativos, se desarrollará una campaña interna para que ellos abran la cuenta a sus hijos menores de edad y puedan acceder a los beneficios de este producto. En esta campaña interna también podrán referir a sus familiares y amigos, generando mayor alcance.

²³ Reunión semanal (treinta minutos aproximadamente) que realizan los gerentes de oficina para hacer lectura del boletín semanal en donde se muestran actualizaciones de productos, campañas e información general del banco. Las reuniones de *kick off* se realizan como política del banco.

6. Estrategia de procesos

La estrategia de procesos para la apertura y consultas de la cuenta Generación Ahorro en las oficinas físicas del Scotiabank será la que actualmente se maneja, ya que existen procedimientos internos y regulatorios que hay que cumplir para que una cuenta de ahorros pueda funcionar.

Asimismo, los colaboradores del Scotiabank contarán con capacitación para poder realizar dichas operaciones relacionadas con la cuenta Generación Ahorro. Para el cliente, el proceso de apertura de una cuenta es totalmente transparente y no dura más de cinco minutos en el área de plataforma del banco.

Por ello, para objeto de esta estrategia, no se propone realizar modificaciones en el proceso, ya que es una de las operaciones más rápidas y eficientes que realizan los funcionarios. Se adjunta el diagrama de flujo de proceso de apertura de cuentas en una agencia en el anexo 12.

7. Evidencia física

La cuenta Generación Ahorro de Scotiabank, se manifiesta tangiblemente de la siguiente manera:

- Tarjetas de colores rojo, dorado y negro, las cuales se diseñaron para diferenciar a los menores de edad según los niveles alcanzados, siendo la roja la básica, la dorada la intermedia y la negra la de nivel superior. Para mayor detalle, ver el anexo 13.
- Presentación de los afiches colocados en las agencias Scotiabank. Los afiches reflejan el concepto creativo que deseamos comunicar. La imagen muestra a menores de edad en una situación agradable, y a uno de ellos mostrando la tarjeta. El mensaje: «Tu mejor aliado en la educación financiera de tus hijos» resume la necesidad de nuestro público por educar a sus hijos menores de edad. Para mayor detalle, ver el anexo 14.
- Folletos cuenta Generación Ahorro: contienen la imagen de la campaña, menores de edad y se detallan las características de la cuenta junto con mensajes para la captación del interés de los padres. Para mayor detalle, ver el anexo 15.
- Página web y aplicación móvil: estos canales presentarán información de educación financiera, banca por Internet e información de movimientos y saldos, registro y cantidad de puntos acumulados y beneficios disponibles para todos los niveles, entre otros. Para mayor detalle, ver los anexos 16 y 17.

Capítulo V. Implementación y control

En el presente capítulo se desarrolla el análisis financiero del plan presentado, para el cual se consideran los siguientes supuestos:

- El horizonte de evaluación del proyecto es de cinco años.
- Todos los montos están expresados en soles (S/).
- Los ingresos del proyecto son determinados por el margen financiero que resulta de aplicar una tasa (tasa de fondeo - tasa efectiva anual) a los saldos promedio de depósitos anuales generados por el producto.
- La tasa de fondeo que establece Scotiabank para productos pasivos es de 3%.
- Scotiabank trabaja con COK²⁴ base de 20%, para la evaluación de sus proyectos.
- La gerencia de marketing de Scotiabank tiene por política asumir el 50% de los gastos operativos en proyectos como la cuenta Generación Ahorro.
- Por histórico del banco, la tasa de deserción del producto Cuenta *Kids* asciende a 15% (uso del 85%).
- Se asumirá que el cliente mantiene 30% de sus depósitos al mes, como ahorro en su cuenta.
- El banco tiene por política exigir captura anual incremental mínima de 5% para cualquiera de sus productos.

1. Proyección de demanda

El cálculo de la proyección de demanda se muestra en la tabla 15. Para este cálculo, se considera lo siguiente:

- Montos de depósito promedio mensual incrementales hasta el año 3.
- Estacionalidad de ventas a partir del segundo año.
- Cuentas activas = cuentas que no desertaron y se encuentran generando depósitos.

²⁴ El COK, o costo de oportunidad de capital, también se conoce como tasa de retorno del inversionista. Mide el rendimiento esperado de la mejor alternativa de inversión.

Tabla 15. Proyección de demanda

% retiro	70%	70%	70%	70%	70%
Uso de la cuenta	85%	85%	85%	85%	85%
Depósito promedio mensual	S/ 200	S/ 250	S/ 300	S/ 300	S/ 300
	2018	2019	2020	2021	2022
Cuentas abiertas	73,493	77,169	81,030	85,079	89,334
Cuentas activas	62,469	74,969	80,118	84,334	88,585
Depósitos	S/. 69,965,122	S/. 203,306,576	S/. 268,937,092	S/. 290,698,092	S/. 306,479,892
Retiros	S/. 48,975,585	S/. 142,314,604	S/. 188,255,964	S/. 203,488,664	S/. 214,535,924
Saldos	S/. 20,989,537	S/. 60,991,973	S/. 80,681,128	S/. 87,209,428	S/. 91,943,968
Saldo promedio por cuenta	S/ 286	S/ 790	S/ 996	S/ 1.025	S/ 1.029

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 16. Composición de cuentas Generación Ahorro en horizonte de cinco años

		Cuentas totales				
		2018	2019	2020	2021	2022
Cuentas nuevas	Año 1	73,493	62,469	62,469	62,469	62,469
	Año 2		14,699	12,494	12,494	12,494
	Año 3			6,063	5,154	5,154
	Año 4				4,961	4,217
	Año 5					4,998
	Total	73,493	77,168	81,026	85,077	89,331

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Estado de ganancias y pérdidas y flujo de caja

Con el cálculo de los saldos y la cantidad de cuentas. se procede a realizar el estado de ganancias y pérdidas (ver tabla 17) y el flujo de caja (ver tabla 18). Se toma en cuenta que los gastos recurrentes son 40% del total de ingresos (dato del banco). Para el detalle de gastos, ver tabla 19.

Del análisis financiero se obtiene un VAN que asciende a S/ 634.871.00 y TIR de 44%, lo cual reafirma la viabilidad del proyecto.

Tabla 17. Estado de ganancias y pérdidas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo promedio depósitos	20,802,130	60,767,066	80,440,774	86,956,426	91,678,213
Estado ganancias y perdidas (S/)					
Ingresos	2.00%				
Margen financiero	416,043	1,215,341	1,608,815	1,739,129	1,833,564
Ingresos no financieros	-	-	-	-	-
Total ingresos	416,043	1,215,341	1,608,815	1,739,129	1,833,564
Gastos de provisiones	-	-	-	-	-
Total ingresos netos	416,043	1,215,341	1,608,815	1,739,129	1,833,564
Gastos operativos					
Gastos una vez no capitalizables	-802,610	0	0	0	0
Marketing	-765,110				
Sistemas	-37,500				
Gastos recurrentes	-166,417	-486,137	-643,526	-695,651	-733,426
Recurrentes	-166,417	-486,137	-643,526	-695,651	-733,426
Gastos operativos	-969,027	-486,137	-643,526	-695,651	-733,426
Utilidad antes de impuestos	-552,984	729,205	965,289	1,043,477	1,100,139
Impuestos y participación trabajadores (31.6%)	-174,743	-230,429	-305,031	-329,739	-347,644
Utilidad neta	-727,728	498,776	660,258	713,738	752,495
Utilidad neta acumulada	-727,728	-228,951	431,306	1,145,045	1,897,540

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 18. Flujo de caja proyectado

Flujo de caja (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	416,043	1,215,341	1,608,815	1,739,129	1,833,564
Gastos operativos	-802,610	-166,417	-486,137	-643,526	-733,426
Gastos una vez no capitalizables	-802,610				
Gastos recurrentes	-166,417	-486,137	-643,526	-695,651	-733,426
Gastos marginales	0	0	0	0	0
Gastos por provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos y participación trabajadores	-174,743	-230,429	-305,031	-329,739	-347,644
Flujo final	-802,610	74,882	498,776	660,258	713,738
Flujo final acumulado	-802,610	-727,728	-228,951	431,306	1,145,045

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 19. Presupuesto de gastos. Cuenta Generación Ahorro

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto de marketing	S/ 1.530.220	S/ 606.000	S/ 606.000	S/ 606.000	S/ 606.000
Campaña de relanzamiento	S/ 859.040	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
ATL	S/ 594.720	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Diario	S/ 168.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Revista	S/ 204.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
OOH	S/ 132.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
BTL	S/ 264.320	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Facebook	S/ 90.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<i>Mailing</i>	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
POP oficinas	S/ 90.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Activaciones	S/ 44.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Campaña de mantenimiento	S/ 532.180	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
ATL	S/ 198.240	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Radio	S/ 168.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
BTL	S/ 333.940	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Anuncios campaña Facebook	S/ 120.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<i>Influencers</i> en Facebook (publicaciones)	S/ 28.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<i>Mailing</i>	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
POP Oficinas	S/ 135.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Campaña genérica	S/ -	S/ 564.000	S/ 564.000	S/ 564.000	S/ 564.000
BTL	S/ -	S/ 282.000	S/ 282.000	S/ 282.000	S/ 282.000
Anuncios campaña Facebook	S/ -	S/ 120.000	S/ 120.000	S/ 120.000	S/ 120.000
<i>Influencers</i> en Facebook (desarrollo + publicaciones)	S/ -	S/42.000	S/ 42.000	S/ 42.000	S/ 42.000
<i>Mailing</i>	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
POP oficinas	S/ -	S/ 120.000	S/ 120.000	S/ 120.000	S/ 120.000
Producción de publicidad	S/ 64.000	S/ 42.000	S/ 42.000	S/ 42.000	S/ 42.000
Spot radio + artes	S/ 60.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000	S/ 36.000
<i>Influencers</i> (desarrollo)	S/ 4.000	S/ 6.000	S/ 6.000	S/ 6.000	S/ 6.000
Presupuesto de sistemas	S/ 75.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Diseño y desarrollo de plataforma web	S/ 20.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Diseño y desarrollo de plataforma móvil	S/ 50.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Desarrollo de sistema clasificador de categorías y beneficios	S/ 5.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Presupuesto total	S/ 1.605.220	S/ 606.000	S/ 606.000	S/ 606.000	S/ 606.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Evaluación de escenarios

Se identificó que existen tres variables importantes para el proyecto, por lo cual se evalúan sus impactos en tres escenarios: pesimista, neutral y optimista. El escenario neutral es el presentado en el análisis anteriormente explicado. En la tabla 20 se muestra el resumen de cada escenario. Para detalle del análisis para los escenarios optimista y pesimista, ver tablas 21a la 26.

Tabla 20. Escenarios para el relanzamiento de la cuenta Generación Ahorro

	Escenario neutral	Escenario pesimista	Escenario optimista	
% Gastos operativos asumidos por la gerencia de marketing	50%	25%	60%	
% de deserción de clientes	15%	25%	10%	
Monto de depósito mensual	2018	S/ 200	S/ 200	S/ 200
	2019	S/ 250	S/ 200	S/ 250
	2020	S/ 300	S/ 200	S/ 300
	2021	S/ 300	S/ 200	S/ 350
	2022	S/ 300	S/ 200	S/ 400
VAN	634.871	-409.950	1.068.109	
TIR	44%	7%	64%	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Dado el impacto de las variables mencionadas, se plantea ciertas acciones para los escenarios neutral y pesimista, con el fin de darle sostenibilidad al proyecto.

Para el caso del escenario neutral, lo que se propone es lo siguiente:

- Análisis constante de ratios de deserción.
- Incremento de porcentaje de costos operativos asumidos por el banco.

Para el caso del escenario pesimista, la propuesta es la que sigue:

- Estrategias de fidelización para disminuir la deserción.
- Revisión del sistema de beneficios, para incrementar el monto promedio de los depósitos.
- Comunicación más agresiva con base en los resultados del punto anterior.

Tabla 21. Proyección de demanda. Escenario pesimista

Depósito mensual promedio (S/)	200	200	200	200	200
% retiro	70%	70%	70%	70%	70%
Uso de la cuenta	75%	75%	75%	75%	75%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas abiertas	73,493	69,820	72,209	75,658	79,419
Cuentas operativas	55,120	66,148	70,697	74,419	78,170
Depósitos (S/)	S/.61,733,931	S/.146,315,395	S/.164,540,195	S/.174,406,195	S/.183,376,195
Retiros (S/)	S/.43,213,752	S/.102,420,777	S/.115,178,137	S/.122,084,337	S/.128,363,337
Saldos (S/)	S/ 18,354,819	S/ 43,696,175	S/ 49,149,968	S/ 52,098,602	S/ 54,778,349
Saldo promedio por cuenta (S/)	S/252.00	S/629.00	S/684.00	S/692.00	S/693.00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 22. Estado de ganancias y pérdidas. Escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo promedio depósitos	18,354,819	43,696,175	49,149,968	52,098,602	54,778,349
Estado de ganancias y pérdidas (S/)					
Ingresos	2.00%				
Margen financiero	367,096	873,923	982,999	1,041,972	1,095,567
Ingresos no financieros	-	-	-	-	-
Total ingresos	367,096	873,923	982,999	1,041,972	1,095,567
Gastos de provisiones	-	-	-	-	-
Total ingresos netos	367,096	873,923	982,999	1,041,972	1,095,567
Gastos operativos					
Gastos una vez no capitalizables	-1,203,915	0	0	0	0
Marketing	-1,147,665				
Sistemas	-56,250				
Gastos recurrentes	-146,839	-349,569	-393,200	-416,789	-438,227
Recurrentes	-146,839	-349,569	-393,200	-416,789	-438,227
Gastos operativos	-1,350,754	-349,569	-393,200	-416,789	-438,227
Utilidad antes de impuestos	-983,657	524,354	589,800	625,183	657,340
Impuestos y participación trabajadores (31.6%)	-310,836	-165,696	-186,377	-197,558	-207,719
Utilidad neta	-1,294,493	358,658	403,423	427,625	449,621
Utilidad neta acumulada	-1,294,493	-935,835	-532,412	-104,786	344,834

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 23. Flujo de caja proyectado. Escenario pesimista

Flujo de caja	Año 1		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		367,096	873,923	982,999	1,041,972	1,095,567
Gastos operativos	-1.203.915	-146,839	-349,569	-393,200	-416,789	-438,227
Gastos una vez no capitalizables	-1.203.915					
Gastos recurrentes		-146,839	-349,569	-393,200	-416,789	-438,227
Gastos marginales		0	0	0	0	0
Gastos por provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos y participación trabajadores		-310,836	-165,696	-186,377	-197,558	-207,719
Flujo final	-1.203.915	-90,578	358,658	403,423	427,625	449,621
Flujo final acumulado	-1.203.915	-1,294,493	-935,835	-532,412	-104,786	344,834

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 24. Proyección de demanda. Escenario optimista

Depósito mensual promedio	S/ 200	S/ 250	S/ 300	S/ 350	S/ 400
% retiro	70%	70%	70%	70%	70%
Uso de la cuenta	90%	90%	90%	90%	90%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas abiertas	73,493.00	80,843.50	85,432.50	89,789.50	94,289.50
Cuentas operativas	66,143.00	79,371.50	84,828.50	89,289.50	93,789.50
Depósitos	S/.74,080,717	S/.215,257,293	S/.284,741,791	S/.347,468,890	S/.411,798,588
Retiros	S/.51,856,502	S/.150,680,105	S/.199,319,254	S/.243,228,223	S/.288,259,012
Saldos	S/ 22,025,786	S/ 64,339,073	S/ 85,168,052	S/ 103,972,798	S/ 123,258,208
Saldo promedio por cuenta	S/ 302.00	S/ 799.00	S/ 1.000.00	S/ 1.161.00	S/ 1.310.00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 25. Estado de ganancias y pérdidas. Escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo promedio depósitos	22,025,786	64,339,073	85,168,052	103,972,798	123,258,208
Estado de ganancias y pérdidas		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	2.00%				
Margen financiero	440,516	1,286,781	1,703,361	2,079,456	2,465,164
Ingresos no financieros	-	-	-	-	-
Total ingresos	440,516	1,286,781	1,703,361	2,079,456	2,465,164
Gastos de provisiones	-	-	-	-	-
Total ingresos netos	440,516	1,286,781	1,703,361	2,079,456	2,465,164
Gastos operativos					
Gastos una vez no capitalizables	-642,088	0	0	0	0
Marketing	-612,088				
Sistemas	-30,000				
Gastos recurrentes	-176,206	-514,713	-681,344	-831,782	-986,066
Recurrentes	-176,206	-514,713	-681,344	-831,782	-986,066
Gastos operativos	-818,294	-514,713	-681,344	-831,782	-986,066
Utilidad antes de impuestos	-377,779	772,069	1,022,017	1,247,674	1,479,098
Impuestos y participación trabajadores (31.6%)	-119,378	-243,974	-322,957	-394,265	-467,395
Utilidad neta	-497,157	528,095	699,059	853,409	1,011,703
Utilidad neta acumulada	-497,157	30,939	729,998	1,583,407	2,595,110

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 26. Flujo de caja proyectado. Escenario optimista

Flujo de caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	440,516	1,286,781	1,703,361	2,079,456	2,465,164
Gastos operativos	-642,088	-176,206	-514,713	-681,344	-831,782
Gastos una vez no capitalizables	-642,088				
Gastos recurrentes	-176,206	-514,713	-681,344	-831,782	-986,066
Gastos marginales	0	0	0	0	0
Gastos por provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos y participación trabajadores	-119,378	-243,974	-322,957	-394,265	-467,395
Flujo final	-642,088	144,931	528,095	699,059	853,409
Flujo final acumulado	-642,088	-497,157	30,939	729,998	1,583,407

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El análisis del macro y microentorno refleja que existen grandes oportunidades para el relanzamiento de la Cuenta *Kids* (nueva cuenta Generación Ahorro).
- El relanzamiento de la Cuenta *Kids* propone un producto con impacto en varios frentes:
 - En el padre y su necesidad por herramientas que le permitan cumplir con su rol de educador.
 - En el banco, por el valor de marca que le permite seguir construyendo.
 - En la sociedad, contribuyendo a formar futuros ciudadanos responsables en términos financieros.
- La estrategia de diferenciación juega el papel más importante para la implementación de este plan, pues sin un valor agregado potente que satisfaga no solo a los padres sino también a sus hijos menores de edad, pasaría a ser un producto más de ahorros en desventaja respecto de los demás, pues su tasa de interés, a pesar de los ajustes, es de las menores del mercado.
- Los resultados del análisis financiero demuestran que es recomendable implementar el plan detallado en el presente documento.

2. Recomendaciones

- Si bien este plan de marketing contempla acciones en Lima Metropolitana, se recomienda realizar una investigación de mercado a nivel nacional, para alinear el producto a los objetivos del banco.
- El banco debería tomar la iniciativa, a través de ASBANC, de promover una ley que permita a los menores de edad abrir cuentas, sin necesidad de mancomunarlas con sus tutores legales.
- Es conveniente realizar una investigación acerca de los *influencers* más relevantes para los menores, según su edad. Esta información es clave para la elaboración de contenidos atractivos para la página web del producto.
- Debe evaluarse el impacto del producto sobre hogares de niveles socioeconómicos C y D, para identificar nuevas oportunidades de mercado.

Bibliografía

- Álvarez, Javier. “Bancarización del limeño 2016”. En: *Ipsos*, 15 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 8/12/2017. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-limeno-2016>>
- APEIM. “Niveles Socioeconómicos 2017”. En: *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Agosto 2017. Fecha de consulta: 9/11/17. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>
- Banco Central de Reserva del Perú. “Glosario de Términos Económicos”. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. Marzo 2011. Fecha de consulta: 02/03/18. Disponible en <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>>
- BBVA. “¿Por qué China saca la mejor nota en educación financiera?”. En: *BBVA*. Junio 2017. Fecha de consulta: 6/01/18. Disponible en: <<https://www.bbva.com/es/china-saca-mejor-nota-educacion-financiera/>>
- Código News. “Adolescentes peruanos destinan 250 soles en ropa, diversión y ahorros”. En: *Código.pe*, 15 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 7/01/18. Recuperado de <<https://codigo.pe/marketing/adolescentes-peruanos-destinan-250-soles-ropa-diversion-ahorros/>>
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. “Estrategia Nacional de Inclusión Financiera”. En: *Ministerio de Economía y Finanzas*. Julio 2015. Fecha de consulta: 13/09/2017. Disponible en: <<https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>>
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. “Portal de Educación Financiera”. En: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Fecha de consulta: 12/12/2017. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/educacion-financiera/>>
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. “Plan Nacional de Educación Financiera”. En: Banco de la Nación. Junio 2017. Fecha de consulta: 13/09/2017. Disponible en: <<http://www.bn.com.pe/inclusion-financiera/archivos/ENIF/plan-nacional-educacion-financiera-junio2017.pdf>>
- CPI. “Market Report”. En: *Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública*. Agosto 2017. Fecha de consulta: 9/11/17. Disponible en <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf>

- Comisión de Economía, Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera del Congreso de la República. “Decreto de envío al archivo del Proyecto de Ley N° 3578/2013-CR, Ley para la apertura de cuenta de ahorro de un menor de edad entre los 14 y 18 años”. En: *Congreso de la República del Perú*. 30 de setiembre de 2015. Fecha de consulta: 9/11/17. Disponible en [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc03_2011.nsf/ba75101a33765c2c05257e5400552213/7104ecfec9b5eb8405257edf0077a11d/\\$FILE/DA0357820151015.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc03_2011.nsf/ba75101a33765c2c05257e5400552213/7104ecfec9b5eb8405257edf0077a11d/$FILE/DA0357820151015.pdf)
- “Decreto Ley N° 26102, Código de los Niños y adolescentes”. En: *Congreso de la República del Perú*. Fecha de consulta: 10/11/17. Disponible en: <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/mujer/CNA.HTM>
- Departamento de Análisis de Microfinanzas - Superintendencia Adjunta de Estudios Económicos y Cooperación Suiza. “Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú”. En: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú. Fecha de consulta: 9/10/2017. Disponible en: <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>
- Departamento de Estadística de la Gerencia de Estudios Económicos y Estadística. “Depósitos Totales del Sistema Bancario al 28 de febrero de 2018”. En: Asociación de Bancos del Perú. Fecha de consulta: 9/03/2018. Disponible en: <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx>
- Diario Gestión. “La bancarización en Perú creció un 8% en los últimos seis años”. En: *Archivo Gestión*. Fecha de consulta: 12/11/17. Disponible en: <https://archivo.gestion.pe/noticia/319607/bancarizacion-peru-crecio-ultimos-seis-anos>
- Diario Gestión. “Perú recibe premio Country Award por avances en educación financiera para niños y jóvenes”. En: *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 16/12/17. Disponible en: <https://gestion.pe/tu-dinero/peru-recibe-premio-country-award-avances-educacion-financiera-ninos-jovenes-107383>
- Diario Gestión. “Empleo formal revertiría evolución negativa en el cuarto trimestre”. En: *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 8/10/17. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/formal-revertiria-evolucion-negativa-cuarto-trimestre-219935>
- Diario Gestión. “Scotiabank, herramientas financieras de éxito”. En: *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 10/12/17. Disponible en:

<<https://gestion.pe/economia/empresas/scotiabank-herramientas-financieras-exito-143744>>

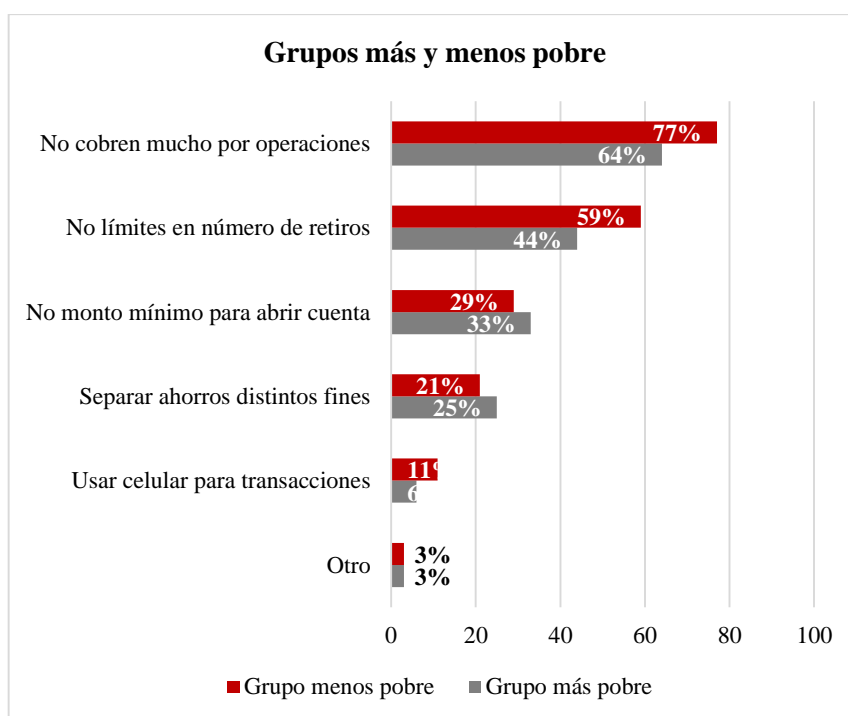
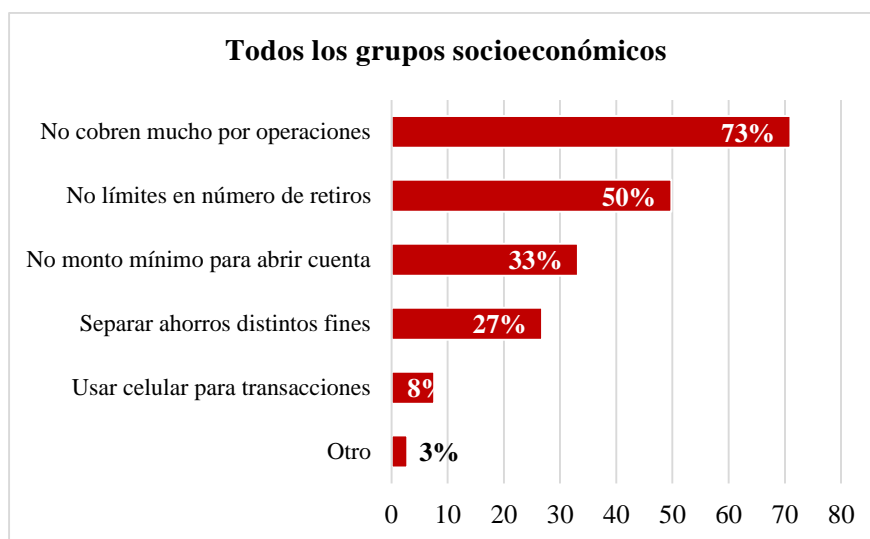
- Diario Gestión. “Nivel de inclusión financiera en Perú aún es baja a pesar de tener óptima regulación”. En: *Diario Gestión*. Fecha de consulta: 10/12/17. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/nivel-inclusion-financiera-peru-baja-pesar-optima-regulacion-221479>>
- Gerencia de Estudios Económicos. “Cuentas bancarias para menores de edad”. En: *ASBANC SEMANAL*. Marzo 2018. Fecha de consulta: 30/03/2017. Disponible en: <<http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-Semanal-278.pdf>>
- GfK. “Kit de Planeamiento Digital Perú 2017”. En: *GfK*. Abril 2017. Fecha de consulta: 8/12/17. Disponible en: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/Landing_Pages_PDF/Peru/GfK%20Uso%20de%20Internet%202016%20-%20Short_old.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. “Encuesta Demográfica y de salud familiar”. En: *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Mayo 2017. Fecha de consulta: 9/11/17. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1433/index.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. “Estado de la Población Peruana 2015”. En: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Fecha de consulta: 12/12/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf>
- Ipsos Perú. “Perfil del Adolescente y Joven 2016”. En: *Ipsos*. 24 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 8/12/2017. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adolescente-y-joven-2016>>
- Ipsos Perú (2015). Estudio para BANBIF “Quiero sentirme apoyado de verdad”. [Diapositivas de PowerPoint].
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.
- Kobliner, Beth. (2017). *Get a Financial Life: Personal Finance in Your Twenties and Thirties*. Nueva York: Touchstone.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2004). *Fundamentos De Marketing*. Edición 6. México DF. Pearson Prentice Hall.

- Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 6 de diciembre de 1996. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/\\$FILE/26702.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/$FILE/26702.pdf)>
- Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú, 1 de setiembre de 2010. Disponible en: <<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>>
- Mejía, D.; Pallotta, A. y Egúsqiza, E. “Encuesta de Medición de Capacidades Financieras en los Países Andinos. Informe para Perú 2014”. En: *Corporación Andina de Fomento*. Mayo 2015. Fecha de consulta: 10/10/2017. Disponible en: <<http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/742/INFORME%20PERU.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>
- OCDE. “Estudio Multidimensional del Perú. Volumen 1. Evaluación inicial. En: *OEDC.org*. 2015. Fecha de consulta 27/11/2017. Disponible en: <https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf>
- OCDE. “Estrategias Nacionales de Educación Financiera”. En: *OEDC.org*. Fecha de consulta 27/11/2017. Disponible en: <<http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/National-Strategies-Financial-Education-Policy-Handbook.pdf>>
- Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes. “Resultados PISA 2015: Educación Financiera”. En: *MINEDU*. Mayo 2017. Fecha de consulta: 8/12/17. Disponible en: <<http://umc.minedu.gob.pe/pisa-financiera/>>
- Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur. (2016). *Generación de modelos de negocio*. España: Grupo Planeta.
- Perú21. “SBS: Más de 80 mil peruanos han sido capacitados en educación financiera”. En: *Perú 21*. 17 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 2/12/17. Disponible en: <<https://peru21.pe/economia/sbs-80-mil-peruanos-han-sido-capacitados-educacion-financiera-213306>>
- Proyecto Capital. “Las capacidades financieras de los jóvenes”. En: *Proyecto Capital*. Julio 2017. Fecha de consulta: 11/12/2017. Disponible es: <<https://www.proyectocapital.org/es/noticias/todas-las-noticias/923-evento-peru-las-capacidades-financieras-de-los-jovenes.html>>

- Shin, Laura. “The 5 Most Important Money Lessons to Teach Your *Kids*”. En: *Forbes*. 15 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/laurashin/2013/10/15/the-5-most-important-money-lessons-to-teach-your-Kids/#103e4af06826>>
- Scotiabank. “Memoria Anual”. En: *Scotiabank*. Febrero 2018. Fechas de consulta: 03/03/2018. Disponible en: <<https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/acerca-de/2018/informacion-inversionista/memoria-SBP-2017.pdf>>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú. “Perú, indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones”. En: *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú*. Fecha de consulta: 9/10/2017. Disponible en: <<https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF-0001-di2016.pdf>>
- Trivelli, Carolina. “La juventud peruana. Lo que sabemos hoy”. En: *Proyecto Capital*. Fecha de consulta: 12/12/17. Disponible en: <https://www.proyectocapital.org/images/citi/_notes/evento%202017%20per%C3%BA/1.%20Juventud%20e%20IF_IEP.pdf>
- Zaldívar, Mariela. “Educación e Inclusión Financiera”. En: *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Junio de 2017. Fecha de consulta: 12/12/2017. Disponible en: <https://www.proyectocapital.org/images/citi/_notes/evento%202017%20per%C3%BA/1.%20Presentacion%20SBS.pdf>

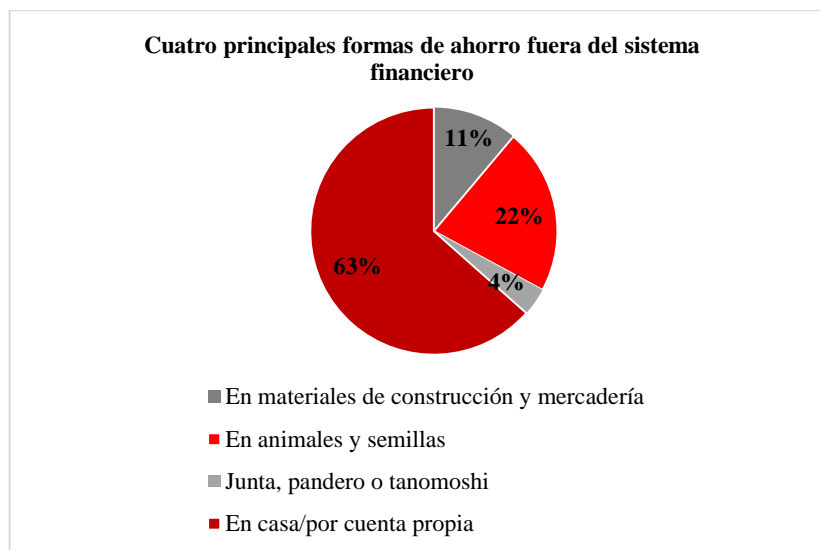
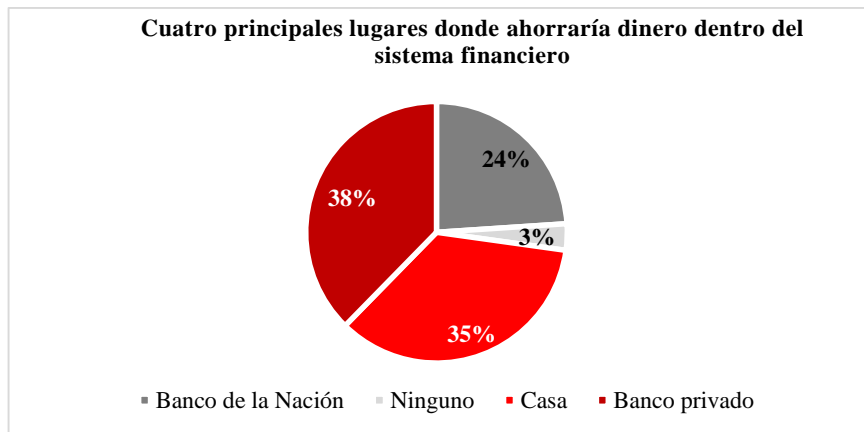
Anexos

Anexo 1. Características deseables de una cuenta de depósitos para un peruano



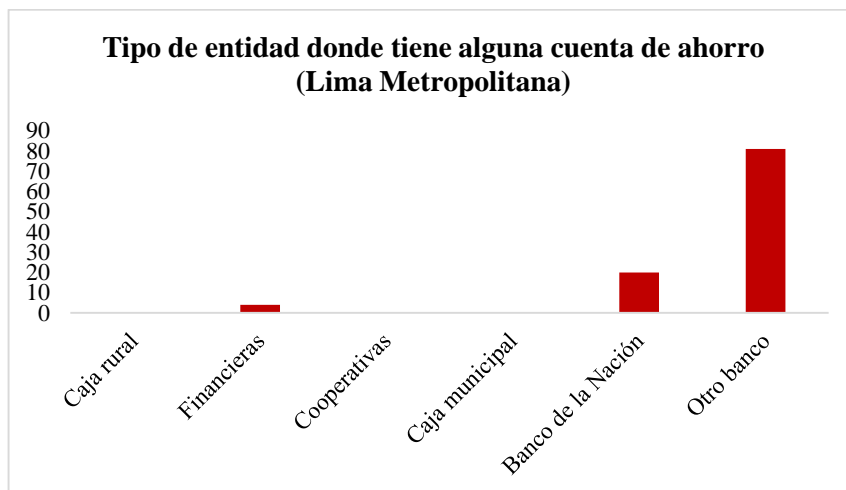
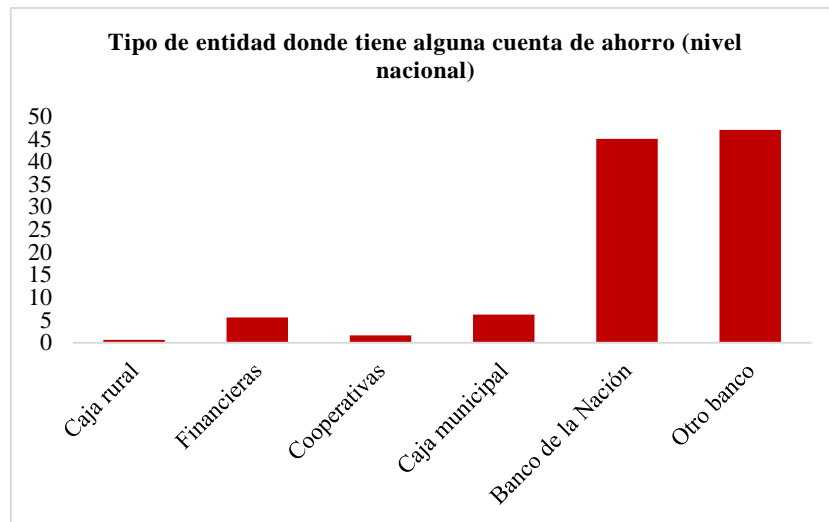
Fuente: Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú, 2016

Anexo 2. Opciones de ahorro dentro y fuera del sistema financiero para un peruano



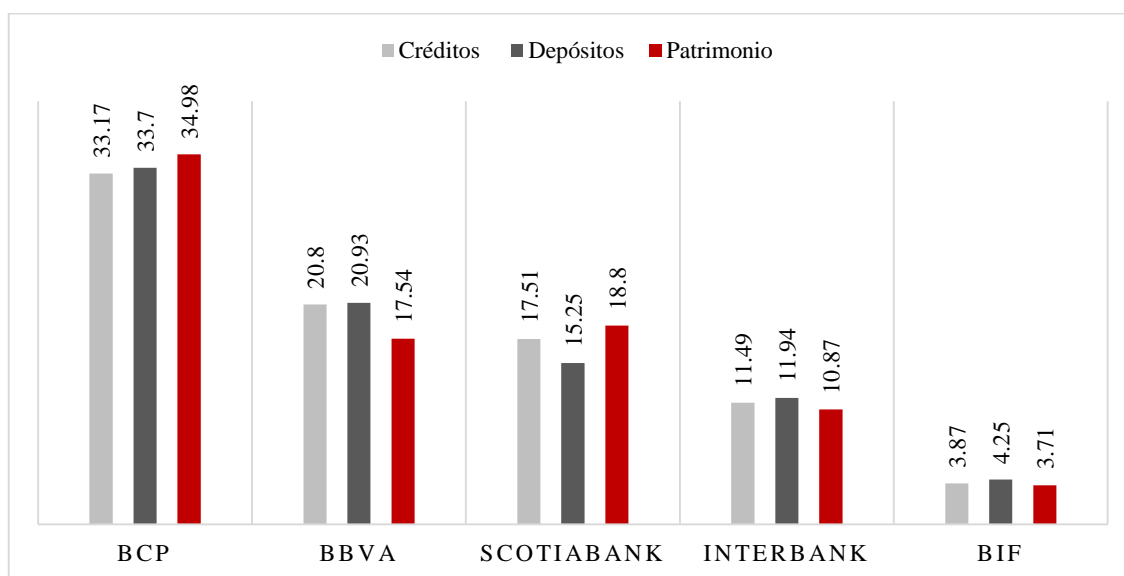
Fuente: Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú, 2016

Anexo 3. Disponibilidad de productos similares/sustitutos mediante competidores



Fuente: Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú, 2016

Anexo 4. Ranking de créditos, depósitos y patrimonio multibanca (participación %)



Fuente: SBS, febrero 2018

Anexo 5. Imagen de Scotiabank y otros bancos para el mercado peruano

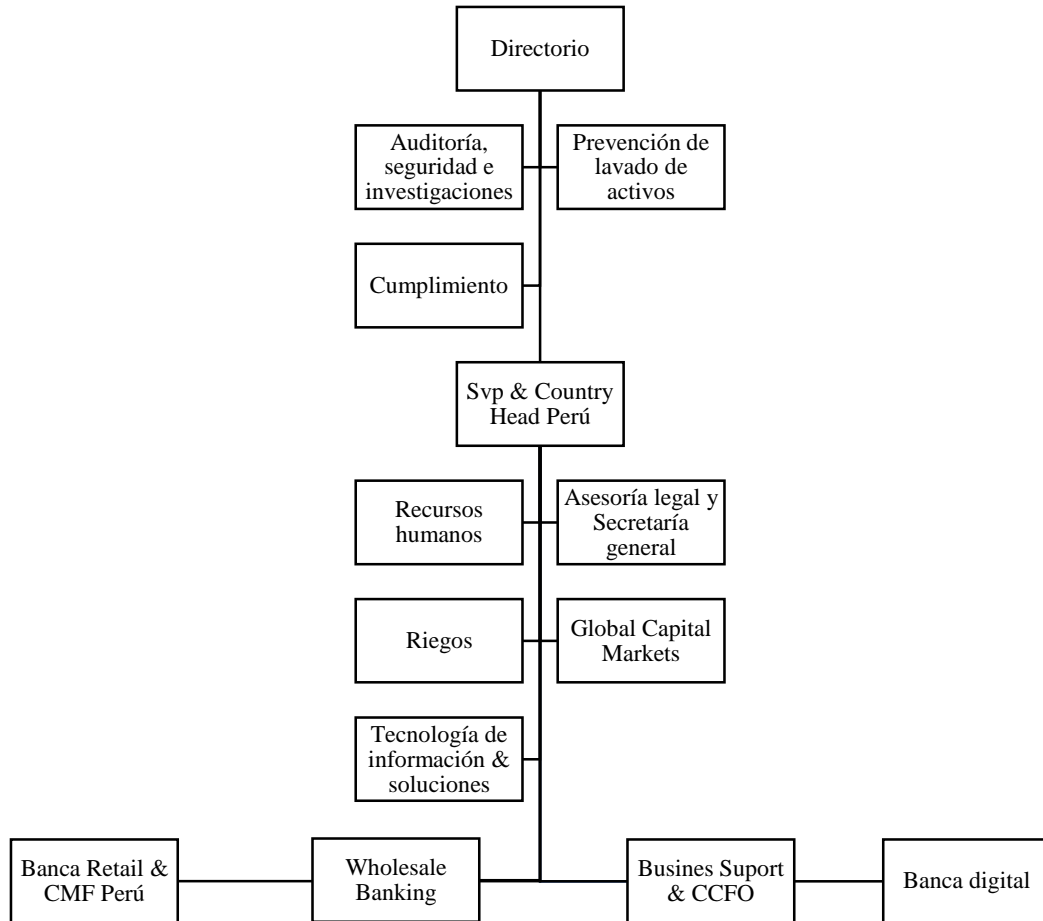
Los bancos y su segmentación			
Grupos	Bancos	A favor	En contra
Poderosos	BCP	Trayectoria Confianza y seguridad	Muy masificados: lentitud, congestión, colapso de servicios, burocracia, soberbia
	BBVA	Solvencia	
	Scotiabank	Presencia Experiencia	
	Interbank	Publicidad activa Tecnológicos	
Secundarios	BANBIF		
	Bco. Financiero		
	GNB		
	Citibank		
Tienda	Falabella		
	Ripley		

Posicionamiento Scotiabank	
Clientes	Banco con trayectoria en el país
No clientes	Productos y precios caros, poco atractivos
No se tiene imagen clara de la entidad	

Fuente: Estudio de IPSOS para BANBIF: “Quiero sentirme apoyado de Verdad”, 2015.

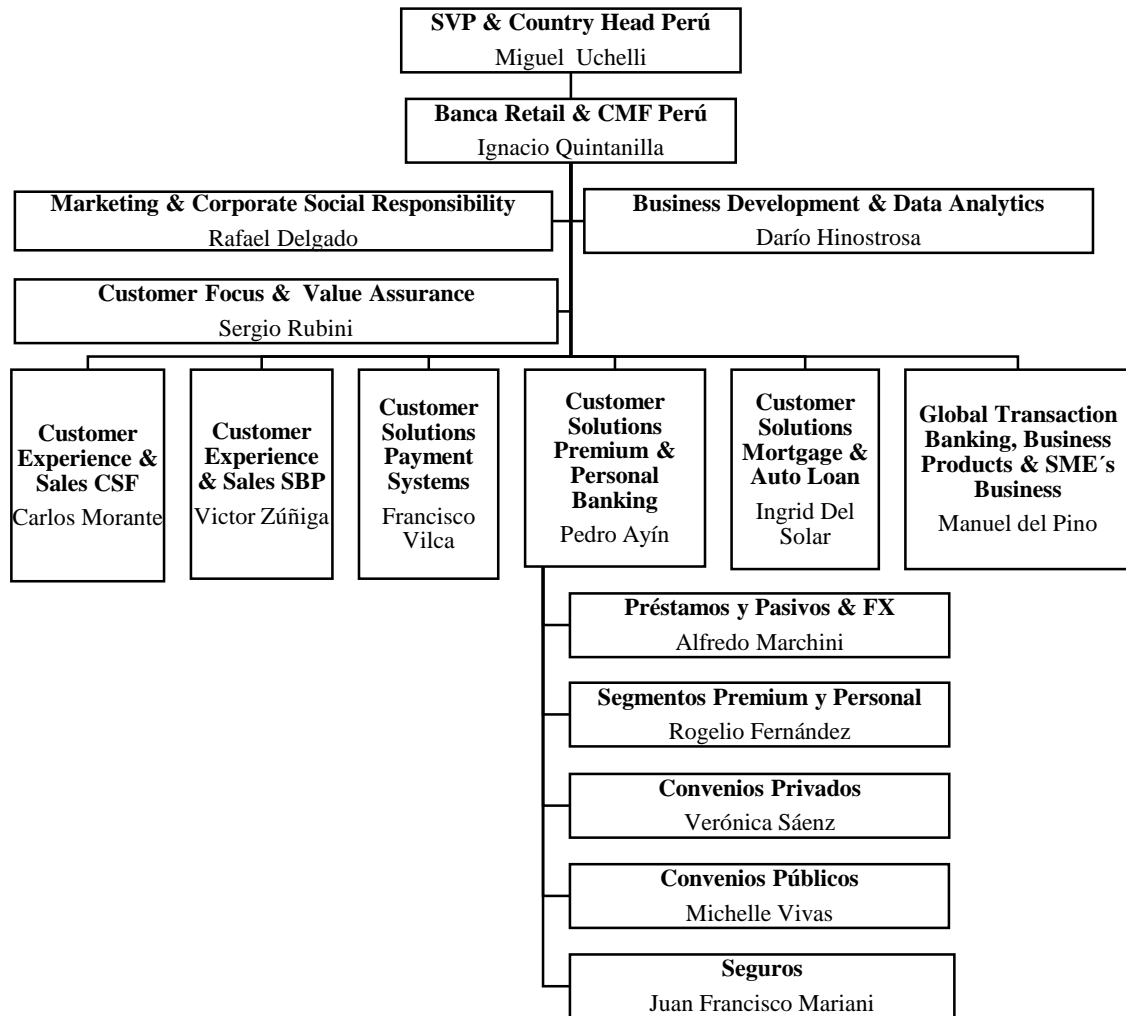
Anexo 6. Organigramas Scotiabank

Organigrama general de Scotiabank Perú



Fuente: Scotiabank, 2017

Organigrama de Banca Retail & CMF Perú



Fuente: Scotiabank, 2017

Anexo 7. Niveles de desempeño según prueba PISA

Nivel	Rango de puntajes	Descripción
5	Igual o mayor a 625 puntos	Los estudiantes pueden aplicar su amplio rango de términos financieros y de conceptos al contexto que podría solo ser relevante para sus vidas en el largo plazo. Pueden analizar productos financieros complejos y pueden tomar en cuenta características de documentos financieros que son significativas, pero no evidentes, como, por ejemplo, costos de transacción. Pueden trabajar con un alto nivel de precisión y solucionar problemas financieros que no son rutinarios. Asimismo, pueden describir resultados potenciales de decisiones financieras, demostrando una comprensión del panorama financiero, al describir, por ejemplo, asuntos relacionados con ingresos e impuestos.
4	Entre 550 a menos de 625 puntos	Los estudiantes pueden aplicar sus conocimientos en conceptos financieros menos comunes y términos que serán relevantes para ellos a medida que se aproximan a la adultez, tales como administración de cuentas bancarias e interés compuesto en el ahorro de productos. Pueden interpretar y evaluar un rango de documentos financieros, tales como estados de cuenta bancarios y explicar la función que tienen productos financieros menos comunes. Asimismo, pueden tomar decisiones financieras, tomando en cuenta consecuencias a largo plazo, tales como comprender la implicancia que tiene pagar una deuda bancaria en un periodo de tiempo largo. Además, pueden resolver problemas rutinarios en contextos financieros menos comunes.
3	Entre 475 a menos de 550 puntos	Los estudiantes pueden aplicar sus conocimientos de conceptos, términos y productos financieros comunes a situaciones que son relevantes para ellos. Comienzan a considerar las consecuencias de sus decisiones financieras y pueden hacer planes financieros simples en contextos familiares. Los estudiantes pueden hacer interpretaciones directas de un rango de documentos financieros y pueden aplicar un rango de operaciones numéricas básicas, tales como calcular porcentajes. Asimismo, pueden utilizar operaciones numéricas necesarias para resolver problemas rutinarios en contextos financieros relativamente comunes, tal como el cálculo del presupuesto.
2	Entre 400 a menos de 475 puntos	Los estudiantes comienzan a aplicar su conocimiento sobre productos financieros comunes, así como de términos y conceptos financieros. Pueden utilizar la información dada para tomar decisiones en contextos que son directamente relevantes para ellos. Ellos pueden reconocer el valor de un presupuesto simple y pueden interpretar características prominentes de documentos financieros del quehacer diario. Asimismo, pueden aplicar operaciones numéricas básicas, incluyendo divisiones, para responder a preguntas financieras y muestran una comprensión de la relación entre diferentes elementos financieros, tales como los costos incurridos y su uso.
1	Entre 326 a menos de 400 puntos	Los estudiantes pueden identificar productos y términos financieros comunes e interpretar información relacionada con conceptos básicos financieros. Pueden reconocer la diferencia entre necesidades y deseos y pueden tomar decisiones simples sobre el gasto diario. Asimismo, pueden reconocer el propósito de documentos financieros cotidianos, como una factura, y aplicar una operación numérica simple (adición, sustracción, o multiplicación) en contextos financieros que ya han experimentado con anterioridad.

Fuente: Resultados PISA Educación Financiera, 2015.

Anexo 8. Esquema de encuesta

¡Hola! La presente encuesta busca obtener información para la investigación de una tesis llevada a cabo por alumnos de la Universidad del Pacífico, que tiene como fin el relanzamiento de un producto bancario. Esta encuesta está dirigida a padres con hijos menores de 18 años.
¡Agradecemos su participación!

P1: Favor indicar en cuál de los siguientes rangos se encuentra actualmente su ingreso promedio familiar mensual.

- Menor a S/ 2.000 Entre S/ 3.501 y S/ 5.000 Mayor a S/ 10.000
 Entre S/ 2.001 y S/ 3.500 Entre S/ 5.000 y S/ 10.000

P2: Indique en cuál de los siguientes bancos tiene usted una cuenta de ahorros:

- BBVA Continental Scotiabank Otros: _____
 BCP Interbank

P3: Indique cuántos hijos menores de 18 años tiene en los siguientes rangos de edad:

	0	1	2	3	Más de 3
0 a 6 años					
7 a 10 años					
11 a 14 años					
15 a 17 años					

P4: ¿Ha abierto o abriría una cuenta de ahorros para sus hijos?

- Sí No

P5: ¿Con qué frecuencia realiza o realizaría depósitos en dicha cuenta?

- Semanal Mensual Anual
 Quincenal Semestral Otro: _____

P6: Con la frecuencia indicada en la pregunta anterior, ¿cuánto depositaría en la cuenta de ahorros de cada hijo?

P7: Le presentamos la Cuenta *Kids*. Esta es una cuenta de ahorros mancomunada con el padre, madre o apoderado que busca generar cultura de ahorro en el menor de cualquier edad. Además, no tiene costos de mantenimiento ni monto mínimo de apertura e incluye sorteos de juegos (*play station, Ipad, juego Monopoly*). ¿Le interesaría adquirirla?

Sí

No

Tal vez

P8: En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, marque su valoración de los siguientes atributos/beneficios de la cuenta antes mencionada:

	1	2	3	4	5
Sorteos					
Descuentos					
Convenios con entidades educativas					
Juegos <i>online</i> relacionados con la cultura de ahorro					
Sin costo de mantenimiento					
Sin monto mínimo de apertura					
Retiros ilimitados en cajeros automáticos de todo el Perú					
Alerta de consumos y depósitos					
Control de límite de consumo					

P9: ¿Qué método considera el más adecuado para controlar el límite de consumo de la cuenta? (Marque e indique el monto):

Porcentaje semanal sobre el promedio de depósitos

Porcentaje mensual sobre el promedio de depósitos

Monto fijo diario

Monto fijo semanal

Monto fijo quincenal

Monto fijo mensual

P10: Seleccione de la siguiente lista el nombre que considere más adecuado para el producto anteriormente señalado.

Cuenta Mi Primer Ahorro

Cuenta Futuro

Cuenta Generación Zeta

Cuenta Generación Ahorro

P11: ¿Mediante qué medio le gustaría enterarse de este producto?

Radio

Redes sociales

Otros: _____

Televisión

Correo electrónico

Periódicos/Revistas

Paneles publicitarios

P12: ¿Para cuántos de sus hijos adquiriría este producto?

Uno

Tres

Más de cuatro

Dos

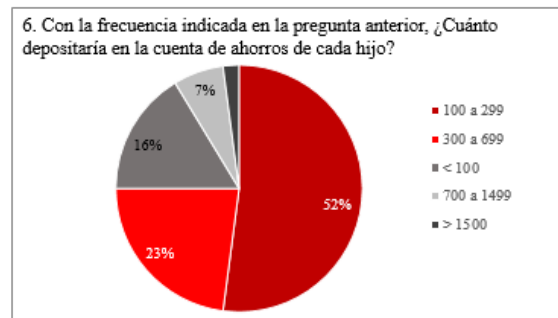
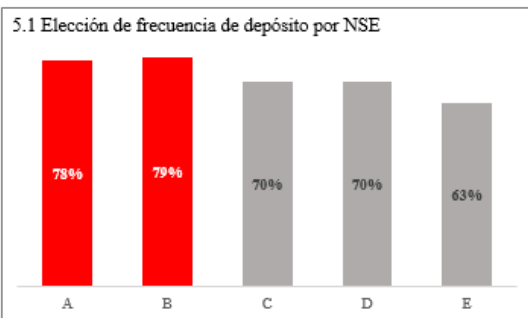
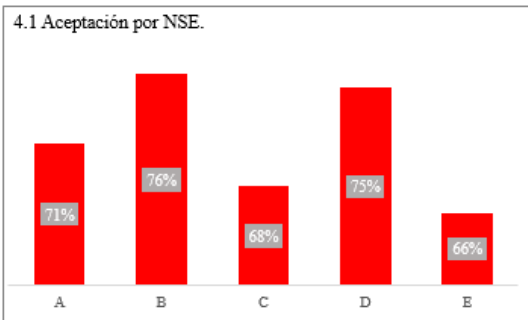
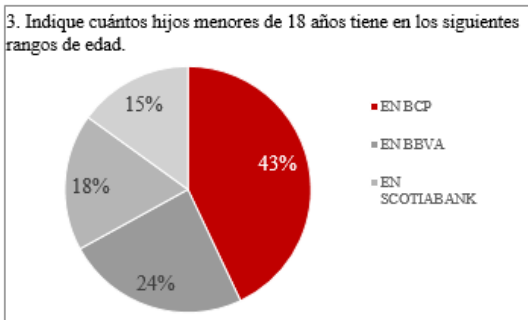
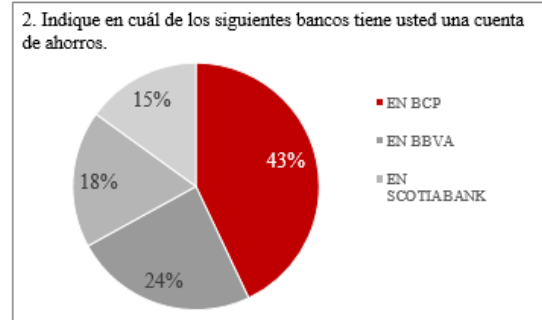
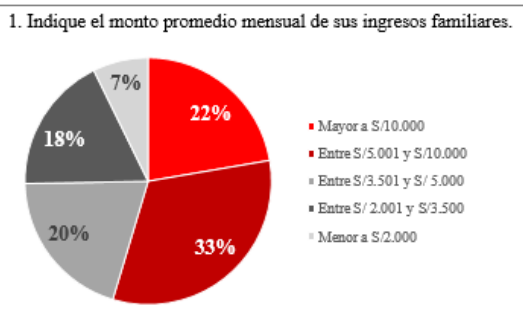
Cuatro

P13: En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, marque su valoración de los siguientes motivos para abrir una cuenta de ahorros para sus hijos:

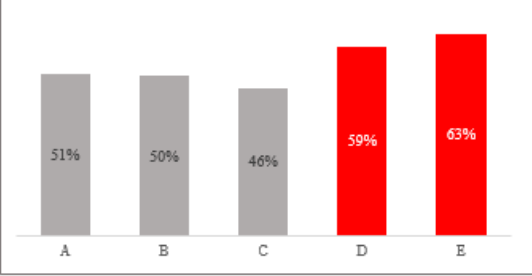
	1	2	3	4	5
Estudios					
Viajes					
Imprevistos					
Educación sobre la importancia del ahorro					
Salud					
Otro: _____					

Fuente: Elaboración propia, 2018

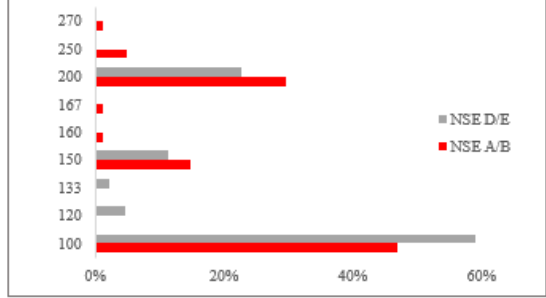
Anexo 9. Resultados cuantitativos de la encuesta



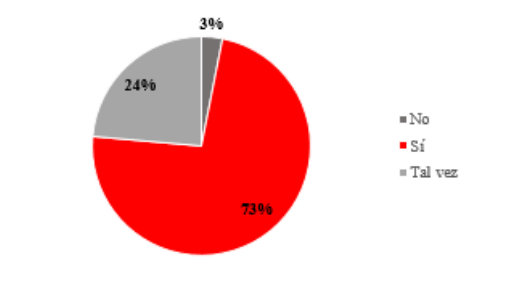
6.1 Elección de monto de depósito por NSE (solo rango S/100.00 a S/299.00)



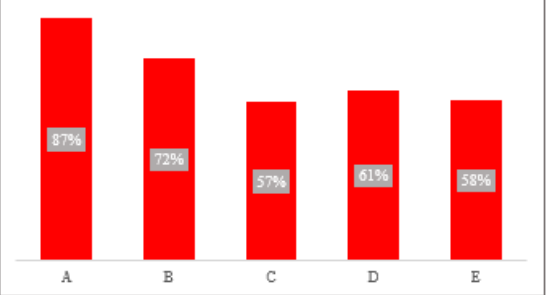
6.2 Elección de monto (S/) de depósito por agrupación de NSE



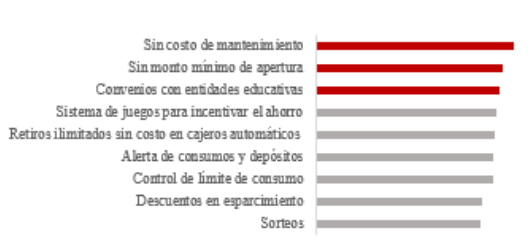
7. Le presentamos la Cuenta Kids ¿Le interesaría adquirirla?



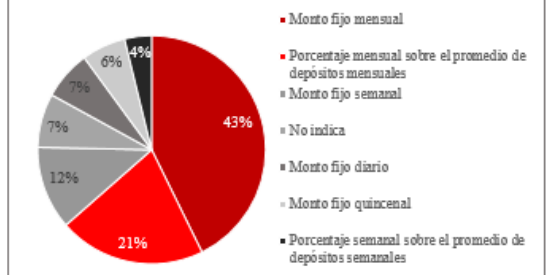
7.1 Predisposición de compra por NSE



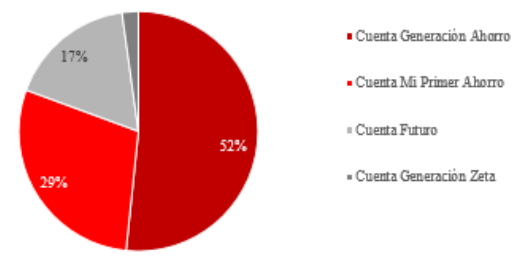
8. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, marque su valoración de los siguientes atributos y beneficios del producto antes mencionada.



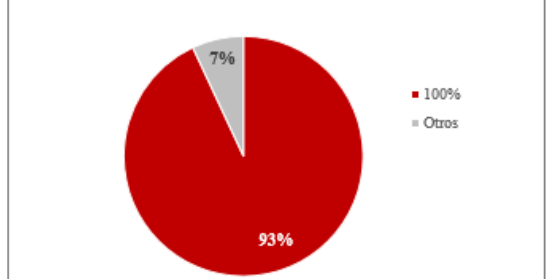
9. Qué método considera el más adecuado para controlar el límite de consumo de la cuenta

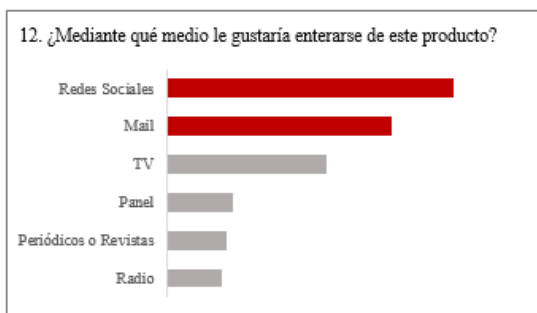


10. Seleccione de la siguiente lista el nombre que considere más adecuado para el producto anteriormente señalado



11. ¿Para cuántos de sus hijos adquiriría este producto?





Resumen de resultados de filtros aplicados en la encuesta

Filtro de estilo	:	72%
Filtro de predisposición	:	73%
Filtro de atributos	:	79%
Filtro final	:	42%

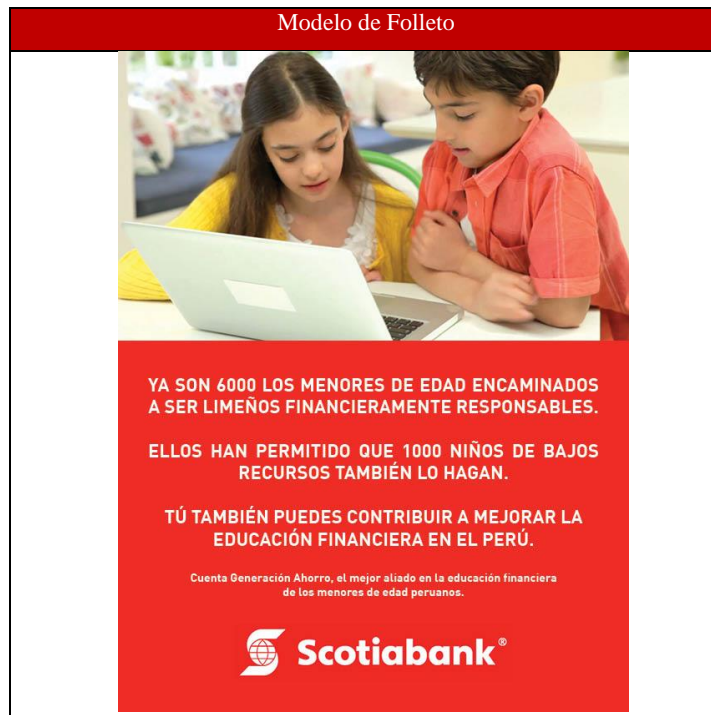
Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 10. Modelo de canje de beneficios por niveles

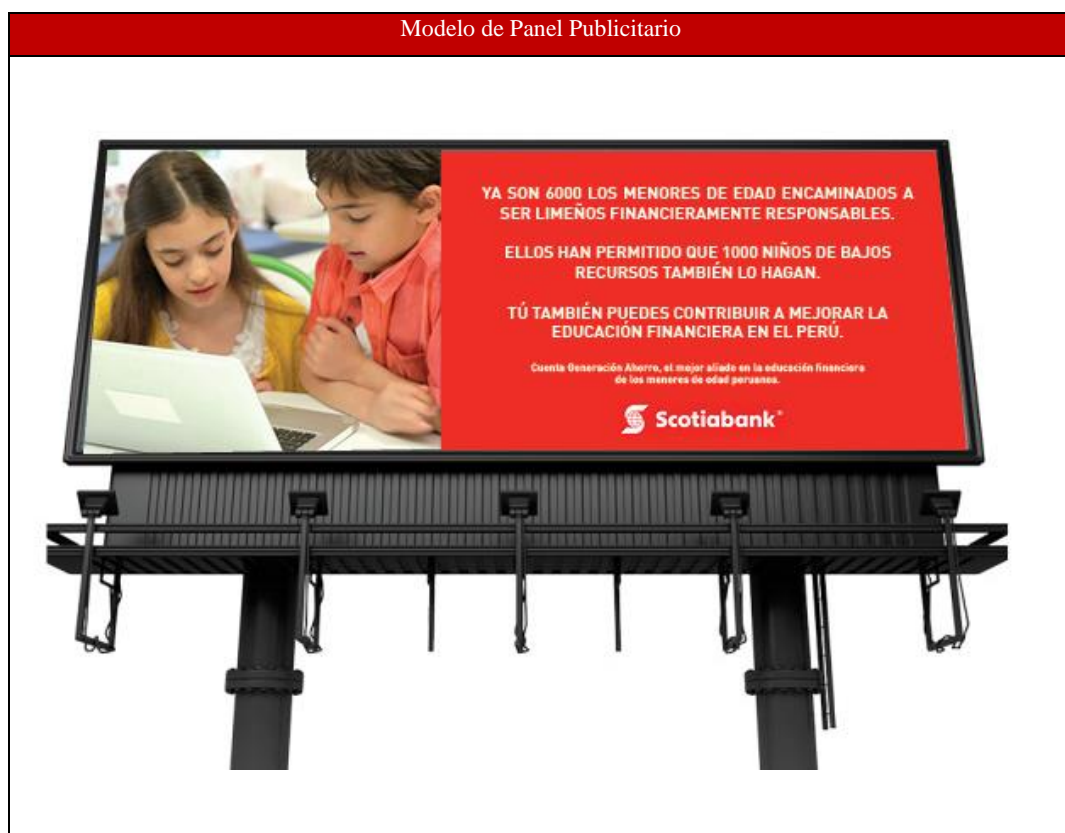
Categoría	Nivel					
	Tarjeta Roja	Puntos para canje	Tarjeta Dorada	Puntos para canje	Tarjeta Negra	Puntos para canje
Entretenimiento	1 mes de Spotify Premium	100	3 meses de Spotify Premium	200	6 meses de Spotify Premium	350
Entretenimiento	1 mes de Netflix	160	2 meses de Netflix	280	3 meses de Netflix	420
Entretenimiento	1 mes membresía PlayStation Plus	100	6 meses membresía PlayStation Plus	250	1 año membresía PlayStation Plus	400
Entretenimiento	Entradas para Divercity	150	Entradas para Divercity	280	Entradas para Divercity	400
Entretenimiento	Vale para Fantasy Park	150	Vale para Fantasy Park	280	Vale para Fantasy Park	400
Juguetería	20% descuentos para compras en Wongderland	200	30% descuentos para compras en Wongderland	200	40% descuentos para compras en Wongderland	200
Alimentos y bebidas	20% canjes para helados en Cencosud	130	30% canjes para helados en Cencosud	130	40% canjes para helados en Cencosud	130
Alimentos y bebidas	20% canjes para compras de comida rápida	150	30% canjes para compras de comida rápida	150	40% canjes para compras de comida rápida	150
Entretenimiento	20% canjes de figuras de moda coleccionables	120	30% canjes de figuras de moda coleccionables	120	40% canjes de figuras de moda coleccionables	120
Educación	20% de descuento en matrículas del Británico	350	30% de descuento en matrículas del Británico	350	40% de descuento en matrículas del Británico	350
Vestido	20% descuentos en tiendas por departamentos	200	30% descuentos en tiendas por departamentos	200	40% descuentos en tiendas por departamentos	200

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 11. Modelos de anuncios publicitarios con resultados de impacto de la Cuenta sobre la sociedad.



Fuente: Elaboración propia, 201



Fuente: Elaboración propia, 201

Anexo 12. Gantt de acciones tácticas de comunicación para el primer año

Tipo de publicidad	Relanzamiento												Mantenimiento												Total neto S/																																																																																																						
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6					Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12																																																																																	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																															
ATL																																																																																																																															
Diarios																																																																																																																															
Diario Publimetro (miércoles) 1 aviso x semana/ 3 ^{ra} página	█	█			█	█			█	█																																																																																																																					
Inversión	S/	56.000.00			S/	56.000.00			S/	56.000.00																																																																																																																					
Revista Somos (sábados) 1 aviso x semana/ 5 ^a página	█	█			█	█			█	█																																																																																																																					
Inversión	S/	68.000.00			S/	68.000.00			S/	68.000.00																																																																																																																					
Fuente: Ecomedia Tarifario 2018 Mediakit																																																																																																																															
Radio																																																																																																																															
Pauta rotativa - Radio Lima Radios - avisos diarios de 20 segundos (3 los primeros 3 meses y 1 los siguientes 3)													█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																																																																							
Inversión																																																	S/	42.000.00				S/	42.000.00				S/	42.000.00				S/	14.000.00				S/	14.000.00				S/	14.000.00																																																				
Fuente: Tarifario 2018 Grupo RPP																																																																																																																															
OOH																																																																																																																															
Paneles digitales - Lima 4 paneles	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																																																																																																																			
Inversión	S/	44.000.00			S/	44.000.00			S/	44.000.00																																																																																																																					
Fuente: Tarifas referenciales de Punto Visual																																																																																																																															
BTL																																																																																																																															
Social media: Facebook																																																																																																																															
Facebook Newsfeed (Multiproducto / Canvas, Page Post Ads)	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																																																																							
Inversión	S/	30.000.00			S/	30.000.00			S/	30.000.00			S/	20.000.00				S/	20.000.00				S/	20.000.00				S/	10.000.00				S/	10.000.00				S/	10.000.00				S/	10.000.00				S/	10.000.00				S/	10.000.00																																																																									
Facebook <i>Influencers</i> (desarrollo + publicaciones)													█	█	█	█					█	█	█	█					█	█	█	█					█	█	█	█																																																																																							
Inversión																																																	S/	8.000.00				S/	8.000.00				S/	8.000.00				S/	8.000.00				S/	8.000.00																																																									

Tipo de publicidad	Relanzamiento												Mantenimiento												Total neto S/																																																																																																																																																																																																																
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6					Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12																																																																																																																																																																																											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																																																																																																																													
E-mail marketing																																																																																																																																																																																																																																									
Envío a 500.000 personas NSE A y B de Lima Metropolitana 1 x mes																																																																																																																																																																																																																																									
Inversión	S/	-			S/	-			S/	-			S/	-			S/	-			S/	-			S/	-			S/	-			S/	-			S/	-			S/	-			S/	-			S/	-			S/																																																																																																																																																																																				
POP																																																																																																																																																																																																																																									
Presencia en oficinas Lima Folletería. Afiches. Banner. Merchandising para cada agencia de Lima (217)																																																																																																																																																																																																																																									
Inversión	S/				S/				S/				S/				S/				S/				S/				S/				S/				S/				S/				S/				S/				S/				S/				S/ 225.000																																																																																																																																																																												
Activación Ocho colegios más importantes de Lima																																																																																																																																																																																																																																									
Inversión	S/																																				S/																																				S/																																				S/																																				S/																																				S/																																				S/				S/				S/				S/				S/ 44.000
Total neto	S/				728.000.00								S/				423.000.00								S/1.183.000																																																																																																																																																																																																																
IGV	S/				131.040.00								S/				76.140.00								S/ 212.940																																																																																																																																																																																																																
Total	S/				859.040.00								S/				499.140.00								S/1.395.940																																																																																																																																																																																																																

Observaciones :

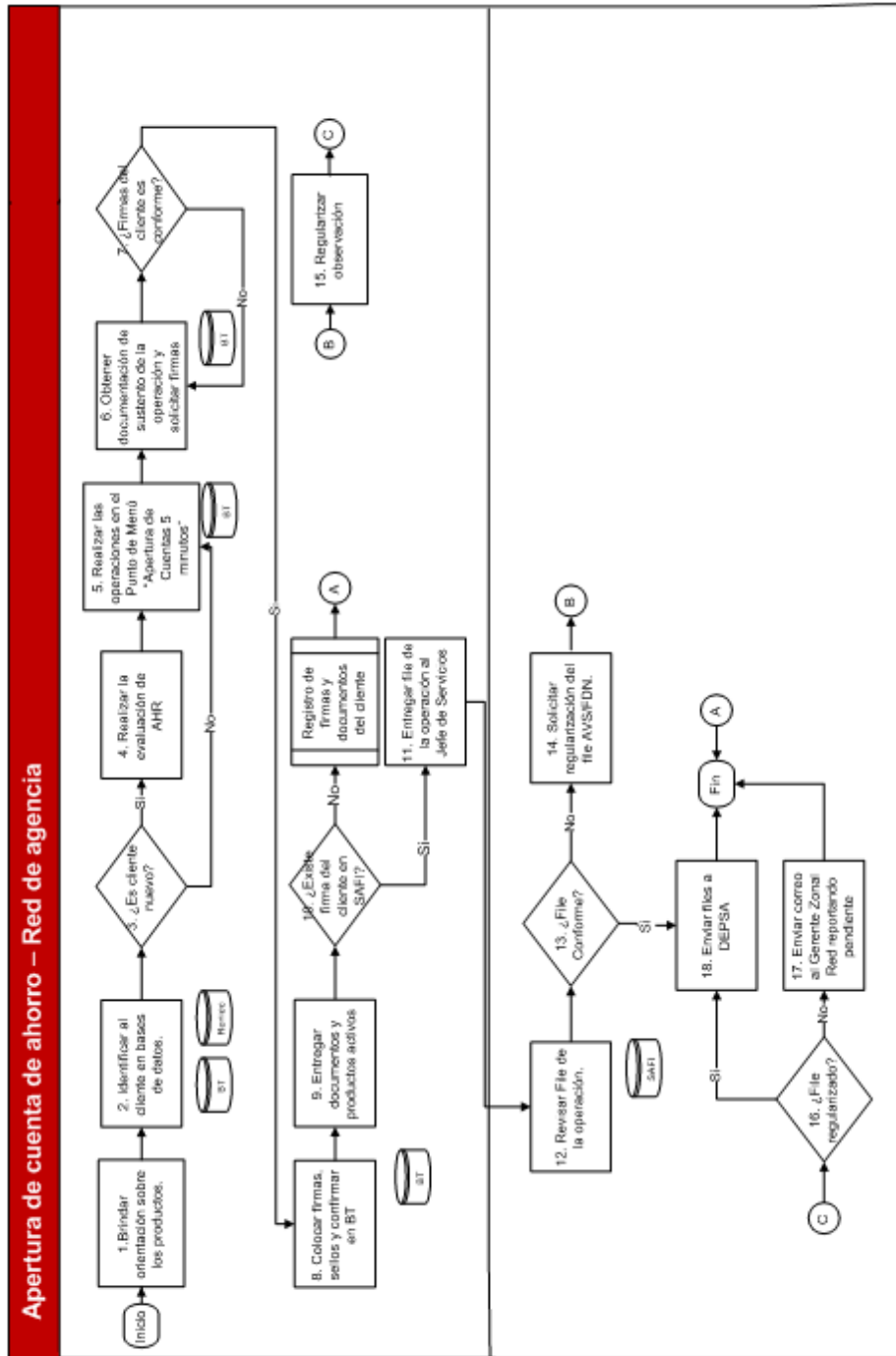
Montos netos en soles - no incluye IGV

Tipo de cambio referencial

S/. 697.970

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 13. Proceso de apertura para una cuenta Generación Ahorro



Fuente: Scotiabank, 2018

Anexo 14. Modelos de tarjetas por Niveles Rojo, Dorado y Negro



Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 15. Modelos de afiches colocados en las agencias Scotiabank

Versión 1	Versión 1	Versión 3
<p>Nueva Cuenta Generación Ahorro</p>  <p>Tu mejor aliado en la educación financiera de tus hijos</p>  	<p>Nueva Cuenta Generación Ahorro</p>  <p>Tu mejor aliado en la educación financiera de tus hijos</p>  	<p>Nueva Cuenta Generación Ahorro</p>  <p>Tus hijos merecen aprender la importancia del ahorro</p>  
<p><small>Depositos en moneda nacional Cuenta Corriente 0.15% hasta \$2,000,000 Cuenta Ahorro 0.15% hasta \$2,000,000 Cuenta Ahorro 0.15% hasta \$2,000,000 Cuenta Ahorro 0.15% hasta \$2,000,000</small></p>	<p><small>Depositos en moneda nacional Cuenta Corriente 0.15% hasta \$2,000,000 Cuenta Ahorro 0.15% hasta \$2,000,000 Cuenta Ahorro 0.15% hasta \$2,000,000 Cuenta Ahorro 0.15% hasta \$2,000,000</small></p>	<p><small>Depositos en moneda nacional Cuenta Corriente 0.15% hasta \$2,000,000 Cuenta Ahorro 0.15% hasta \$2,000,000 Cuenta Ahorro 0.15% hasta \$2,000,000 Cuenta Ahorro 0.15% hasta \$2,000,000</small></p>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 16. Modelos de folletos colocados en las agencias Scotiabank

Versión 1 (Anverso)

Contáctanos hoy para obtener mas información

Descubre cómo podemos ayudarte

Banca Telefónica 311-6000 (Lima)
0-801-1-6000 (Provincias)
Marca opción 0
www.scotiabank.com.pe

Descubre tus oportunidades en

COMPROMISO
Hablemos más simple

TE RINDE
TREA

TREA

0.15%

Soles: TREA referencial calculada considerando TEA de 0.15% por un saldo promedio mensual de S/ 1.000 sin movimiento durante 12 meses. Interés anual: S/ 1,50. Vigencia: 30/07/2016.

RD N° 0710-2015-ONDI-004F-DA. Campaña aplica para clientes nuevos y existentes de la Cuenta Kids. En ambos casos solo se transacciona en cuentas los saldos y/o ahorros realizados desde la fecha de inicio de la campaña hasta su vencimiento. No aplican saldos anteriores a dicha fecha. Participa las cuentas existentes y/o abiertas antes el 19/10/2015 y el 30/09/2016 inclusive. Los cargos podrán ser realizados desde el 30/12/2015 al 30/07/2016. La evaluación de saldos se calcula cada 30 días, contados a partir de la fecha de apertura de la cuenta y/o inicio de la campaña, según corresponda. Vigencia para cargos premios desde el día posterior a la evaluación de saldos hasta el día de la siguiente evaluación de saldos. Los premios solo podrán ser canjeados por el titular de la cuenta mayor de edad. Máximo un cargo al mes por cuenta y 3 cargos durante la campaña, uno por cada tipo de premio. Los cargos solo podrán ser realizados en determinadas agencias. Para mayor información sobre esta campaña ingresar a www.scotiabank.com.pe (Anuncios/Cuenta Kids Scotiabank/Frecuentes Preguntas).

* Válido para transacciones interbancarias vía OXX por Internet en la misma plaza. La Cuenta de Ahorro Kids se abre en forma mancomunada entre el niño y un mayor de edad que debe ser el padre, madre o ambos padres o tutor. Estas cuentas no permiten el depósito de cheques. Comisión por emisión de Tarjeta de Débito con diseño Monopoly S/ 15,00. Mayor información sobre gastos, comisiones y demás condiciones en el tarifario, red de agencias Scotiabank o en www.scotiabank.com.pe Información basada de conformidad con Ley N° 28587, sus modificatorias y Reglamento correspondiente. Fondo seguro de depósito hasta S/ 95.304,00 (setiembre - noviembre 2015); monto varia trimestralmente. Tasa IFR 0,000%.

MONOPOLY TM. © 2015 Hasbro. All Rights reserved.

Nueva Cuenta Generación Ahorro



Tus hijos merecen aprender la importancia del ahorro

Versión 2 (Anverso)

Contáctanos hoy para obtener mas información

Descubre cómo podemos ayudarte

Banca Telefónica 311-6000 (Lima)
0-801-1-6000 (Provincias)
Marca opción 0
www.scotiabank.com.pe

Descubre tus oportunidades en

COMPROMISO
Hablemos más simple

TE RINDE
TREA

TREA

0.15%

Soles: TREA referencial calculada considerando TEA de 0.15% por un saldo promedio mensual de S/ 1.000 sin movimiento durante 12 meses. Interés anual: S/ 1,50. Vigencia: 30/07/2016.

RD N° 0710-2015-ONDI-004F-DA. Campaña aplica para clientes nuevos y existentes de la Cuenta Kids. En ambos casos solo se transacciona en cuentas los saldos y/o ahorros realizados desde la fecha de inicio de la campaña hasta su vencimiento. No aplican saldos anteriores a dicha fecha. Participa las cuentas existentes y/o abiertas antes el 19/10/2015 y el 30/09/2016 inclusive. Los cargos podrán ser realizados desde el 30/12/2015 al 30/07/2016. La evaluación de saldos se calcula cada 30 días, contados a partir de la fecha de apertura de la cuenta y/o inicio de la campaña, según corresponda. Vigencia para cargos premios desde el día posterior a la evaluación de saldos hasta el día de la siguiente evaluación de saldos. Los premios solo podrán ser canjeados por el titular de la cuenta mayor de edad. Máximo un cargo al mes por cuenta y 3 cargos durante la campaña, uno por cada tipo de premio. Los cargos solo podrán ser realizados en determinadas agencias. Para mayor información sobre esta campaña ingresar a www.scotiabank.com.pe (Anuncios/Cuenta Kids Scotiabank/Frecuentes Preguntas).

* Válido para transacciones interbancarias vía OXX por Internet en la misma plaza. La Cuenta de Ahorro Kids se abre en forma mancomunada entre el niño y un mayor de edad que debe ser el padre, madre o ambos padres o tutor. Estas cuentas no permiten el depósito de cheques. Comisión por emisión de Tarjeta de Débito con diseño Monopoly S/ 15,00. Mayor información sobre gastos, comisiones y demás condiciones en el tarifario, red de agencias Scotiabank o en www.scotiabank.com.pe Información basada de conformidad con Ley N° 28587, sus modificatorias y Reglamento correspondiente. Fondo seguro de depósito hasta S/ 95.304,00 (setiembre - noviembre 2015); monto varia trimestralmente. Tasa IFR 0,000%.

MONOPOLY TM. © 2015 Hasbro. All Rights reserved.

Nueva Cuenta Generación Ahorro



Tu mejor aliado en la educación financiera de tus hijos

Contáctanos hoy para obtener más información

Descubre cómo podemos ayudarte

Banca Telefónica 311-6000 (Lima)
0-801-1-6000 (Provincias)
Marca opción 0

www.scotiabank.com.pe

Descubre tus oportunidades en 



TREA
0.15%

Soles: TREA referencial calculada considerando TREA de 0.15% por un saldo promedio mensual de S/ 1,200 sin movimiento durante 10 meses.
Interés anual: S/ 1.80.
Vigencia: 30/07/2016.

*El N° 9710 0313 03AG 03DE DA, Campaña aptos para clientes nuevos y existentes de la Cuenta Kids. En ambos casos solo se tomarán en cuenta los saldos y abonos realizados desde la fecha de inicio de la campaña hasta su vencimiento. No aplican saldos anteriores a dicha fecha. Participen las cuentas activas y abiertas hasta el 30/07/2016 y el 30/07/2016 inclusive. Los que finiquiten sus saldos antes el 30/07/2016, el 30/07/2016. La evaluación de saldos se calcula cada 30 días, contados a partir de la fecha de apertura de la cuenta y/o cierre de la apertura, según corresponda. Vigencia para clientes que realicen depósito o abono por el día de la cuenta o mayor de edad. Además un cargo al mes por cuenta y/o cargo durante la campaña, uno por cada tipo de premio. Los cargos solo podrán ser realizados en determinadas agencias. Para mayor información sobre esta campaña, ingrese al www.scotiabank.com.pe (@scotiabank.pe) o al 311-6000.

*Válida para transferencias interbancarias vía OLI por internet en la misma plaza. La Cuenta de Ahorro Kids se abre en forma mancomunada entre el niño y un mayor de edad que no sea su padre, madre o abuelo. Estas cuentas no permiten el depósito de cheques. Corriente por emisión de Tarjeta de Débito con diseño Manos y S/ 13.00.

México: Información acerca, condiciones y demás condiciones en el Tarifa, red de agencias Scotiabank o en www.scotiabank.com.pe. Información o índice de conformidad al Ley N° 28587, sus modificatorias y Reglamento correspondiente. Fondo Seguro de Depósito hasta S/ 100,000.00 (setenta y mil dólares) - noviembre 2015; marca venta exclusivamente Tasa TE 0.00%.

MONOPOLY, TM, © © 2015 Banco. All Rights reserved.

Nueva Cuenta Generación Ahorro



Tu mejor aliado en la educación financiera de tus hijos



Modelo Inverso

Con la Nueva Cuenta Generación Ahorro tus hijos ahorrarán a lo grande

Tiene los mejores beneficios para ahorrar:

- Sin costo de mantenimiento.
- Sin costo de retiros por Cajeros Automáticos Scotiabank.
- Sin costo por depósitos en efectivo.
- Sin costo por Transferencias Interbancarias.
- Programa de de beneficios para canjes y descuentos con Scotía Puntos.
- Compras en establecimientos apropiados para menores de edad.
- Transacciones en internet gratis.

Además un diseño de Tarjeta según sus niveles de ahorro que lo diferenciará



Contigo aprenderá a usar mejor su tarjeta, te ayudaremos a enseñarle a ahorrar:

- Entra al contenido educativo de la web y aplicación creado especialmente para ellos.
- Proponle una meta.
- Haz que use su tarjeta con responsabilidad.
- Cuéntale las medidas de seguridad que debe tener.

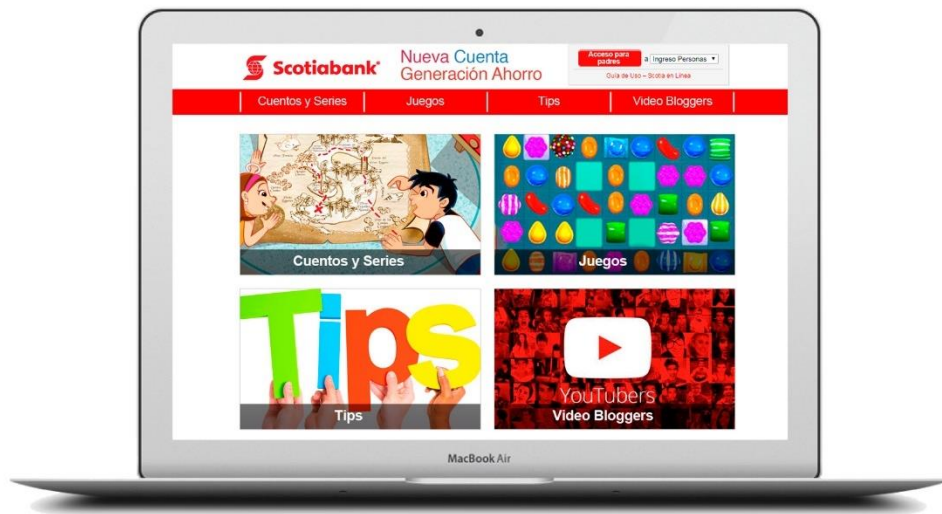
Encuentra más información en:

www.scotiabank.com.pe

Y también en:



Anexo 17. Modelo de página web de presentación del producto



Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 18. Modelo de aplicación móvil



Fuente: Elaboración propia, 2018

Nota biográfica

Ronald Max Falla Cervera

Licenciado en comunicaciones, con especialización en marketing de servicios, publicidad y relaciones públicas por la Universidad de San Martín de Porres. En la actualidad desarrolla actividades de marketing y tiene más de trece años de experiencia en el sector financiero.

Gabriela Lucía Santana Vergara

Licenciada en administración de empresas, con especialización en negocios internacionales por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Actualmente es responsable de la planificación y la estrategia de un canal de ventas en el sector de telecomunicaciones. Tiene siete años de experiencia en gestión comercial.

Vanessa Cecilia Quinde Montero

Asesora de prensa y relaciones públicas. Bachiller en comunicación por la Universidad de Piura. Tiene más de seis años de experiencia laboral en el desarrollo y la ejecución de planes de comunicación estratégica, relacionamiento con medios de comunicación y gestión de la reputación en tiempos de crisis para instituciones, empresas y gremios. Cuenta, además, con diversos estudios en el terreno de las políticas públicas, realizados en Harvard University, Brown University, Universidad de Salamanca, Universidad de Cantabria y Universidad de Los Andes, entre otras instituciones.