



**“PLAN DE MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO DE LA  
APLICACIÓN YAPE EN LIMA”**

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

**Presentado por**

**Sr. Augusto Silvester Cabrera Palomino**

**Srta. Mónica Chávez Camacho**

**Sra. Julia Salomé Navarro Rodríguez**

**Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva**

**2018**

## **Dedicatoria**

A mis padres, por todo el tiempo y compromiso que dedicaron a mi formación; a mi esposa, Lesly, y mi hijo, Rodrigo, que son mi motivación de cada día.

Augusto Silvester Cabrera Palomino

A mis padres, por enseñarme la importancia de terminar todo lo que se emprende y demostrarme que todo sacrificio y esfuerzo hecho con perseverancia para lograr nuestras metas siempre es bien recompensado.

A mis sobrinos Luis Felipe y Juan Pablo, por llenarme de energía con su sola existencia.

Mónica Chávez Camacho

Mi agradecimiento especial para la niña de mis ojos Luciana, porque a su corta edad ha sido mi compañera, mejor amiga, apoyo incondicional; contigo aprendí a arriesgar y escuchar mi corazón, que finalmente siempre tendrá la razón. Continuar mejorando día a día con Dios por delante es mi próximo proyecto.

Julia Salomé Navarro Rodríguez

## **Agradecimiento**

A mis padres, por siempre enseñarme a buscar y cumplir nuevos objetivos y a mi esposa, Lesly, por darme el apoyo y soporte incondicional para siempre cumplirlos.

Augusto Silvester Cabrera Palomino

A Dios, por permitirme lograr este objetivo. A mis Padres, por su infinito apoyo, comprensión, preocupación y aliento. A todos los que nos motivaron y apoyaron en este proceso

Mónica Chávez Camacho

A mi hija, Luciana Marchena Navarro, quien me alegra y me enseña a ver la vida de colores; a mi madre y a mi esposo por creer en mí; y a Dios por guiar mis pasos.

Julia Salomé Navarro Rodríguez

## Resumen ejecutivo

En un entorno de constantes cambios en la conducta y hábitos del consumidor, la masificación global en el uso del canal digital ha permitido que la información llegue más rápido a un mayor número de personas y se vuelva en muchos sectores comerciales una excelente alternativa para penetrar mercado e incrementar ingresos.

La banca, por ejemplo, es un sector que ha optimizado el uso del canal digital para procurar más servicios a más usuarios y mejorar la experiencia por este medio. Con ese mismo objetivo y el de reducir el uso de efectivo, el Banco de Crédito del Perú (BCP) lanzó al mercado peruano hace dieciocho meses Yape, una aplicación para *smartphones* dirigida a jóvenes bancarizados.

La propuesta de valor de Yape es que de forma simple y rápida se realicen pagos a través del móvil (asociado a una cuenta BCP) sin el uso del token. Sin embargo, las descargas y el empleo de la aplicación hasta hoy no han sido los esperados por el banco, pues la penetración lograda es del 25% aproximadamente según los resultados del análisis de la demanda de usuarios.

Los principales retos de esta investigación son identificar las limitantes más importantes en el uso de Yape y los principales agentes que permitan generar ecosistemas transaccionales para incrementar el uso del público objetivo, e integrar a dichos agentes dentro de ese entorno transaccional en un modelo de negocio atractivo para ellos, los usuarios y el BCP.

Por tanto, el presente trabajo de investigación propone un plan de *marketing* para el relanzamiento de la aplicación Yape en Lima, que resuelva tales retos, e incremente las descargas y el uso de la aplicación en el público objetivo. Para ello, se realizó una evaluación del macro y microentorno que permita analizar las variables de influencia, amenaza y oportunidad en la industria respecto de este modelo de negocio. Este análisis se presenta en el Capítulo II. A continuación, en el Capítulo III, se describe la metodología aplicada en la investigación de mercado a nivel cualitativo y cuantitativo. Esta investigación permitió conocer al usuario de Yape, sus hábitos de consumo, sus principales limitantes de descarga y de uso de la aplicación, y sobre todo descubrir los *insights* y los factores influyentes en su entorno transaccional. En relación con los resultados y hallazgos obtenidos en el análisis, en el Capítulo IV, se definen los objetivos de *marketing*, y las estrategias de crecimiento, posicionamiento, marca y clientes que apunten a lograr los objetivos de la investigación. Estas estrategias se desarrollan en el Capítulo V a través de un plan de *marketing* aplicado a las 7P de

servicios. Seguidamente, en el Capítulo VI, las acciones y las propuestas del plan son puestas en un flujo de ingresos y costos que demostrara la rentabilidad de Yape para el BCP en el corto, mediano y largo plazo. Finalmente, se presentaron las conclusiones propuestas por el equipo.

## Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....</b>	<b>2</b>
1. Análisis del macroentorno (Pestel).....	2
1.1 Entorno político.....	2
1.2 Entorno económico.....	2
1.3 Entorno social.....	3
1.4 Entorno tecnológico.....	4
1.5 Entorno ecológico.....	5
1.6 Entorno legal.....	5
2. Análisis del microentorno: las Cinco Fuerzas de Porter.....	6
2.1 Evolución y características del sector.....	6
2.2 Poder de negociación de los clientes.....	8
2.3 Amenaza de los nuevos competidores.....	9
2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.6 Rivalidad entre los competidores.....	12
2.7 Poder de negociación de los distribuidores.....	12
3. Organización y estructura.....	13
4. Visión y misión.....	13
4.1 Visión.....	13
4.2 Misión.....	14
5. Principios culturales.....	14
6. Productos y servicios.....	14
7. Matriz FODA.....	14
8. Diagnóstico situacional.....	15
<b>Capítulo III. Investigación de mercado.....</b>	<b>16</b>
1. Objetivos generales y específicos.....	16

1.1 Objetivo general.....	16
1.2 Objetivos específicos .....	16
2. Metodología .....	17
2.1 Identificación del problema y planteamiento de la hipótesis .....	17
2.2 Investigación exploratoria.....	17
2.2.1 Investigación secundaria .....	17
2.2.2 Investigación primaria.....	19
2.2.3 Resultados y análisis de la investigación primaria.....	20
2.3 Investigación concluyente.....	27
2.3.1 Tamaño del universo .....	27
2.3.2 Tamaño de la muestra .....	28
2.3.3 Método .....	28
2.3.4 Medios.....	28
3. Resultados y análisis de la investigación concluyente.....	29
3.1 Principales resultados de las encuestas .....	29
3.1.1 Resultados de las encuestas a los usuarios .....	29
3.1.2 Resultados de las encuestas a los comercios .....	30
4. Decisiones estratégicas .....	31
5. Estimación de la demanda .....	31
5.1 Estimación de la demanda de usuarios .....	31
5.2 Estimación de la demanda de los comercios.....	32
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>33</b>
1. Definición de los objetivos de <i>marketing</i> .....	33
1.1 Claves para el éxito.....	33
2. Objetivos de <i>marketing</i> .....	34
3. Estrategias genéricas y de crecimiento .....	35
3.1 Estrategia genérica .....	35
3.2 Estrategia de crecimiento.....	36
4. Estrategia de segmentación de mercados.....	36
5. Estrategia de posicionamiento .....	37
6. Estrategia de marca.....	38
7. Estrategia de clientes.....	40

<b>Capítulo V. Tácticas de <i>marketing</i></b> .....	<b>41</b>
1. Estrategia de producto.....	41
2. Estrategia de precios .....	44
3. Estrategia de plaza .....	45
4. Estrategia de promoción .....	47
5. Estrategia de personas.....	48
5.1 Proceso de selección .....	48
5.2 Proceso de evaluación y retroalimentación para la mejora continua .....	49
6. Estrategia de procesos.....	49
7. Estrategia de evidencias físicas.....	49
<b>Capítulo VI. Implementación y control</b> .....	<b>52</b>
1. Proyección de ventas.....	52
2. Presupuesto de gastos .....	53
3. Estado de resultados.....	53
4. Flujo de efectivo .....	54
5. Análisis de sensibilidad.....	54
6. Simulación .....	54
7. Control .....	55
8. Plan de contingencia .....	55
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>57</b>
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones .....	58
<b>Bibliografía</b> .....	<b>60</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>66</b>
<b>Nota biográfica</b> .....	<b>84</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político .....	2
Tabla 2.	Variables del entorno económico .....	3
Tabla 3.	Variables del entorno social .....	4
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico .....	4
Tabla 5.	Variables del entorno ecológico .....	5
Tabla 6.	Variables del entorno legal .....	6
Tabla 7.	Características de los usuarios de Yape.....	8
Tabla 8.	Análisis de los competidores para los usuarios .....	9
Tabla 9.	Análisis de los competidores para los comercios .....	10
Tabla 10.	Análisis de la cadena: proveedores.....	11
Tabla 11.	Análisis de productos sustitutos para el usuario.....	11
Tabla 12.	Análisis de productos sustitutos para el comercio.....	12
Tabla 13.	Análisis de la cadena: distribuidores .....	12
Tabla 14.	Matriz FODA de Yape .....	14
Tabla 15.	Objetivos específicos.....	16
Tabla 16.	Características de la segmentación de participantes para <i>focus groups</i> .....	20
Tabla 17.	Listado de entrevistas a profundidad realizadas a expertos.....	20
Tabla 18.	Establecimientos más frecuentados durante la semana por el grupo A y B .....	21
Tabla 19.	Establecimientos más frecuentados durante el fin de semana por el grupo A y B	21
Tabla 20.	Transacciones monetarias que realizan indistintamente del monto de transacción	21
Tabla 21.	Relación con el sistema financiero .....	21
Tabla 22.	Principales atributos de una aplicación de pagos ideal.....	22
Tabla 23.	Determinación del tamaño del universo .....	28
Tabla 24.	Características de los comercios.....	30
Tabla 25.	Decisiones estratégicas .....	31
Tabla 26.	Estimación de la demanda de usuarios .....	32
Tabla 27.	Crecimiento anual de la estimación.....	32
Tabla 28.	Objetivos de <i>marketing</i> para usuarios .....	35
Tabla 29.	Objetivos de <i>marketing</i> para comercios .....	35
Tabla 30.	Ventajas estratégicas de Porter.....	35
Tabla 31.	Matriz de crecimiento de Ansoff.....	36
Tabla 32.	Segmentación de clientes .....	37
Tabla 33.	Estrategia de marca.....	39

Tabla 34.	Precios por el servicio de Yape para los comercios .....	44
Tabla 35.	Relación entre la cuota mensual del comercio minorista y la línea de crédito ofrecida.....	45
Tabla 36.	Proyección de ventas para taxis por aplicación .....	52
Tabla 37.	Proyección de ventas para bodegas y restaurantes .....	52
Tabla 38.	Proyección de ventas (soles) .....	53
Tabla 39.	Presupuesto de gastos (soles) .....	53
Tabla 40.	Estado de resultados .....	54
Tabla 41.	Flujo de efectivo (soles) .....	54
Tabla 42.	Escenarios de simulación .....	55
Tabla 43.	Resumen de simulaciones.....	55
Tabla 44.	Indicadores de control .....	55

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Distribución de uso.....	29
Gráfico 2.	Distribución de los pagos .....	29
Gráfico 3.	Razones por las que usuarios pagan en efectivo a los comercios.....	30
Gráfico 4.	Ciclo de vida de Yape.....	34
Gráfico 5.	Vista panorámica del posicionamiento de marca .....	38
Gráfico 6.	Gráfico de creación de valor, satisfacción del cliente y lealtad del cliente .....	40
Gráfico 7.	Diseño actual Yape.....	43
Gráfico 8.	Ejemplo de plaza en comercios .....	46
Gráfico 9.	Funcionalidades para el usuario .....	50
Gráfico 10.	<i>Merchandising</i> .....	50
Gráfico 11.	Funcionalidades para el comercio .....	51
Gráfico 12.	Modelo de micas con los QR.....	51

## Índice de anexos

Anexo 1.	Glosario de términos.....	67
Anexo 2.	Organigrama del BCP.....	68
Anexo 3.	Análisis de cadena de valor .....	68
Anexo 4.	Productos del BCP.....	69
Anexo 5.	Canales del BCP .....	70
Anexo 6.	FODA del BCP.....	70
Anexo 7.	Matriz FODA cruzada de Yape .....	71
Anexo 8.	Encuestas de usuarios .....	72
Anexo 9.	Resultado de la encuesta a usuarios.....	74
Anexo 10.	Movimiento de efectivo del usuario a distribuidores .....	75
Anexo 11.	Estimación de la demanda de comercios .....	76
Anexo 12.	Valor activo de la marca Yape .....	76
Anexo 13.	Estrategia de marca.....	77
Anexo 14.	Acciones de promoción de Yape según el público.....	78
Anexo 15.	Presupuesto de campaña publicitaria (semestral) .....	79
Anexo 16.	Procesos y salarios mensuales según la función.....	79
Anexo 17.	Flujograma de procesos .....	80
Anexo 18.	Gastos del <i>marketing</i> .....	82

## Capítulo I. Introducción

Esta investigación se enfoca en el desarrollo de un plan de *marketing* para el relanzamiento de la aplicación Yape en la ciudad de Lima. Yape es una aplicación dirigida a jóvenes de 18 a 35 años de edad de los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C que tengan cuenta en el Banco de Crédito del Perú (BCP) y *smartphones*. A pesar de que los clientes potenciales para Yape ascienden a cerca de 882.000 personas, para mayo de 2018 Yape tenía apenas 210.000 usuarios. Por ello, surge el interés en lograr que el BCP, como banco líder, incremente y consolide el uso e interacción de este nuevo servicio dentro de dicho segmento de mercado.

El principal objetivo del BCP para Yape es impulsar la reducción del uso de efectivo en transacciones pequeñas y mejorar la experiencia con el banco a través del canal digital. Esta aplicación, a diferencia de su banca móvil, aportará nueva información sobre el comportamiento de clientes dentro de cada uno de sus ecosistemas transaccionales, lo que le permitirá crear productos más personalizados y hacer ventas cruzadas.

El objetivo general de esta investigación es relanzar la aplicación Yape con un sistema de funcionalidades que atienda mejor las necesidades latentes (de las que el cliente no está enterado) y expresadas (de las que el cliente sí es consciente) de los usuarios actuales y potenciales (Lambin 2009). Para ello, es primordial conocer los hábitos de consumo y de pago del público objetivo que permitan identificar las oportunidades que podría cubrir la aplicación. Otro objetivo es conocer a los actores que permitan generar ecosistemas transaccionales que se enfoquen principalmente en los comercios.

En este ecosistema, el rol de los comercios es clave, pues permiten activar el flujo transaccional y aprovechar los beneficios brindados por Yape. Por eso, el análisis de uso de Yape se enfocará en el usuario y en los comercios que operen con efectivo y otros medios de pago. Se considerarán los comercios más frecuentes en las transacciones diarias a fin de conocer su intención de ser integrados a este sistema de pago digital.

Para ello, se hará una validación de la propuesta de valor actual de Yape que permita identificar nuevas oportunidades de mejora.

Finalmente, para rentabilizar la aplicación Yape, se definió un modelo de negocio que genere ingresos, identificando variables que generen costo o gasto, y determinando ratios financieros.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (Pestel)

En este análisis del macroentorno, se revisaron las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, altamente influenciadas en el ámbito de esta investigación para conocer su impacto a través de las oportunidades o amenazas que representan, y determinar las decisiones estratégicas que permitirán aprovecharlas o reducirlas, respectivamente.

#### 1.1 Entorno político

En el ámbito político del Perú, se destaca la estrategia del Estado para la inclusión financiera, llamada Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), cuya meta es incrementar de 41% a 50% la población adulta con cuenta bancaria para 2018 y llegar a 75% para 2021. Estas cifras se muestran en los reportes de la Superintendencia de Banca y Seguro (SBS 2017) y el Banco Central de Reserva Del Perú (BCRP). Cabe precisar que, respecto a la población joven a nivel nacional, actualmente solo el 34% está bancarizada. En cuestión de innovación y desarrollo de tecnologías, el Perú se encuentra por debajo de la media a nivel mundial, ubicándose en el puesto 70 de 128 países. Por tanto, como parte de las metas del Estado peruano, se va priorizando la modernización del sistema de pagos y reducción del uso de efectivo a través del mayor uso de medios electrónicos (BCRP 2017). A continuación, en la Tabla 1, se observan las variables del entorno político.

**Tabla 1. Variables del entorno político**

VARIABLE	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera producirá un mayor impacto en la población económicamente activa (PEA) joven.	SBS, abril 2017	Oportunidad	Captar nuevos clientes con una oferta diversificada de servicios financieros que cubra sus necesidades
El desarrollo de investigación y desarrollo (I+D) reducirá el uso de efectivo como política de Estado.	BCRP, abril 2017	Oportunidad	Mejorar el sistema de funcionalidades de la aplicación para reducir el uso de efectivo eficazmente

Fuente: BCRP, 2017; SBS, 2017.

Elaboración: Propia.

#### 1.2 Entorno económico

El caso Lava Jato, el fenómeno de El Niño y la crisis política del país desaceleraron el crecimiento de la economía, que cerró 2017 en 2,5%, comparado con el 4% de 2016, según el BCP (2018). No obstante, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC 2016) y

el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2017b), hay un crecimiento en el sector de telecomunicaciones y servicios financieros, y una mejora en el acceso a la telefonía móvil, pero todavía existe un amplio margen de no cobertura en banda ancha de Internet que limita la expansión masiva de servicios financieros digitales.

A nivel empresarial, según Mi Banco (2017), las micro y pequeñas empresas «son un importante motor de la economía, y se estima que contribuyen en 40% al producto bruto interno (PBI) y que emplean a más de 70% de la población económicamente activa (PEA). El 99% de las empresas en el Perú se encuentran en la categoría de micro y pequeñas empresas, y solo representan 15% de las deudas del sistema financiero». A continuación, en la Tabla 2, se presentan las variables del entorno económico.

**Tabla 2. Variables del entorno económico**

VARIABLE	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
En 2017, las telecomunicaciones mostraron avance en sus componentes: el servicio de telefonía creció en 5,22%, con una expansión de la telefonía celular en 6,70%; además, los servicios de Internet y televisión por suscripción aumentaron en 7,83%. De otro lado, los servicios de transmisión de datos y otros disminuyeron 0,47%.	INEI, mayo 2018	Oportunidad	Direccionar la campaña publicitaria de la aplicación Yape a segmentos de mayor consumo de Internet y transmisión de datos
En 2017, el 94,7% de las empresas del país fueron microempresas. El 4,4% se encuentran en el segmento de la pequeña empresa, y el 0,6% pertenecen a la gran y mediana empresa.	INEI, diciembre 2016	Amenaza	Desarrollar sinergias con Banca Negocios de BCP y Mi Banco para introducir Yape como una alternativa de pagos digitales en los comercios de empresas medianas y pequeñas, aprovechando su <i>know how</i> y cercanía con los negocios.

Fuente: INEI, 2016a, 2018.

Elaboración: Propia.

### 1.3 Entorno social

Según el INEI, la PEA en Lima Metropolitana asciende a 4.782,2 millones de personas, de las cuales el 49,2% se encuentra bancarizada, el 54,2% se encuentra entre los 25 y 44 años de edad, y el 20,3% tiene de 14 a 24 años (INEI 2016b). Por otro lado, mientras que el 90% de los jóvenes que residen en los distritos con mayor poder adquisitivo de Lima se encuentran bancarizados, en los distritos más pobres solo la mitad de los jóvenes lo están (INEI 2017a). Con estos datos, se observa un potencial de crecimiento del 50,8% para la banca que genere mecanismos y ofrezca servicios de inserción bancaria para la PEA no bancarizada, y que desarrolle estrategias para atender a los jóvenes de los niveles socioeconómicos más bajos, que entran al mundo laboral y van requiriendo servicios financieros (cuenta bancaria, préstamos

personales, planes de ahorro, etc.). A continuación, en la Tabla 3, se presentan las variables del entorno social.

**Tabla 3. Variables del entorno social**

VARIABLE	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATEGICA
Los jóvenes de los distritos con mayor poder adquisitivo de Lima se encuentran en su mayoría bancarizados y tienen un mayor uso de Internet gracias a su nivel educativo y socioeconómico.	INEI, abril 2017 BCRP, abril 2017	Oportunidad	Llegar al segmento de jóvenes por ser los más propensos a utilizar esta alternativa de pagos desde su celular colaborando en el desarrollo de ecosistemas
Los comercios temen el uso de nuevas tecnologías de pagos por miedo a que disminuya su margen de ganancia.	INEI, abril 2017 BCRP, abril 2017	Amenaza	Realizar campañas dirigidas a los comercios que informen sobre las ventajas de usar Yape Negocio como alternativa de pagos para incrementar su flujo de ventas

Fuente: BCRP, 2017; INEI, 2017a.

Elaboración: Propia.

#### 1.4 Entorno tecnológico

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) es el ente encargado de articular la promoción, integración y desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar el bienestar de la población peruana. Sin embargo, se observa un lento avance en la masificación de medios electrónicos y aplicaciones digitales para pagos, tal como lo indicó Arturo Johnson, Gerente de Innovación y tecnología del BCP (comunicación personal).

El 21,4% de la población peruana, el 32% en el caso de Lima Metropolitana, tiene un *smartphone*, pues se ha vuelto indispensable en su comunicación. En efecto, según un estudio de Ipsos (2017) respecto de los hábitos y actitudes de uso de Internet, existe un fuerte incremento en la adopción de tecnologías.

Hoy en día, herramientas digitales como Wallet, Apple Pay, BIM y Yape son servicios electrónicos que utilizan tecnologías alternativas para realizar transacciones y pagos, y han evolucionado junto con las tecnologías de seguridad digital para hacer viable su uso, pues los equipos ya cuentan con identificador biométrico, de rostro e incluso lector de iris (El Comercio 2017). En el mercado financiero, la tecnología también se ha presentado a través de las *fintech*, que brindan servicios a entidades financieras utilizando tecnologías innovadoras como Blockchain, Big Data, Cloud y plataformas B2P, presentes en áreas de débitos/créditos, pagos e inversión (El Comercio 2017). A continuación, en la Tabla 4, se observan las variables del entorno tecnológico.

**Tabla 4. Variables del entorno tecnológico**

VARIABLE	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
----------	--------	---------	----------------------

El <i>smartphone</i> es el dispositivo más usado por los jóvenes que están ávidos de servicios tecnológicos que les faciliten realizar sus actividades diarias.	Ipsos, setiembre 2017	Oportunidad	Proponer una alianza con los operadores móviles para desarrollar campañas de <i>marketing</i> mediante marca compartida. (por ejemplo, <i>smartphone</i> Yape de Claro, Movistar o Entel)
VARIABLE	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
Los bancos necesitan adecuar sus procesos y desarrollar tecnología de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado, más aun si desean fidelizar al público joven.	El Comercio, noviembre 2017	Amenaza	Amazon, Google, Apple están ampliando sus líneas de negocio ofreciendo servicio de pagos. Al no poder competir, se adoptarían otro tipo de estrategias locales.
El 81% de los consumidores señalan que, el reconocimiento de huellas digitales es el método más seguro de autenticación biométrica, seguido por el escaneo del iris (76%).	Gestión, 2017c.	Oportunidad	Los teléfonos con estas funcionalidades, son los elegidos por el público objetivo, conformado por jóvenes de los NSE A, B y C residentes en Lima Moderna.

Fuente: El Comercio, 2017; Gestión, 2017c; Ipsos, 2017.  
Elaboración propia.

### 1.5 Entorno ecológico

El empleo de dinero electrónico impacta de manera positiva en el cuidado del medio ambiente, ya que reduce el uso de transporte y el uso de billetes o monedas. El dinero móvil ahorra tiempo, desplazamientos, uso de combustible y uso de efectivo, según Eduardo Torres Llosa, gerente general del BBVA (BIM 2017).

Dentro de los objetivos para el desarrollo sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), de la cual el Perú forma parte, se señala que la inclusión financiera ayuda a reducir los índices de pobreza, y se destaca la importancia del enfoque digital de esta inclusión. En el marco de la COP20 de Lima, realizada en diciembre de 2014, el Perú, a través del Ministerio del Ambiente (Minam), lanzó la propuesta llamada "Protocolo Verde", que incluía financiamiento sostenible y apoyo a programas socioambientales. La Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) está suscrita a este convenio con el Ministerio del Ambiente (Minam 2016). A continuación, en la Tabla 5, se presentan las variables del entorno ecológico.

**Tabla 5. Variables del entorno ecológico**

VARIABLE	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
La inclusión financiera permitirá lograr los objetivos de desarrollo sostenible.	Ceplan, marzo 2017	Oportunidad	Aprovechar de dicha inclusión para incrementar el número de potenciales clientes para Yape.
Los bancos tienen políticas y compromisos definidos con responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible.	Ceplan, marzo 2017	Oportunidad	Destacar el impacto positivo del uso de Yape en el cuidado del medio ambiente, destacando el impacto en el ahorro de combustible, de emisión de gases, de ahorro de papel, etc. Incluir este mensaje dentro de campañas y activaciones.

Fuente: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan), 2017.  
Elaboración: Propia.

### 1.6 Entorno legal

En un contexto de inseguridad ciudadana y vulnerabilidad de la información, las entidades financieras se rigen bajo la Ley General del Sistema Financiero (Ley 26702) y la Ley de Protección de Datos Personales (Ley 29733). Con este marco normativo, los usuarios están resguardados en cuanto a protección de datos. Respecto del Reglamento de la Ley N° 29985, este regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera. Esta ley es de utilidad para el desarrollo de nuevos servicios alternativos y la interoperabilidad de las instituciones financieras. A continuación, en la Tabla 6, se pueden observar las variables del entorno legal.

**Tabla 6. Variables del entorno legal**

VARIABLE	FUENTE	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
El tratamiento y protección de datos se realiza conforme con las disposiciones de la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, en su Reglamento y Directiva de Seguridad.	El Peruano, febrero 2016	Amenaza	Las entidades financieras tienen políticas de protección de datos personales, que pueden ser susceptibles de algún tipo de filtro por factores externos.
Las entidades financieras se rigen bajo la Ley General del Sistema Financiero, Ley 26702, que, en la sección II, capítulo 2, estipula la normativa con respecto al secreto bancario.	SBS, diciembre 2009	Amenaza	Los sistemas de seguridad de los bancos son sensibles al riesgo por fuga de información.

Fuente: El Peruano, 2016; SBS, 2009.

Elaboración: Propia.

Con respecto al macroentorno actual, se concluye que este se muestra favorable para el desarrollo de nuevos servicios y/o productos financieros. Con el crecimiento del sector de telecomunicaciones, la inclusión financiera y el desarrollo de nuevas tecnologías, los servicios financieros serán accesibles a más personas. Por tanto, las entidades financieras deben tomar en cuenta las nuevas tendencias tecnológicas existentes en una economía y un mercado cada vez más digitalizado. Cabe resaltar que, para Yape, es favorable la mayor penetración de *smartphones* y la mejora en la cobertura de Internet.

## 2. Análisis del microentorno: las Cinco Fuerzas de Porter

### 2.1 Evolución y características del sector

La tendencia digital señalada previamente, pese a que ha repercutido en diversas industrias, ha revolucionado el sector de servicios a nivel de empresa y de consumidor. En el sector financiero, se observa una gran evolución en la digitalización de procesos y una intensa competencia entre los bancos más grandes en cuanto a la oferta de productos y servicios digitalizados. Además, han surgido nuevos negocios vinculados entre sí, que se apoyan

completamente en sistemas digitales y tecnológicos, como las *fintech*, *crowdfunding*, *bitcoin*, *blockchain*, entre otros.

Según Carlos Huamán, director ejecutivo de DN Consultores, firma de asesoría estratégica en telecomunicaciones, el Perú es el octavo país digitalizado en Sudamérica, y supera solo a Paraguay y Bolivia (Gestión 2017a). Sin embargo, a pesar de poseer la menor penetración en redes de la región, 40%, cifra inferior a la de Chile (70%) y Colombia (60%), el *millennial* peruano se caracteriza por ser el más participativo en el canal digital (Portal PQS 2018).

Víctor Lozano, director de Estrategia de Catalán Studio, estudio peruano especializado en *branding* y comunicaciones, afirmó que las empresas recién comenzaron a preocuparse por aparecer en Internet hace solo cinco años y que, si en 2013 el 60% de las quejas se transmitían por teléfono o presenciales, actualmente ese porcentaje se presenta a través de las redes (Gestión 2017a). Al tener un consumidor mucho más activo en el canal digital que en el tradicional, las empresas se enfrentan al reto de rediseñar sus estrategias para satisfacer sus nuevas necesidades. En Perú, la tecnología aplicada por la banca está en una etapa incipiente si es comparada con sus pares latinoamericanos, debido principalmente a la informalidad de su economía y el escaso uso de servicios financieros por la baja bancarización de su población.

Según Marc Cortés, director general de Roca Salvatella, despacho especializado en la transformación digital de negocios, para el consumidor peruano existen tres elementos clave al realizar transacciones en línea, en este orden de preferencia: ahorro de tiempo (53% de los consumidores), comodidad (33%) y precio (14%). No obstante, Cortés señaló que Perú aún necesita mejorar en velocidad de conexión y bancarización de productos, ya que los peruanos no realizan compras por Internet porque no necesitan la plataforma digital para hacerlas (35% de los consumidores), por temas de seguridad (23%), por privacidad de datos (20%) y por malas experiencias (16%) (Gestión 2017b).

En cuanto al perfil del usuario digital limeño, según el índice del usuario digital de Banca en Lima de Futuro Labs, empresa de *marketing* y analítica digital, el 61% de usuarios digitales emplean una computadora portátil para realizar operaciones bancarias en línea; el 58%, un *smartphone* o una *tablet*; el 56%, una computadora de escritorio; el 12%, un teléfono fijo; y tan solo el 7% no realiza ningún tipo de operación en línea (Gestión 2015).

Actualmente, la banca se apoya en la industria digital para identificar clientes potenciales, conocerlos a profundidad, microsegmentarlos, rastrear sus movimientos en línea, y, sobre todo, obtener información que les permita construir rutas alrededor de ellos con la finalidad de desarrollar propuestas de valor más personalizadas que incrementen los niveles de contacto y satisfacción.

Con todo lo dicho, este análisis de las cinco fuerzas de Porter permitirá identificar y conocer los usuarios, los clientes y la competencia de Yape, así como analizar el nivel de rivalidad en la industria de medios de pagos digitalizados para determinar cuán atractiva es en términos de oportunidades, inversión y de rentabilidad.

## 2.2 Poder de negociación de los clientes

Lambin (2009) presentó las diferentes funciones del cliente, distinguiendo aquel que compra, paga y usa el producto o servicio adquirido (el comercio) del que no paga ni compra pero sí usa el bien o servicio (el usuario), y del que compra pero no paga el bien.

Para efectos de esta investigación, el análisis tiene un enfoque hacia usuarios y clientes (conformados por comercios); por tanto, se centra en dos tipos de público: usuarios y clientes/comercios, que serán analizados y descritos a continuación.

- **Usuarios:** los usuarios que utilizan Yape para el pago de sus transacciones tienen un poder de negociación bajo, pues actualmente no pagan por el uso de la aplicación. A continuación, en la Tabla 7, se presentan las características de los usuarios.

**Tabla 7. Características de los usuarios de Yape**

TIPO	EDADES	
	De 18 a 25 años	De 26 a 35 años
Usuario NSE: A,B y C	Con cuenta bancaria en el BCP y <i>Smartphone</i>	
	Con Internet y tendencia a realizar transacciones en línea	
	Valoración de la rapidez, la practicidad y el ahorro de tiempo	
	Alta interacción por canal digital	Menor interacción por el canal digital
	Son estudiantes, o realizan prácticas pre y profesionales	Son trabajadores dependientes o independientes.
	Bajos ingresos, salario mínimo o menos	Ingresos medios altos, por encima del salario mínimo
	Transacciona más con comercios digitales	Transacciona más con comercios tradicionales
	Más transacciones por canal digital por montos bajos	Menos transacciones por canal digital pero por montos mayores
	Rápida adaptación a la tecnología	Mayor lentitud en dejar los canales tradicionales por los tecnológicos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Clientes/Comercios:** determinados por micro, pequeños y medianos negocios de las zonas 6 y 7 de Lima Moderna según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim 2017), cuyos distritos son Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Estos comercios se caracterizan por recibir principalmente efectivo como medio de pago y forman parte de las transacciones más recurrentes en los usuarios de 18 a 35 años. Su poder de negociación es bajo por el nivel individual de ventas; sin embargo, su poder de negociación mejorará de manera proporcional al monto de facturación.

### 2.3 Amenaza de los nuevos competidores

En un modelo de negocio *business to customer* (B2C), actualmente no existe competencia directa en el mercado para los usuarios, pues no existen aplicaciones semejantes a Yape dirigidas al mismo segmento. Distinto es el escenario con respecto a la competencia indirecta, en el cual aparece la amenaza de bancos locales que están desarrollando productos y servicios con características similares a las de Yape para atender necesidades similares, ya sea a través de la web o de aplicativos móviles. Es importante contextualizar, que, en países como Estados Unidos, Reino Unido y Brasil, ya existen aplicaciones de los gigantes informáticos como Google y Facebook, que, a través de sus aplicaciones Google Pay y Facebook Payments, respectivamente, permiten enviar dinero, comprar productos e incluso pagar transporte público. En la Tabla 8, se muestra el análisis de la competencia para Yape a nivel usuario.

**Tabla 8. Análisis de los competidores para los usuarios**

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETIDOR	PRODUCTO	PROPUESTA DE VALOR
Indirecta	Bancos locales	Visa (Visa s. f. a), Mastercard (s. f. a)	Realización de pagos con tarjeta visa de crédito o débito a través del escaneo de la tarjeta en un <i>point of sale</i> (POS) o punto de venta
		Visa Pay Wave (Visa s. f. b)	Nuevo método de pago sin efectivo que permite el pago de productos o servicios con tan solo acercar la tarjeta de crédito o débito al POS
		Aplicación Banca Móvil	Transferencias bancarias, pagos, información de saldos a través del móvil utilizando la aplicación
	Banca web	Transferencias bancarias, pagos, información de saldos a través de la página web del banco.	
	BIM	Billetera Móvil (BIM s. f.)	Aplicación gratuita que permite enviar o retirar dinero, hacer giros, pagar servicios a través de recargas en el celular. No requiere bancarización del usuario, tecnología del <i>smartphone</i> o acceso a Internet.
Interbank	Tunki (Tunki s. f.)	Medio de pago totalmente digital. Permite cobrar y pagar de manera gratuita, rápida y segura. Efectiviza el pago en dos <i>clicks</i> y lleva el control de las transacciones en tiempo real. Está orientado a desarrollar la relación usuario-comercio y no usuario - usuario. No tiene interoperabilidad, y opera con	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Respecto a la competencia en los comercios a los que quiere llegar Yape, la plaza se ve también amenazada por competencia directa, pues existe una aplicación de Interbank llamada Tunki, que se dirige al mismo público con una alternativa similar para atender la misma necesidad. En cuanto a la competencia indirecta, algunos operadores de pagos como Visa, a través de entidades bancarias, están desarrollando alternativas de pagos dirigidas a negocios para facilitar el cobro con sistemas que no emplean efectivo. A continuación, en la Tabla 9, se observa el análisis de los competidores para los comercios.

**Tabla 9. Análisis de los competidores para los comercios**

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETIDOR	PRODUCTO	PROPUESTA DE VALOR
Directa	Interbank	Cajero Tunki (Tunki s. f.)	Esta aplicación digital está enfocada en comercios para facilitar el proceso de cobro, corregir cobros errados o incluso hacer devoluciones en caso de que el cliente haya realizado un pago equivocado. Permite llevar un registro de cobranzas, devoluciones y saldos en tiempo real. Solo opera con tarjetas del Banco Interbank.
Indirecta	Bancos locales	Visa (Visa s. f. b), Mastercard (s. f. b)	Permite realizar cobros con tarjeta visa de crédito o débito a través del escaneo de la tarjeta en un POS.
		Visa Pay Wave (Visa s. f. c)	Este nuevo método de cobro "sin contacto" permite el pago de productos o servicios tan solo acercando la tarjeta de crédito o débito al POS.
		MPOS Visa Net (Visa Net s. f. a)	Permite al comercio realizar transacciones con tarjetas Visa por móvil y <i>tablets</i> . Es práctico, rápido y seguro. Envía el recibo electrónico al correo de cliente. Se firma digitalmente en el móvil o <i>tablet</i> .
		Poket POS (Visa Net s. f. b)	Permite aceptar pagos con tarjetas de débito o crédito Visa usando el App desde el móvil o <i>tablet</i> .
	Tienda Pago	Pago electrónico (Tienda Pago s. f.)	Facilita la cobranza a los distribuidores de comercios mayoristas y brinda capital de trabajo para las mypes en América Latina. Opera a través de teléfono celular recolectando los pagos electrónicamente. Beneficia al pequeño comercio facilitándole el sistema de pago y ofreciéndole crédito a una tasa del 6% por una o dos semanas para financiar la compra de sus productos. Beneficia al distribuidor aumentando la eficiencia en la cobranza de sus ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2.4 Poder de negociación de los proveedores

El proveedor externo más importante para Yape es el que le alquila el sistema de *hardware* que sirve de soporte para la aplicación. Sin embargo, su poder de negociación es bajo, ya que es un

servicio que en el banco maneja y mide con medidores claves de desempeño (KPI) definidos. Por tanto, aunque el banco reconoce que necesita de ellos, si el proveedor brinda un mal servicio o no cumple con sus KPI, es penalizado. Los demás servicios requeridos por el banco para el buen funcionamiento y promoción de la aplicación se trabajan generalmente con proveedores internos; no obstante, igualmente se ha analizado su poder de negociación respecto al BCP, tal como se muestra en la Tabla 10.

**Tabla 10. Análisis de la cadena: proveedores**

TIPO	PROVEEDOR	PODER	DESCRIPCIÓN
Clave	Sistemas de <i>software</i>	Bajo	Es alquilada por el banco y medida a través de KPI.
Secundarios	Personal del equipo de negocio	Bajo	Son especialistas que identifican nuevas oportunidades en el mercado a través de la investigación y el análisis. El banco terceriza este servicio o lo gestiona con personal interno, según el perfil requerido.
	Personal del equipo de tecnología	Bajo	Personal de soporte y servicio técnico especializado. El banco terceriza este servicio, pero también lo gestiona con personal interno.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2.5 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para el usuario es significativamente mayor que para el comercio. En el mercado, junto con la digitalización se han desarrollado numerosas plataformas, aplicaciones y sistemas que facilitan las transacciones de las personas a través de sus móviles, *tablets* o computadoras. Así mismo, muchas compañías han desarrollado sistemas de pago cada vez más rápidos, simples y prácticos para disminuir los momentos de fricción con el cliente. A continuación, en la Tabla 11, se presenta el análisis de productos sustitutos para el usuario.

**Tabla 11. Análisis de productos sustitutos para el usuario**

ORIENTADO A	SUSTITUTOS	PROPUESTA DE VALOR
Usuarios	Visa Pay Wave (Visa s. f. c)	Nuevo método de pago sin contacto que permite el pago de productos o servicios acercando la tarjeta de crédito o débito al POS
	Billetera Móvil (BIM) (BIM s. f.)	Aplicación gratuita que permite enviar o retirar dinero, hacer giros, pagar servicios a través de recargas en el celular. No requiere bancarización del usuario, tecnología del móvil o acceso a Internet. Opera con BCP, BBVA, Interbank, agente BCP y Scotiabank para hacer recargas.
	Wallet (Banco BBVA Continental s. f.)	Aplicación para clientes del BBVA, que permite hacer pagos con un <i>sticker</i> pegado al móvil y retirar efectivo por cajero sin necesidad de utilizar tarjeta

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La amenaza actual de productos sustitutos para el comercio es menor si nos enfocamos en aquellos productos que de forma diferente atienden las mismas necesidades que Yape. Sin

embargo, esta amenaza promete ser mucho mayor en el corto/mediano plazo. A continuación, en la Tabla 12, se presenta el análisis de productos sustitutos para el comercio.

**Tabla 12. Análisis de productos sustitutos para el comercio**

ORIENTADO A	SUSTITUTOS	PROPUESTA DE VALOR
Comercio	MPOS Visa Net (Visa Net s. f. a)	Permite al comercio realizar transacciones con tarjetas Visa a través del móvil y <i>tablets</i> . Es práctico, rápido y seguro. Envía el <i>voucher</i> electrónico al correo de cliente. Se firma digitalmente en el móvil o <i>tablet</i> , y da reportes de las transacciones realizadas. Utiliza conexión Bluetooth.
	Poket POS (Visa Net s. f. b)	Permite aceptar pagos con tarjetas de débito o crédito Visa usando la aplicación desde el móvil o <i>tablet</i> .

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2.6 Rivalidad entre los competidores

En la industria de los medios de pago digital, la competencia está representada principalmente por las entidades financieras más representativas del país: BCP, Banco BBVA, Banco Interbank y Scotiabank. Estos bancos, además de tener un portafolio de servicios y productos iguales o similares, se dirigen al mismo mercado; por tanto, la rivalidad entre ellos es alta y la competencia fuerte. Las barreras de entrada y de salida en este sector son altas, sobre todo por las relaciones estratégicas entre unidades de negocio y los compromisos de largo plazo con clientes y proveedores. Sin embargo, de acuerdo a su desempeño, lograrán liderazgo en el mercado o quedarán rezagados respecto a un determinado producto o servicio de su portafolio.

## 2.7 Poder de negociación de los distribuidores

Yape contará con dos tipos de distribuidores: (i) los negocios conformados por la micro, pequeña y mediana empresa que se caracterizan por venderle al consumidor final, por su elevado volumen de transacciones en efectivo y alta concentración, y (ii) los negocios mayoristas, conformados por grandes conglomerados comerciales que llegan al consumidor final a través de intermediarios u otros negocios, y registran ventas que superan los nueve millones de soles anuales. En la Tabla 13, se analiza el poder de cada tipo de distribuidor.

**Tabla 13. Análisis de la cadena: distribuidores**

TIPO	PODER	DESCRIPCIÓN
Micro, pequeña y mediana empresa (B2C)	Bajo	Ejerce muy poca influencia o poder sobre el proveedor de Yape, es decir, sobre el BCP. La microempresa tiene ventas anuales hasta de 150 unidades impositivas tributarias (UIT); la pequeña empresa, de 151 a 1.700 UIT; y la mediana empresa de 1.701 hasta 2.300 UIT. El valor de la UIT es de S/ 4.150

		(Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] s. f.).
Comercio mayorista (B2B)	Alto	Cuenta con alto poder de negociación por el monto de ventas que facturan y el número de comercios a los que llegan. Puede influir en los medios de cobro y pago aplicados por sus distribuidores (intermediarios) a los comercios minoristas. Puede ser un negocio del canal tradicional, moderno o digital con ventas anuales superiores a 2.300 UIT (José Felipe Augusto, gerente de Estrategia y Monitoreo de Negocio, Corporación Lindley [comunicación personal])

Fuente: Elaboración propia, 2018.

A partir del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se pudo concluir lo siguiente:

- El entorno en la industria es favorable para incrementar la penetración de Yape entre usuarios y comercios por la creciente oferta de servicios digitales.
- El BCP mantiene el liderazgo en innovación y desarrollo de productos digitales para usuarios y clientes.
- A nivel usuario, aún se cuenta con un gran potencial de penetración y no existe competencia directa. En cuanto a la competencia indirecta, la que más se acerca es la Billetera Móvil – BIM. Sin embargo, esta busca atender otras necesidades y NSE.
- La principal amenaza se centra a nivel de competidores y sustitutos por la rapidez con la que los bancos están desarrollando servicios digitales orientados a mejorar la experiencia.
- Los proveedores no representan ninguna amenaza para Yape en la actualidad.
- Los distribuidores, en vez de ser una amenaza, podrían ser aliados estratégicamente clave para ayudar a incrementar la penetración de Yape dentro de su público objetivo.

### 3. Organización y estructura

El BCP es la institución financiera líder del Perú y es controlada por el *holding* financiero Credicorp. Para el caso de la banca minorista, esta se divide por segmento de clientes en consumo, exclusiva, privada, en alta y pyme. Para revisar el organigrama del BCP, véase el Anexo 2 y, para observar la cadena de valor, el Anexo 3.

### 4. Visión y misión

La visión y misión son extraídas y descritas de acuerdo a la Memoria Anual 2017 del BCP.

#### 4.1 Visión

- ¡Gestión WOW!: Ser referentes regionales en gestión, potenciando el liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú
- Experiencia del Cliente WOW!: Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.
- Equipo WOW!: Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.

## 4.2 Misión

«Transformar planes en realidad. Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad, y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación»

## 5. Principios culturales

El BCP renovó sus principios culturales desde 2017, descritos y extraídos de la Memoria Anual del mismo año. Los principios son los siguientes: cliente céntrico, potenciar tu mejor tú, sumamos para multiplicar, mínimo damos lo máximo, emprendemos y aprendemos, y seguros y derechos.

## 6. Productos y servicios

El BCP tiene una cartera de productos clasificados en cinco tipos: créditos, seguros, tarjetas, cuentas e inversiones (ver Anexo 4). Así mismo, cuenta con una variedad de canales para atender las necesidades de sus clientes (ver Anexo 5); entre ellos, se encuentra Yape, que es un nuevo canal digital de atención que brinda la solución para realizar pagos y transferencias digitales.

## 7. Matriz FODA

A continuación, en la Tabla 14, se presenta la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de Yape.

**Tabla 14. Matriz FODA de Yape**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Pertenece a uno de los principales grupos financieros del Perú, incluyendo Mi Banco.	1	Existe alta predisposición a utilizar herramientas digitales de parte de los usuarios.

2	Tiene acceso a una amplia base de contactos para penetrar el mercado.	2	Trae buenas prácticas de desarrollo financiero de <i>fintech</i> a través de las telecomunicaciones.
3	Tiene un fuerte respaldo económico.	3	El mercado de medio de pago por celular está en crecimiento, lo que ahorra tiempo y dinero.
4	Cuenta con un equipo preparado y especializado para realizar las implementaciones requeridas.	4	Existen pocos medios de pagos alternativos al uso de efectivo en comercios, pero cada uno con propuesta de valor distinta.
5	Cuenta con amplia y moderna infraestructura en tecnología.	5	Permite la reducción del uso de efectivo en los pagos.
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1	Tiene funciones limitadas de acuerdo a expectativas de su público objetivo.	1	Perú no tiene una economía bancarizada.
2	Hay falta de interoperabilidad entre bancos, que impide expandir su uso.	2	La protección de datos de los bancos impide el avance de la interoperabilidad.
3	No es muy conocido entre el público objetivo; por tanto, tiene limitantes para la masificación.	3	Las empresas de telecomunicaciones pueden implementar procesos financieros dentro del <i>core</i> de su negocio.

<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
4	En un teléfono solo se puede asociar una cuenta bancaria.	4	La presencia de las <i>techfin</i> (Google o Facebook) es una amenaza. Tienen una red de contactos ya creada y podrían instalarse en Perú en menos de cinco años.
5	Solo es posible la vinculación a únicamente una tarjeta de débito.	5	WhatsApp implementa pagos y transferencias sin salir de la aplicación.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se concluye que el BCP, con la aplicación Yape, desarrolla un nuevo producto que logra diferenciarse con respecto a su competencia (ver Anexo 6). Así mismo, de acuerdo con el análisis de la matriz FODA de Yape, se cuenta con un alto potencial para incrementar los pagos digitales por *smartphones*, y es necesario el desarrollo de la interoperabilidad entre bancos locales para tener la oportunidad de captar nuevos clientes. Además, el BCP, por su fuerte respaldo financiero y conocimiento especializado del negocio de pagos, podría combatir cualquier amenaza de grandes competidores. Por último, se observa que la aplicación de Yape tiene potencial para ingresar en los comercios en los cuales el uso del POS es mínimo o inexistente (ver Anexo 7).

## 8. Diagnóstico situacional

Se viene atravesando un complejo contexto internacional y local, seriamente agravado por la difícil e inestable situación política del país. Para enfrentar este entorno, este año el banco se ha propuesto fortalecer su estrategia de largo plazo, centrada en trabajar en los pilares que le permitan mantener el liderazgo los próximos veinte años.

Sin embargo, el cambio metodológico y cultural, a pesar de ser positivo, no es suficiente. Es de suma importancia una estrategia de tecnología de la información (TI) que acompañe al negocio en el proceso de transformación digital para anticiparse a las demandas de un mercado cada vez más cambiante y exigente.

### Capítulo III. Investigación de mercado

#### 1. Objetivos generales y específicos

Con esta investigación se busca determinar el conocimiento y usabilidad de la aplicación Yape por usuarios bancarizados.

##### 1.1 Objetivo general

Conocer los hábitos de pago de consumidores bancarizados para identificar las oportunidades que podrían ser cubiertas por Yape.

##### 1.2 Objetivos específicos

A continuación, en la Tabla 15, se presentan los objetivos específicos de la aplicación.

**Tabla 15. Objetivos específicos**

Nivel	Objetivos	
	Usuarios	Comercios
<b>Conocimiento de la industria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar el potencial de migración de transacciones de efectivo hacia medios digitales</li><li>• Conocer la competencia</li><li>• Determinar la importancia e impacto de las <i>fintech</i> en las transacciones monetarias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer el proceso de cobro de los comercios</li><li>• Conocer el proceso de abastecimiento de productos de los comercios, la relación con sus proveedores y los medios de pago empleados</li></ul>
<b>Conocimiento del consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los tipos de transacciones de pago menores a S/ 500</li><li>• Determinar los medios más utilizados para realizar pagos menores a S/ 500</li><li>• Determinar el conocimiento y experiencia de usabilidad de Yape</li><li>• Conocer la frecuencia de uso de Yape</li><li>• Identificar los potenciales receptores de transacciones menores a S/ 500 hechas por este grupo</li><li>• Determinar el porcentaje de uso de los usuarios afiliados</li><li>• Determinar la disposición de pago por uso de la</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar el nivel de predisposición para migrar del cobro en efectivo hacia medios de cobro digitales</li><li>• Identificar con qué bancos tienen mayor vinculación o preferencia.</li><li>• Conocer qué comercios son los más visitados por el <i>target</i> en el que se hace mayor uso de efectivo</li><li>• Identificar las principales barreras para la implementación de medios de cobro electrónicos</li><li>• Identificar si cuentan con acceso a Internet, conocimiento de aplicaciones y uso de <i>smartphone</i> para pagos electrónicos</li></ul>

	aplicación	
<b>Validación de la propuesta de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los atributos más valorados para realizar un pago a través de la aplicación</li> <li>• Conocer la intención de uso de Yape</li> <li>• Conocer si la aplicación cubre las necesidades del público objetivo</li> <li>• Conocer cuáles son los canales más valorados por los usuarios al momento de realizar sus transacciones monetarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar cuáles son los beneficios más valorados</li> <li>• Validar la intención de uso de la aplicación, si cumple con sus expectativas y necesidades</li> <li>• Saber si estarían dispuestos a pagar una comisión por el uso de la aplicación.</li> </ul>
<b>Estimación de la demanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el número de clientes potenciales para Yape</li> <li>• Determinar el potencial de crecimiento anual de usuarios afiliados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el número de transacciones diarias y el <i>ticket</i> promedio</li> <li>• Cuantificar el número potencial de comercios en Lima</li> <li>• Identificar los comercios con un mayor uso de efectivo</li> <li>• Determinar el monto de comisión que estarían dispuestos a pagar por uso de Yape.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Metodología

El diseño de la investigación se realizó en tres etapas. Primero, se identificó el problema y se planteó la hipótesis; posteriormente, se realizó la investigación exploratoria; finalmente se realizó la investigación concluyente. Esta metodología permitió durante el proceso de análisis obtener la información necesaria para comprobar la hipótesis y plantear propuestas de solución al problema.

### 2.1 Identificación del problema y planteamiento de la hipótesis

El problema identificado es la baja frecuencia de uso de Yape por parte de usuarios ya existentes (del total de afiliados, solo el 25% lo utiliza realizando al menos una transacción al mes). Por otro lado, la hipótesis es que la razón por la cual Yape tiene un bajo nivel de descargas y de uso entre los usuarios ya existentes es la falta de funcionalidades que vuelvan la aplicación más atractiva.

### 2.2 Investigación exploratoria

Este análisis constó de dos etapas que, aunque ayudaron a entender mejor el modelo de negocio y las oportunidades de mercado para los pagos digitales, apuntaron a objetivos distintos. La primera etapa se inició con la investigación de fuentes secundarias, cuyo objetivo fue recabar toda la información posible sobre los principales temas de interés relacionados con la industria financiera, la digitalización bancaria e innovación alcanzada en las plataformas de pago en línea. La segunda etapa tuvo el fin de conocer los hábitos de consumo y de pago del *target*, y profundizar los hallazgos de la investigación secundaria. Por ello, se realizó una investigación

primaria que constó de *focus groups* y de entrevistas a profundidad a expertos en los temas de interés. A continuación, se presenta el desarrollo y los principales hallazgos de cada etapa.

### **2.2.1 Investigación secundaria**

Esta investigación fue hecha a través de diversos canales y fuentes de información, y permitió obtener referencias estadísticas, análisis y datos, entre los cuales destacaron los siguientes hallazgos:

- **Innovación**

- El BCP (2018) lanzó el primer *chatbot* de la banca y logró generar 123.000 conversaciones y 416.000 operaciones.
- El Banco Interbank (ASEP 2017) lanzó su aplicación Tunki, enfocada a comercios y que sirve como medio de pago totalmente digital.

- **Comercios**

- La Asociación de Bodegueros (Gestión 2018b) dio a conocer que el 85% del consumo de los hogares se hacía por el canal tradicional, sean tiendas, bodegas o mercados de abasto.
- La Asociación de Bodegueros (Gestión 2018c) reveló que el 78% de los bodegueros consideraba que la inseguridad ciudadana afectó su negocio.
- Iván Castañeda, gerente general de la solución digital Vende Más, explicó que los negocios más pequeños están modernizándose y apostando por ingresar a los pagos electrónicos (Gestión 2018d). Así mismo, estimó que los comercios que reciban pagos con tarjetas podrían incrementar sus ventas hasta 40%.

- **Usuarios**

- Iván Castañeda, gerente general de Vende Más (Exitosa Noticias 2018) indicó que entre el 60% y 70% de personas piden realizar pagos en los mercados y bodegas a través de tarjeta de débito o de crédito.
- Según el informe de Apeim (2017), el 94,3% de la población tiene al menos un celular en su hogar, y el 71% de Lima Metropolitana está conformado por personas de los NSE A, B y C.

- **Uso de efectivo:**

- Según la empresa Hermes, el traslado de valores (efectivo) tiene un costo de S/ 50 por un límite de S/ 10.000 o su equivalente en dólares, y es responsable de movilizar, procesar y coordinar con la entidad bancaria el depósito de la suma transportada, la cual la abona a la cuenta del comercio al día siguiente (El Comercio 2015).
  - A nivel mundial, Corea del Sur, Suecia, Singapur y Uruguay redujeron significativamente el uso de efectivo y con esto lograron elevar el uso de medios de pago electrónico. Sus principales beneficios fueron combatir problemas de evasión fiscal e informalidad, y obtener transparencia en operaciones comerciales y una fiscalización tributaria más eficiente (Gestión 2018a).
  - Felipe Rincón, director de Políticas Públicas de Mastercard, explicó que el uso del efectivo genera costos directos e indirectos (Gestión 2018a). Como costos directos, se incluyen los costos para el gobierno (imprimir los billetes o monedas, transportarlos, distribuirlos y combatir la falsificación), el sector financiero (costos de operación de cajeros automáticos, oficinas, traslado del dinero y seguridad) y los comercios (riesgo de robos o errores en el conteo de billetes y monedas). Por último, los costos indirectos como la corrupción, la inseguridad ciudadana, la evasión fiscal y la exclusión financiera son asumidos por toda la sociedad.
- **Bancos y aliados**
    - Las pasarelas de pago brindan el servicio de procesamiento de pagos para tarjetas de crédito o débito. Algunas que ya están operando en el Perú son Pay Pal, Safety Pay, Stripe, Culqui, MC Procesos y Visa Net.
    - Víctor González, gerente de Nuevos Negocios de Visa Net Perú señaló que los costos por usar POS son diferenciados por tarjeta de crédito o débito. Para el primer tipo, es el 3,99% del monto y, para el segundo tipo, 2,99% del monto (Gestión 2018e). Además, existen un costo por I.G.V. (18%) y un costo mensual del POS que van desde S/ 15 (alámbricos) hasta S/ 60 (inalámbricos).
- **Economía**
    - A pesar de toda la inestabilidad política por la que atraviesa el país, se mantienen expectativas positivas para el cierre de 2018.
    - El BCP mantiene una sólida participación del 32,6% del mercado financiero peruano al 2017 (BCP 2018).

### 2.2.2 Investigación primaria

Dentro de la investigación primaria, se realizaron dos *focus groups* y doce entrevistas a profundidad a expertos. El objetivo de esta fase fue determinar con claridad los criterios que se deben analizar a profundidad en la investigación concluyente.

En cuanto a los *focus groups*, a través de conversaciones informales pero guiadas y alineadas con los objetivos generales y específicos de la investigación, se obtuvo información cualitativa sobre los hábitos, las preferencias y las costumbres del público objetivo. El procedimiento desarrollado para la selección de personas incluyó lo siguiente: (i) se elaboró una ficha filtro aplicada a los convocados a fin de corroborar que cumplieran con los requisitos indispensables para poder ser entrevistados, y (ii) los cuatro requisitos indispensables con los que debía cumplir el participante fueron estar dentro del rango de edad que corresponda a cada grupo, pertenecer al nivel socio económico A, B o C, estar bancarizado y poseer *smartphone*. Se realizaron dos *focus groups* sobre la base de rangos etarios; las características de cada grupo se detallan en la Tabla 16.

**Tabla 16. Características de la segmentación de participantes para *focus groups***

Descripción	Grupo A	Grupo B
Rango de edades	18 a 28 años	29 a 40 años
NSE	A, B y C	A, B y C
Sexo	Ambos	Ambos
Bancarizados	Sí	Sí
Uso de <i>smartphone</i>	Sí	Sí
Conocimiento de Yape	Con y sin conocimiento de Yape	Con y sin conocimiento de Yape
Número de participantes	10	6

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con respecto a las entrevistas a profundidad a expertos, realizadas a profesionales de amplio conocimiento en campos específicos (ver Tabla 17), se obtuvieron enfoques más formales e información más especializada sobre los temas de interés. En las entrevistas se formularon preguntas previamente elaboradas a partir de los resultados del análisis de la investigación secundaria, alineadas con los objetivos de la investigación, para así comprobar la hipótesis planteada.

**Tabla 17. Listado de entrevistas a profundidad realizadas a expertos**

Nombre	Cargo y empresa
Javier Salinas	Director del Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico
Phillip Chu Joy	Editor en jefe de Tec.com.pe. / <i>blogger</i> y <i>geek</i>
Arturo Johnson	Gerente de canales alternativos BCP
Luis Fernando Ma	Gerente de Innovación y Diseño de Experiencia en Grupo UTP – Intercorp
Pamela Tinedo	Jefe de campañas en Cabify Perú

Samoa Kuan Veng	Jefe de <i>marketing</i> Easy Taxi en Lima
Juan Jose Duffoo	Director comercial de Cineplanet
Germán Chávez	Rector de la Universidad Católica San Pablo, Arequipa
Carlos Márquez	Cofundador de MPandco (aplicación de pagos electrónicos en Venezuela)
Claudia Burga	Gerente del Centro de Innovación del BCP
José Felipe Augusto	Gerente de Estrategia y Monitoreo de Negocio de Corporación Lindley S. A.
Luis Valdivia Zárate	Fundador de la Consultora Marketing y Valor Director para Perú de la Consultora Internacional BMC

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2.2.3 Resultados y análisis de la investigación primaria

En primer lugar, de los *focus groups* realizados a los grupos A y B, se obtuvieron los resultados presentados en la Tabla 18, la Tabla 19 y la Tabla 20.

**Tabla 18. Establecimientos más frecuentados durante la semana por el grupo A y B**

Días	Lunes a viernes	
Grupo	Grupo A	Grupo B
<b>Frecuencia diaria</b>	Casa, universidad, bodegas, restaurantes de menú, cafeterías	Casa, trabajo, bodegas, restaurantes de menú y a la carta, cafeterías
<b>Una o dos veces por semana</b>	Restaurantes, centros comerciales, grifos, cajeros, tiendas por conveniencia	Colegios, bancos/cajeros, estacionamientos, supermercados

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 19. Establecimientos más frecuentados durante el fin de semana por el grupo A y B**

Días	Sábado y Domingo	
Grupo	Grupo A	Grupo B
<b>Lugares regulares</b>	Casa, bodegas, restaurantes, cafeterías	
<b>Lugares de entretenimiento Una vez por semana</b>	Cines, bares, teatro, discotecas y centros comerciales	Mercados, supermercados, juegos infantiles, estacionamientos
<b>Lugares de entretenimiento Una o dos veces por mes</b>	Tiendas de conveniencia, canchas de fútbol, lugares de belleza y masajes, parques	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 20. Transacciones monetarias que realizan indistintamente del monto de transacción**

Transacciones monetarias	Grupo A	Grupo B
<b>Diarias</b>	Compras en bodegas, <i>minimarkets</i> , panaderías y puestos de periódico. Pago de transporte en taxi, microbús y tren eléctrico. Compra de alimentos en cafeterías (menú), restaurantes y máquinas expendedoras	
<b>Menos frecuentes</b>	Consumo en bares y otros entretenimientos nocturnos	Entretenimiento infantil y consumo en restaurantes
	Compra de combustible en grifos, consumo en bares	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Respecto a la relación de los entrevistados con las formas de pago con la que realizan sus transacciones diarias, se encontró que ambos grupos buscan practicidad y seguridad, optando

por pagar con mayor frecuencia a través de tarjetas y aplicaciones por *smartphones*, y, en menor escala, en comercios más pequeños, realizan pago en efectivo (ver Tabla 21).

**Tabla 21. Relación con el sistema financiero**

Relación con el sistema financiero	Grupo A	Grupo B
Sentimiento	Positivo (asociaciones positivas)	Negativo (asociaciones negativas)
Causas	Poco contacto y relación con el sistema financiero	Tiempos de espera largos en agencias, errores en estados de cuenta y lentos procesos de solución de problemas
Tipo de relación	Menor vínculo, relación distante, poca asistencia a las agencias bancarias	Mayor vínculo. Relación más transaccional y de necesidad que de afinidad.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las opiniones sobre la aplicación Yape se resumen de la siguiente forma:

- En cuanto al conocimiento de la aplicación Yape, se observó que este varía según la edad de los entrevistados. En el grupo A, todos la conocían y la usaban, excepto un participante de los diez, que no le encontró mayor utilidad debido a que su red de contactos no la tenía y le ocupaba espacio en el celular. En el grupo B, en cambio, solo era conocida por algunos participantes y estos no le encontraban un diferencial relevante.
- Respecto a la evaluación hecha a Yape, el grupo A manifestó sentimientos más positivos ya que le permite realizar pagos a otros usuarios Yape de manera rápida. Los participantes del grupo B manifestaron sentimientos negativos, pues no les pareció muy útil, ya que con frecuencia realizan transacciones mayores a S/ 500, monto límite para Yape, lo que los obliga a usar más de una aplicación.
- En cuanto a los aspectos apreciados como positivos para Yape, el más valorado fue el poder hacer una transferencia con tan solo el número de celular del destinatario, seguido del hecho que no requiere uso de token y que permite mandar mensajes para realizar cobros, lo que evita la incomodidad de cobrar personalmente.
- En cuanto a los aspectos negativos para Yape, algunos participantes, principalmente del grupo B, manifestaron que se parece a la aplicación de Banca Móvil del BCP, pero menos completa, y que ocupa espacio en la memoria del celular. Otros inconvenientes fueron que requiere el uso de una cuenta BCP y que fue percibida como insegura porque solo pide una clave.

Los entrevistados describieron su aplicación ideal, que se resumen de la forma expuesta en la Tabla 22.

**Tabla 22. Principales atributos de una aplicación de pagos ideal**

Atributos	Grupo A	Grupo B
<b>Principal</b>	Interoperable (capacidad de operación con cuentas de otros bancos)	
<b>Primarios</b>	Más segura (segunda clave, huella digital), más práctica, más completa (más parecida a la aplicación Banca Móvil BCP), y que permita asociar más de una cuenta para poderla utilizar en múltiples establecimientos.	
<b>Secundarios</b>	Que brinde reportes de finanzas personales que faciliten el ahorro o control de gastos; que proporcione información personalizada de promociones o descuentos según hábitos de consumo; y que permita pagar préstamos, hacer débitos automáticos, depositarle a un tercero a través del número de DNI y retirar depósitos hechos por terceros vía cajero.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Adicionalmente, se identificó que:

- Ninguno de los dos grupos está dispuesto a pagar por el uso de la aplicación tal como se encuentra en este momento.
- Respecto a su apreciación sobre el nombre de la aplicación, Yape, el grupo A mostró conformismo y satisfacción con el nombre; les parece práctico, corto, local, amigable y conjugable; por tanto, no lo cambiarían. Por el contrario, el grupo B mostró desagrado con el nombre. Les pareció ordinario y poco serio, que no inspiraba confianza, y que no se asociaba con ningún servicio o producto bancario; por tanto, manifestaron que sí lo cambiarían.

En segundo lugar, los principales hallazgos de las entrevistas a expertos fueron las siguientes:

- **Consumidor actual:** los entrevistados Phillip Chu Joy y Javier Salinas coincidieron en afirmar que los *millennials* son el segmento del mercado que utiliza la tecnología en su día a día. Son nativos digitales, lo cual representa un mercado potencial para que los bancos dediquen esfuerzos en conocerlos y fidelizarlos. El reto para las entidades financieras está en generar valor para este grupo a través de la mejora en la experiencia de uso de sus servicios digitales.
- **Tendencias:** para el experto Carlos Márquez, las billeteras electrónicas son una tendencia a nivel mundial; en muchos casos han sido soluciones innovadoras para épocas de crisis financiera. En el caso de Venezuela, la aplicación Mpandco se ha convertido en una alternativa de pago en comercios que ha traído múltiples beneficios a todos los actores que intervienen en esta propuesta de valor. El experto encuentra en Yape un gran potencial en el país, debido a que cuenta con un banco de respaldo a todos los segmentos de la población.

- **Innovación:** Javier Salinas indicó que, en general, los bancos en el Perú están optando por digitalizar sus procesos, lo cual no significa innovación, pues afirmó que el poder hacer microtransacciones digitales es un proceso que obedece más a la implementación tecnológica. El experto Arturo Johnson señaló que las *fintech* no representan una amenaza para Yape; por el contrario, complementan y facilitan a los bancos en ciertos procesos y servicios. Por otro lado, si las grandes plataformas digitales como Google, Amazon y Facebook ofrecen servicios de pagos, podría resultar una oportunidad para los bancos locales de llegar a nuevos clientes y de aumentar su número de transacciones. Todos los expertos entrevistados coincidieron en que Yape podría ser útil para personas de diferentes edades, siempre que estén abiertas a la digitalización.
- **Pagos:** los expertos Luis Fernando Ma y Javier Salinas indicaron que es fundamental analizar el flujo de efectivo en el segmento de dieciocho a veinte años de edad, ya que, en una etapa inicial, sería una estrategia adecuada para conocer la forma en la que el efectivo ingresa al sistema financiero. Se sabe que la gran mayoría de los jóvenes del segmento A, B y C ingresa al sistema financiero con el apoyo de sus padres a través de transferencias pequeñas de dinero. Luego, a medida que generan sus propios ingresos y van alcanzando mayor poder adquisitivo, entre los 23 y 25 años de edad aproximadamente, crean sus propios ecosistemas transaccionales; en ese momento, los bancos podrían definir una propuesta ideal para este segmento orientándose a mejorar su experiencia con el sistema financiero a través de sus múltiples servicios, incluido el sistema de pagos digitales. Por último, Claudia Burga comentó que Yape tiene un gran potencial de crecimiento: a mayo de 2018 contaba con 210.000 afiliados con un porcentaje de uso del 25% y una frecuencia de transacción por mes.

El experto Felipe Augusto, de Corporación Lindley, destacó la importancia de disponer en el mercado de alternativas de cobro digitales que ayuden a minimizar los riesgos asociados con los asaltos o robos de las cobranzas hechas en efectivo. Asimismo, destacó el gran beneficio de que estos mecanismos de cobro digitales provengan de entidades financieras sólidas, pues ayudarán al comercio a formalizarse y generar historial crediticio.

- **Interoperabilidad:** para los expertos Javier Salinas, Arturo Johnson y Luis Fernando Ma, un factor clave en el crecimiento para las aplicaciones de pago como Yape a nivel de usuarios está fundamentada en la interoperabilidad bancaria, que consiste en que el usuario

de la aplicación de pagos perteneciente a un banco pueda interactuar también con usuarios que posean cuentas de otros bancos. Los expertos finalmente coincidieron en afirmar que no se ha logrado la penetración de mercado esperada por Yape por no tener la interoperabilidad con bancos locales.

- **Ecosistemas:** el experto Germán Chávez, rector de la Universidad Católica San Pablo e investigador, resaltó la importancia de generar ecosistemas eficientes en los medios de pago digitales que permitan completar el circuito transaccional de los actuales usuarios, puesto que será atractivo para todas las partes en la medida en la que se involucren a todos los eslabones. Para ello, destacó la necesidad del conocimiento profundo del modelo de negocio, de los procesos internos, y de la problemática y necesidades que se busca atender con este sistema de pagos. El doctor Chávez sostuvo que es importante determinar claramente quiénes son los usuarios y los clientes del negocio, debido a que las estrategias de llegada a cada grupo, aunque son diferentes, deben estar totalmente alineadas. En complemento a ello, el experto Luis Fernando Ma indicó que para generar ecosistemas de pagos es necesario identificar primero los espacios geográficos en los que el público de interés se mueve, interactúa y realiza transacciones. Ambos expertos afirmaron que, para lograr incrementar el uso de Yape, es necesario generar “receptores” de los pagos realizados por los usuarios que permitan integrarlos en el circuito transaccional denominado ecosistema.

Los expertos Felipe Augusto, de Corporación Lindley, y Luis Valdivia, de la Consultora BMC, resaltaron la importancia de incluir a todos los eslabones de la cadena comercial y de distribución en el circuito de pago digital, ya que el comercio minorista y el distribuidor tienen gran manejo de efectivo. Por tanto, en la medida que la aplicación de pagos digital funcione para todos los integrantes de la cadena, se podrá efectivizar la lucha contra el uso efectivo.

- **Comercios minoristas B2C:** para analizar la perspectiva y los modelos de negocio de los comercios y/o empresas enfocadas al consumidor final (B2C), se entrevistó a dos representantes de las principales empresas de taxis por aplicación, Pamela Tinedo y Samoa Kuan Veng, y al representante de la cadena de cines más importante del Perú, Juan José Duffoo. Las expertas en servicios de transporte indicaron que, para la implementación de servicios de taxis por aplicación, fue necesario romper la principal barrera de uso de plataformas digitales, que es el miedo al robo de datos y de dinero a través de dicho canal.

Para Cabify, el público objetivo está conformado por personas entre veinticinco y cuarenta años de edad; sin embargo, el rango de treinta a cuarenta años es el de mayor consumo (ticket promedio de S/ 17 por carrera). El 95% de los viajes realizados en Cabify son pagados con tarjetas; por tanto, en su estrategia de crecimiento, se incluyó el pago en efectivo para cubrir el segmento de jóvenes universitarios, que, en la mayoría de casos, aún no tienen cuentas o tarjetas bancarias. Del precio total de la carrera, la comisión pagada al conductor es del 80%, la comisión de las pasarelas de pago es de 4% y el resto queda con la compañía de taxi.

Por otro lado, Easy Taxi es un servicio de taxi por aplicación cuyo grupo de mayor uso se concentra en personas de veinticinco a cuarenta años. Easy Taxi fue la primera aplicación que lanzó la opción de pago con tarjetas. Esta campaña fue impulsada en sociedad con Visa, y logró que el uso se incrementara de 1 a 7%; para 2017, desarrolló una campaña con BCP que impulsó aún más el crecimiento de este medio de pagos. Samoa Kuan Veng señaló que Easy Taxi cuenta aproximadamente con 10.000 conductores al mes que atienden a 15.000 pasajeros. Los viajes semanales son aproximadamente 250.000, los cuales disminuyen los fines de semana. Para Easy Taxi, la ventaja del pago con medios electrónicos es la recurrencia en los viajes.

En el caso de los cines, según el experto Juan José Duffoo, es indispensable el avance de la bancarización para incentivar el comercio electrónico, pues existe un público potencial para los bancos, que acude al cine y no está bancarizado. Una herramienta de pagos que ayude a reducir las colas en la boletería y en el *counter* de venta de alimentos en los cines sería altamente valorada por este tipo de negocios. En los cines, el segmento de 18 a 34 años es el que registra una mayor frecuencia de visitas. Aproximadamente, el 35% paga su entrada por el canal *e-commerce*, y un 15% paga su entrada con tarjeta a través de POS en los cines, lo cual deja un margen de oportunidad de 50% para otros medios de pago que reemplacen al efectivo.

Los expertos mencionados coincidieron en afirmar que, para poder incrementar la penetración de Yape, es necesario incluir a los comercios B2C dentro del ecosistema transaccional de los usuarios.

Asimismo, el experto Luis Valdivia Zarate destacó la importancia de escoger cuidadosamente el canal de llegada a los comercios, en especial a las bodegas, a causa del

temor que estos tienen del sector financiero en general, y de entrar en un sistema de rastreo y transparencia del que más bien quieren mantenerse al margen. Por tanto, sugirió llegar a ellos a través de canales y empresas que sean percibidos como aliados y amigos, como, por ejemplo, los distribuidores de comercios mayoristas y las entidades financieras especializadas en mypes. El experto destacó también la importancia de saberle vender al microcomercio los beneficios otorgados por Yape, utilizando argumentos que apelen a su emocionalidad y que sobrepongan dichos beneficios ante todos los motivos que lo retraigan.

- **Comercios mayoristas (B2B):** los expertos entrevistados revelaron el importante vínculo que existe entre el comercio mayorista y el comercio minorista refiriéndose principalmente a las bodegas. Manifestaron también que el poder que ejerce el comercio mayorista sobre el distribuidor y sobre el comercio minorista es predominante. Además, destacaron la importancia e influencia del vendedor en los comercios pequeños para introducir nuevos productos.

El experto Felipe Augusto señaló que Lindley, como parte de su gestión comercial, maneja internamente la fuerza de ventas que llega al comercio minorista para básicamente mantener la relación con el cliente y tomar las órdenes de pedido. Sin embargo, la distribución y el cobro de dichos pedidos se tercerizan a través del distribuidor. El distribuidor es la empresa que gestiona el recojo y entrega de los productos a los puntos de venta minorista y hace el cobro de lo que entrega. Al distribuidor, el comercio minorista (bodegas) le paga en efectivo (90% de los pagos) y a través de un sistema tercerizado de pago por celular denominado Tienda Pago (10% de los pagos). Este integrante adicional es independiente al distribuidor; sin embargo, le facilita el sistema de cobro recolectando los pagos electrónicamente y reduciéndole costos asociados a este proceso. No obstante, a pesar de la contratación de los servicios de Tienda Pago, el distribuidor aún maneja mucho efectivo consigo, pues en un día normal de cobranza puede recolectar S/ 900.000 provenientes de los ochenta camiones de reparto con que cuenta en promedio. Por el alto nivel de pérdidas, principalmente por robos de efectivo al distribuidor o robos de mercadería, Lindley provisiona USD 80.000 anuales.

En concordancia con lo expresado, los expertos Felipe Augusto y Luis Valdivia Zárate manifestaron que el distribuidor es un buen aliado para mejorar la penetración de mercado de Yape en el comercio minorista por el nivel de influencia que ejerce sobre tal. Sin embargo, Augusto destacó la importancia de presentarle al distribuidor una propuesta

contundente que tangibilice, en términos económicos, los beneficios que recibe al emplear Yape dentro de sus sistemas de cobranza.

## 2.3 Investigación concluyente

A través de los hallazgos obtenidos en esta fase, se buscó confirmar la hipótesis para tomar decisiones que solucionen el problema planteado. En la investigación concluyente, se empleó el método de la encuesta, fundamentada en los hallazgos relevantes de la investigación exploratoria sobre los cuales se requirió profundizar para obtener datos cuantitativos (ver Anexo 8).

### 2.3.1 Tamaño del universo

Se calculó sobre la base de las cifras obtenidas por Apeim (2017) y Google (2017). Para determinar el tamaño del universo, se seleccionaron las siguientes variables: población de Lima Metropolitana; perteneciente a los NSE A, B y C; con edades entre 18 y 35 años; que posea un *smartphone*; y que utilice Internet vía móvil (ver Tabla 23).

**Tabla 23. Determinación del tamaño del universo**

	Valor
<b>Población de Lima Metropolitana</b>	<b>10,190,922</b>
Población del NSE A, B y C	71%
Población entre las edades de 18 y 35 años	28%
Población que tiene un <i>smartphone</i>	73%
Población que usa Internet vía móvil	66%
<b>Segmento objetivo</b>	<b>978,329</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2.3.2 Tamaño de la muestra

Se realizó un sondeo de mercado a través del muestreo por conveniencia considerando el perfil del público objetivo. Para ello, una vez identificado el universo finito, se aplicaron filtros conformados por las variables de interés y se aplicó la fórmula sobre ese total de personas. Dicha fórmula, que buscó determinar el tamaño de muestra representativa y minimizar errores de sesgos, es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

		Valor
$N$ = Tamaño del mercado disponible	→	928.055
$z$ = Nivel de confianza al 95%	→	1,96
$e$ = Error permisible	→	5%
$p$ = Probabilidad de éxito de ocurrencia	→	0,5 (Al ser desconocido, se asume máxima diversidad posible.)
$q$ = Probabilidad de fracaso o complemento de $p$	→	0,5

Se obtuvo como resultado que el tamaño de muestra es de 384 encuestas.

### 2.3.3 Método

La metodología utilizada en la aplicación de la encuesta fue por conveniencia. Las encuestas físicas se aplicaron a alumnos de pregrado y posgrado de la Universidad del Pacífico por la accesibilidad y facilidad de llegada. Las encuestas en línea se aplicaron con pauta a través de Facebook para llegar de forma más rápida al público objetivo de Lima.

### 2.3.4 Medios

Los medios utilizados para el llenado de encuestas fueron presenciales y en línea. Las encuestas presenciales se aplicaron a los contactos cercanos de los encuestadores, y a alumnos de pre y posgrado de la Universidad del Pacífico. Las encuestas en línea se canalizaron a través de Facebook, donde se colocó un presupuesto para pauta y se aplicaron los siguientes filtros: personas de ambos sexos, de 18 a 35 años, que vivan en Lima, que posean *smartphone* y que tiendan a revisar Facebook por el teléfono celular.

### 3. Resultados y análisis de la investigación concluyente

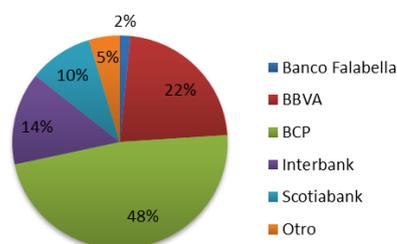
#### 3.1 Principales resultados de las encuestas

##### 3.1.1 Resultados de las encuestas a los usuarios

Para mayor detalle acerca de los resultados de las encuestas a los usuarios, véase el Anexo 9. Los resultados fueron los siguientes:

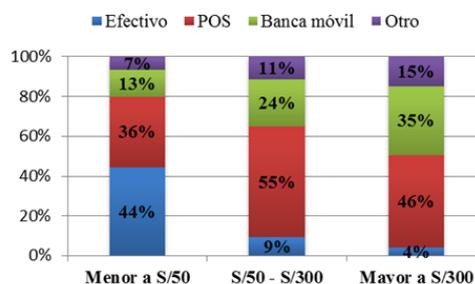
- El 95% del *target* usa una cuenta de débito de los cuatro principales bancos locales (ver Gráfico 1). Mientras disminuye el monto, se incrementa el uso de efectivo (ver Gráfico 2).

**Gráfico 1. Distribución de uso**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

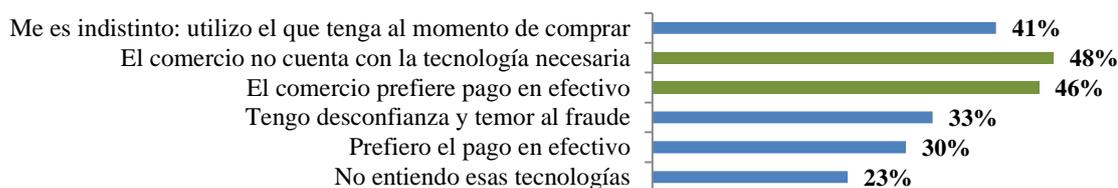
**Gráfico 2. Distribución de los pagos**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Se identificaron siete rubros en los que los clientes prefieren pagar en efectivo, los cuales representan el 63% de sus pagos: (i) transporte público, (ii) servicios de taxi o colectivo, (iii) entretenimiento (cines, ferias), (iv) venta de periódicos, (v) máquinas expendedoras, (vi) tiendas de conveniencia, y (vii) restaurantes y cafeterías. De estos rubros, los gastos recurrentes son un 55% y los eventuales, un 45%.
- El 77% de los encuestados ya tiene un hábito de uso de una aplicación bancaria.
- Las principales razones por las cuales los usuarios pagan en efectivo a los comercios, se presentan en el Gráfico 3.

### Gráfico 3. Razones por las que usuarios pagan en efectivo a los comercios



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- El 96% de los encuestados utiliza habitualmente una tarjeta de crédito o débito.
- El 44% del *target* conoce la aplicación Yape, pero solo el 64% ya la ha empleado.
- Luego de haber utilizado la aplicación en su *smartphone*, el 23% la desinstala.
- Los usuarios que aún no conocían Yape valoran las funcionalidades actuales de la aplicación con un *top two box* (T2B) de 42%.
- Siete nuevas funcionalidades elevarían el T2B hasta 76%: (i) el control de los gastos; (ii) la realización de operaciones con otros bancos, no solo el BCP; (iii) la activación/recepción de notificaciones de movimientos en la cuenta; (iv) la implementación de validación con huella digital; (v) el envío de promociones de los productos utilizados frecuentemente; (vi) la habilitación de una opción para abrir la aplicación vía web en otro dispositivo; y (vii) la posibilidad de agregar un contacto sin salir de la aplicación.
- La implementación de las nuevas funcionalidades reveló que el 46% de los usuarios estaría dispuesto a pagar un tipo de comisión por utilizar la aplicación.

#### 3.1.2 Resultados de las encuestas a los comercios

- Cada comercio presenta características distintas (ver Tabla 24).

**Tabla 24. Características de los comercios**

Descripción	Bodegas	Restaurantes
Ticket promedio (S/)	4,1	16,6
Transacciones por día	231	150
Uso de POS	4%	26%
Conocimiento de aplicaciones móviles de pago	13%	62%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- En los comercios, se identificó que las razones por las cuales no se aceptan otros medios de pago son el cobro de comisión, la desconfianza y la falta de disposición inmediata de efectivo.

- El 95% de los comercios está predispuesto a usar Yape como un medio de pago en sus locales. Sin embargo, solo el 62% estaría de acuerdo en pagar la comisión propuesta (ver más adelante Tabla 35).

Finalmente, luego de haber realizado la investigación exploratoria y la investigación concluyente, la hipótesis inicial se vio enriquecida con los hallazgos de las diferentes metodologías de investigación aplicadas, y se concluye en que, para incrementar las descargas y nivel de usabilidad de Yape, no solo se necesita mejorar sus funcionalidades para mejorar la experiencia del usuario, sino también es necesario contar con interoperabilidad entre bancos y generar ecosistemas de pago que integren a todos los eslabones del proceso desde los distribuidores (ver Anexo 10).

#### 4. Decisiones estratégicas

Luego del análisis realizado, se plantearon las decisiones estratégicas presentadas en la Tabla 25.

**Tabla 25. Decisiones estratégicas**

Decisión	Usuario	Comercio
Se implementará la interoperabilidad de transacciones entre los bancos locales.	X	X
Se crearán ecosistemas de pago que involucren a comercios y usuarios.	X	X
Se mantendrá la marca de BCP en la aplicación de Yape.	X	
Se acomodará el nombre de la aplicación para uso de los comercios a “Yape Negocio”.		X
Se utilizará el respaldo de la marca Mi Banco en la aplicación de Yape Negocio.		X
Se eliminará el uso del token físico para las microtransacciones, mientras que para las demás transacciones será necesario utilizar el token digital.	X	X
La nueva aplicación Yape no reemplazará o sustituirá a la Banca Móvil del BCP.	X	
Se ofrecerán promociones por el pago a través de la aplicación en los comercios asociados.	X	
Se permitirá realizar microtransacciones (menores a S/ 500).	X	
Se incrementará la frecuencia de uso de la aplicación por los usuarios ya existentes.	X	
Se implementarán estrategias para incentivar el uso de la aplicación en los comercios.		X
Se permitirá realizar transacciones (menores a S/ 5.000).		X
Se implementará Yape en comercios en los que prime el pago en efectivo a pesar de tener POS.		X
Se rentabilizará la aplicación.		X
Se involucrará a los demás actores de la cadena de comercialización y distribución.		X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 5. Estimación de la demanda

##### 5.1. Estimación de la demanda de usuarios

Tomando en cuenta el análisis realizado, se calculó la demanda de usuarios que utilizarían la aplicación Yape en los NSE A, B y C de Lima Metropolitana considerando cifras de Apeim

(2017) y los resultados de la investigación concluyente. El resultado de los filtros aplicados se aprecia en la Tabla 26.

**Tabla 26. Estimación de la demanda de usuarios**

Filtro de universo	Cantidad	Procedimiento	Fuente
Determinación del tamaño del universo	978.329		
Filtro de la encuesta	Cantidad	Procedimiento	Fuente
Estilo de vida: utilizan tarjeta de crédito (TDC) o débito (TDD).	929.413	Se evalúa el porcentaje de clientes que utilizan TDC o TDD. Valor 95%.	Encuesta propia
Estilo de vida: reciben sus ingresos en depósito en cuenta.	882.942	Se evalúa el porcentaje de clientes que recibe sus ingresos con depósito en cuenta. Valor 95%.	Encuesta propia
<b>Porcentaje de personas que ya usan Yape</b>	<b>210.000</b>		Entrevista a expertos
Personas que no usan Yape	672.942		Encuesta propia
Atractividad para los que no tienen Yape	471.060	Valor de 70% en el <i>top two box</i>	Encuesta propia
<i>Early adopters</i>	75.370	Valor de 16%	Rogers, 1962
Zona 6 y 7 de Lima	12.006	Despliegue en zonas específicas de Lima (15,9%)	Apeim, 2017
<b>Grado de exposición de marketing</b>	<b>1.201</b>	<b>Valor de 10% por el tamaño de la empresa</b>	Entrevista a expertos
<b>Total de potenciales clientes</b>	<b>211.201</b>		Para el primer año

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Considerando los filtros del universo y de las encuestas, se obtuvo una demanda de 1.201 usuarios el primer año debido al enfoque inicial en las zonas 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) de Lima. Finalmente, el crecimiento para los próximos cinco años se basará en la implementación por zona en Lima. En la Tabla 27, se muestra el detalle del crecimiento anual de la estimación.

**Tabla 27. Crecimiento anual de la estimación**

Número de año	Número de clientes	Procedimiento	Porcentaje de crecimiento (%)
Año 2	219,296	Despliegue zonas 8 y 9 más el incremento de participación en zonas ya desplegadas	3,5
Año 3	234,784	Despliegue zonas 3 y 4 más el incremento de participación en zonas ya desplegadas	7,1
Año 4	260,412	Despliegue zonas 1 y 5 más el incremento de participación en zonas ya desplegadas	10,9
Año 5	297,299	Despliegue zona 10 más el incremento de participación en zonas ya desplegadas	14,2

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5.2 Estimación de la demanda de los comercios

Como resultado de las encuestas realizadas, se determinaron los tres servicios más demandados por los usuarios: taxis por aplicación, bodegas y restaurantes. En una primera etapa, se comenzará con las zonas 6 y 7 de Lima (ver Anexo 11).

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

Según De Zavala (s. f.), «la atractividad del producto o servicio es la suma de atributos tangibles e intangibles que las personas obtienen a cambio de una suma de dinero, además del esfuerzo invertido por la persona o empresa en la adquisición de este». La fórmula de la atractividad de un producto o servicio es la siguiente:

$$APS = \frac{MAFCP}{\$E}$$

Donde  $M$ =marca,  $A$ =apariciencia,  $F$ =funcionalidad,  $\$$ =precio,  $E$ =esfuerzo,  $P$ =promoción y  $C$ =contactos

Por un lado, la atractividad para el cliente usuario de Yape la determinan las variables contacto y esfuerzo, debido a que este público requiere una herramienta con la que pueda interactuar con otros usuarios y con comercios a través de Yape, y en la que el pago se realice de una forma simple, rápida, segura y de manera electrónica.

Por otro lado, la atractividad para el público conformado por los comercios la determinan las variables funcionalidad, contacto, promoción, precio y esfuerzo. La funcionalidad es importante porque los comercios realizan el pago a proveedores, el cobro a clientes, la revisión de movimientos, la disponibilidad inmediata de los fondos, entre otras acciones. La variable contacto es necesaria debido a que se requiere que exista una masa de usuarios para que el ecosistema sea atractivo. La promoción es atractiva para el comercio porque espera recibir beneficios o generar más ventas. Respecto del precio, este público es sensible al precio, por lo que espera un cobro comisión baja. Por último, en cuanto al esfuerzo, el pago por la aplicación debe ser sencillo y rápido.

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

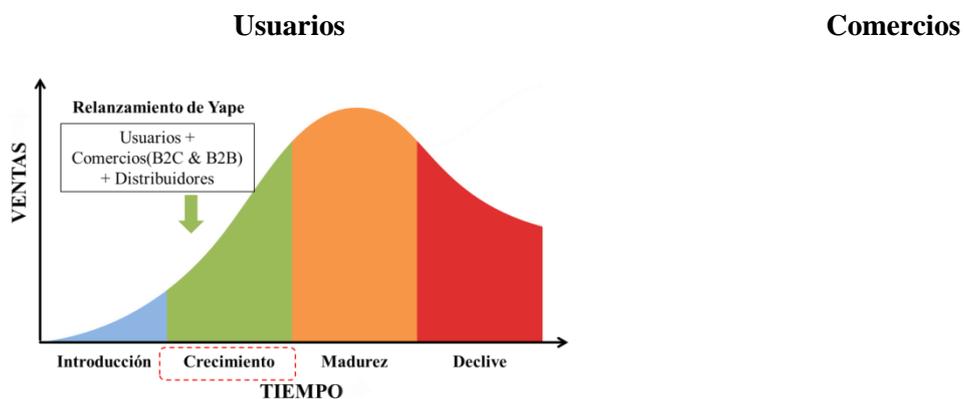
#### 1.1 Claves para el éxito

Para una correcta definición de los objetivos de *marketing*, se necesita conocer la evolución de Yape desde su lanzamiento hasta la actualidad. Kotler y Keller (2012) indicaron que los productos tienen cuatro fases a lo largo de su ciclo de vida: introducción, crecimiento, madurez y declive. Para el usuario y para el comercio, el ciclo de vida para Yape son los siguientes:

- **Para el usuario:** Yape se encuentra en una etapa de crecimiento. Es un producto aceptado en el mercado y el *target* está incrementando su interés por la aplicación desde su lanzamiento en 2016. Actualmente, cuenta con 210.000 afiliados, pero aún existe un mercado potencial para incrementar el número de afiliados, y es una de las principales necesidades que Yape esté conectado con los comercios (B2B & B2C) y distribuidores, por lo cual se plantea el relanzamiento de la aplicación para lograr el cumplimiento de los objetivos de *marketing*.
- **Para el comercio:** pocos comercios vienen utilizando la aplicación Yape en sus negocios (a modo piloto). Sin embargo, al tener las mismas funcionalidades que los usuarios afiliados, no se ha logrado generar valor hacia el comercio. En el relanzamiento de la aplicación Yape para los comercios, esta se denominará “Yape Negocio” en una etapa de introducción.

A continuación, en el Gráfico 4, se observa el ciclo de vida de Yape para los usuarios y para los comercios.

**Gráfico 4. Ciclo de vida de Yape**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para plantear los objetivos de *marketing* de Yape, se han trazado las siguientes líneas conductoras: (i) desarrollar la rentabilidad del producto, (ii) aumentar la penetración del *target*, (iii) incrementar el porcentaje de uso de los afiliados, (iv) lograr la satisfacción de los usuarios y comercios, y (v) ser reconocida como la aplicación número uno para realizar pagos sin el número de cuenta.

## 2. Objetivos de *marketing*

Los objetivos de *marketing* para los usuarios y para los comercios se presentan en la Tabla 28 y en la Tabla 29, respectivamente.

**Tabla 28. Objetivos de *marketing* para usuarios**

Área	Objetivos	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Mercado	Incrementar la penetración del <i>target</i>	Número de usuarios afiliados/Total usuarios (%)	45%	65%	80%
Fidelización	Incrementar la satisfacción del <i>target</i>	<i>Top two box</i> (T2B)	45%	50%	55%
Posicionamiento	Incrementar el posicionamiento en el <i>target</i>	Nivel de recordación de nuestro <i>target</i>	75%	80%	85%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 29. Objetivos de *marketing* para comercios**

Área	Objetivos	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Ventas	Incrementar ingresos por cobro de comisiones a comercios	Número de comercios afiliados / Total comercios (%)	25%	40%	60%
Mercado	Incrementar el número de comercios afiliados	Número de afiliados que usan la aplicación / Total de afiliados (%)	35%	55%	75%
Fidelización	Incrementar la satisfacción de los comercios	<i>Top to box</i> (T2B)	45%	50%	55%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3. Estrategias genéricas y de crecimiento

#### 3.1 Estrategia genérica

Para la correcta aplicación de una estrategia genérica que haga frente a la competencia, la empresa debe conocer la posición en la que se encuentra en el mercado actual. Un concepto clave es determinar si son líderes o seguidores; se pueden denominar líderes las organizaciones que tienen una participación mayor al 50% o más (Czinkota y Kotabe 2001). Porter (1987) desarrolló tres enfoques estratégicos: liderazgo general en costos, diferenciación, y enfoque, también denominado especialización (ver Tabla 30). Para el caso de Yape, en una primera etapa, con planes de crecimiento en toda la ciudad de Lima, se optará por una estrategia genérica de especialización en nichos dirigida a jóvenes de 18 a 35 años bancarizados que efectúan transacciones en comercios que se ubican principalmente en las zonas 6 y 7 de Lima.

**Tabla 30. Ventajas estratégicas de Porter**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	VENTAJAS ESTRATÉGICAS	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
Solo un	Enfoque (segmentación o especialización)	

segmento	
----------	--

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3.2 Estrategia de crecimiento

Según Ansoff (1990), las estrategias de crecimiento son cuatro: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación. La matriz de Ansoff es la más usada para entender la relación entre producto y mercado. De acuerdo a la situación actual la empresa puede optar por una estrategia de expansión o diversificación.

En cuanto a los usuarios, la estrategia de crecimiento elegida es la de penetración de mercados de Ansoff. Yape es un producto existente en un mercado existente; se busca aprovechar el alto conocimiento y solvencia del BCP, e incrementar la cuota de mercado en el segmento juvenil. En la investigación de mercados, se pudo determinar que existe una necesidad de obtener una mejor experiencia de pagos; en ese sentido, el *target* demanda que un mayor número de comercios acepten pago por aplicación. A su vez, las acciones realizadas con esta estrategia permitirán que se pueda realizar ventas cruzadas, atraer usuarios de la competencia, y promover el mayor consumo y uso de la aplicación.

Con respecto a la estrategia de crecimiento para comercios, se tomó en cuenta que, según Kotler *et al.* (2017: 19), «en la industria de servicios financieros, las líneas que ahora separan a los subsectores de la banca, la financiación, los seguros, la gestión de fondos y otros subsectores de la industria desaparecerán», por lo cual es importante que los bancos y/o las empresas encuentren nuevas formas de diferenciarse. En ese sentido, se encuentra una oportunidad de desarrollar un nuevo mercado con un nuevo producto “Yape Negocio” con funcionalidades adaptadas a sus necesidades; por tanto, se definió trabajar para este *target* con la estrategia de diversificación planteada por Ansoff (1990). A continuación, en la Tabla 31, se presenta la matriz de crecimiento de Ansoff.

**Tabla 31. Matriz de crecimiento de Ansoff**

		MERCADO	
		ACTUALES	NUEVOS
PRO DUC TO	ACTUALES	Penetración de mercados (usuarios)	Desarrollo de nuevos mercados
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos productos (comercios)	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 4. Estrategia de segmentación de mercados

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), el servicio de pagos que ofrece la aplicación Yape se dirige a un mercado a través de una estrategia de segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual, tal como se observa en la Tabla 32.

**Tabla 32. Segmentación de clientes**

Criterios	Clasificación	Valores
Geográfico	Ciudad	Lima Metropolitana
Demográfico	Edad	Entre 18 y 35 años
	Empleo	Trabajadores dependientes e independientes
	Sexo	Hombres y mujeres
	NSE	A, B y C
	Tenencia de hijos	Con o sin hijos
Psicográfico	Estilo de vida	Trabajadores y estudiantes
		Valoran mucho su tiempo
Conductual	Consumo	Realizan pagos en efectivo (menores de S/ 100)
		Rubros: transporte público, servicios de taxi, máquinas expendedoras y tiendas de conveniencia
	Beneficios	Reducen el uso de efectivo en ciertas transacciones.
		Buscan descuentos y promociones
	Tecnología	Tienen un <i>smartphone</i> .
Buscan soluciones inmediatas.		
Tenencia de tarjeta	Tienen y usan tarjeta de débito o crédito.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5. Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2012), para enfocar el posicionamiento, es fundamental definir el mantra o la esencia de la marca, así como la promesa de valor. Toda la organización debe entender y sentir el mantra para representarla ante los consumidores. Los puntos de paridad y de diferencia se centran en los beneficios de la marca (Kotler y Keller 2012); más adelante, en el Gráfico 5, se observa una vista panorámica al posicionamiento de marca. En el caso de Yape, estos son la practicidad, la seguridad y la solución rápida de pagos a través de un *smartphone*, lo que trae como consecuencia que el usuario obtenga una mejor experiencia de pagos.

Como producto de la investigación de mercado realizada, se puede determinar que el *target* encuentra en Yape una alternativa diferente y altamente valorada; sin embargo, existe aún una oportunidad de mejorar a través de la implementación de más funcionalidades y la interoperabilidad. Kotler *et al.* (2017) destacaron que el proceso de compra de los clientes se está volviendo más social, debido a que, para tomar decisiones, son influenciados por su círculo social, por lo cual generar una experiencia positiva en el *target* asegura elevar el posicionamiento de una forma más rápida.

Según Porter (1987), para un posicionamiento eficaz, se debe lograr que los clientes perciban las ventajas competitivas de la marca como un beneficio para sí mismos; para el usuario denominado “Yapero”, se aplicará una estrategia de diferenciación y, para el Yape Negocio, una estrategia de precios bajos con diferenciación. El BCP y Mi Banco pueden aplicar estas estrategias porque mantienen una ventaja competitiva al ser las entidades financieras líderes en el mercado peruano.

Yape intenta posicionarse como una aplicación simple, rápida y segura en la mente del usuario con la finalidad de lograr ser la aplicación número uno en pagos en todo el Perú. Con Yape Negocio, se intenta posicionar la aplicación como una herramienta que les permita a los comercios obtener mayor número de ventas, lo que contribuye a incrementar su rentabilidad con la finalidad de que puedan desarrollar y hacer crecer sus negocios.

**Gráfico 5. Vista panorámica del posicionamiento de marca**



Fuente y elaboración: Kotler y Keller, 2012.

## 6. Estrategia de marca

Analizando el valor o capital de la marca, el BCP se posiciona como la marca financiera más valiosa del Perú; muy cerca se encuentra Interbank. Esta medición la realizó Brandz Top 20, empresa que clasifica las marcas más valiosas de América Latina, en su edición del año 2018 (El Comercio 2018a). El banco se ha enfocado recientemente en la transformación digital utilizando tecnología e innovación para mejorar la experiencia del consumidor. Kotler y Keller

(2012) sostuvieron que, cuando la empresa tiene más de una marca, le corresponde el análisis de estrategias de marcas múltiples, que a su vez se dividen en estrategias más detalladas; en ese sentido, el BCP ha desarrollado un nuevo producto con marca propia denominado Yape. Tomando como referencia las investigaciones de mercado desarrolladas, desea posicionar la marca como una aplicación de pagos simple, rápida, moderna y segura, atributos valorados por el *target* juvenil, siempre con el apoyo del BCP para generar confianza (ver Anexo 12). Sin embargo, para el caso del producto destinado a los comercios, el Yape Negocio, se propone que sea estratégicamente apoyado por la marca Mi Banco, entidad financiera respaldada por el grupo Credicorp, orientada a los microempresarios.

Las características de la marca Yape son las siguientes:

- Tiene un nombre corto de rápida recordación, moderno, amigable, y con identidad divertida y jovial
- Busca generar vínculos directos, y permite construir la marca de forma creativa y lúdica.
- Tiene independencia a la marca paraguas del BCP.
- Su promesa para los usuarios es brindar una experiencia rápida, sencilla y segura, y su promesa para los comercios es ser una aplicación que le ayude a generar más ventas.

Según las estrategias de marca de Kotler y Keller (2012), para que una marca pueda prosperar en el mercado y alcance el liderazgo, debe ubicarse al menos dentro de una de estas cuatro situaciones (ver Tabla 33).

**Tabla 33. Estrategia de marca**

Categoría	Marca	
	Existente	Nueva
	Existente	Extensión de línea
Nueva	Marcas múltiples	Nuevas marcas

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia.

En este planteamiento, Yape se encuentra en el cuadrante de “nuevas marcas”, ya que es una marca nueva creada por el BCP para introducir un nuevo servicio en el mercado en la categoría de pago digital por aplicación como producto nuevo. Desde la perspectiva de Kotler *et al.* (2017), la conectividad crea un entorno adecuado para la defensa de las marcas. La medida más conocida de defensa de la marca es la puntuación Net Promoter Score, diseñada por Frederick Reichheld; son tres las categorías de clientes con respecto a su actitud hacia una marca: promotores, pasivos neutrales y detractores. El puntaje neto del promotor se calcula restando el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores (Kotler *et al.* 2017).

Según las estrategias de marca de Keller (2008), para que una marca se construya sobre fuertes cimientos que la mantengan en el largo plazo, debe seguir cuatro pasos fundamentales (ver Anexo 13): generar identidad de marca, crear significado de la marca, tener coherencia entre la identidad de marca y el significado de la marca para el usuario y cliente, y desarrollar relaciones entre la marca y los clientes.

## 7. Estrategia de clientes

Yape de BCP trabaja con el concepto Wow, descrito por Kotler *et al.* (2011). Este es un modelo de *marketing* basado en la experiencia del cliente, en el cual todos los puntos están cubiertos desde el conocimiento hasta la promoción de la marca. Así mismo, toda la organización tiene la cultura de que el cliente es el centro del negocio. En el Gráfico 6, se muestra las diferencias en creación de valor entre una organización tradicional y una organización moderna, en la cual el cliente es el eje principal de la organización.

**Gráfico 6. Gráfico de creación de valor, satisfacción del cliente y lealtad del cliente**



Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Yape puede incrementar los beneficios para sus usuarios al ser una herramienta que les evite un esfuerzo de tiempo, desplazamiento y utilización de medios físicos; así mismo, por el lado de sus clientes, Yape Negocio incrementaría el valor para los comercios en la medida que tengan funcionalidades que ayuden a generar más ventas y sean de utilidad para el proceso de sus negocios. Este sentir fue detectado como resultado de la investigación de mercado de este segmento. Por tanto, las estrategias estarán enfocadas a acciones orientadas al cliente con la finalidad de lograr una mayor satisfacción de sus necesidades. Esto, a través de un proceso cada vez más intenso en la personalización de contenidos, evitará que en el tiempo Yape sea visto como un producto común, y, más bien, se ajuste correcta y oportunamente a las necesidades de los clientes y usuarios en un esquema de *marketing* colaborativo, como lo llamaron Kotler y Keller (2012), para garantizar lograr la máxima calidad del servicio brindado.

Las acciones orientadas al cliente son las siguientes: (i) la atención de servicio de veinticuatro horas al día los siete días al año, (ii) la reducción de uso de efectivo en sus transacciones, (iii) permitir accesibilidad a productos financieros (línea de crédito) y (iv) la inserción en canales digitales.

## **Capítulo V. Tácticas de *marketing***

### **1. Estrategia de producto**

Yape es un producto con aproximadamente dieciocho meses de existencia en el mercado. Siguiendo la teoría de jerarquía de valor planteada por Kotler y Keller (2012), Yape se encuentra en un nivel de producto esperado (atributos y condiciones que los compradores normalmente esperan cuando adquieren el producto). Sin embargo, luego de analizar los resultados de la investigación de mercado realizada y conocer las expectativas que el *target* tiene de la aplicación, se considera relevante que en el corto plazo llegue a nivel de producto potencial, es decir que incorpore todas las mejoras y transformaciones para satisfacer a sus usuarios y clientes, de modo que logre una diferenciación.

Para el desarrollo de la estrategia de producto se siguió a Mullins *et al.* (2007) con respecto a las dimensiones por considerar para el desarrollo de un producto o servicio. Para Yape, se aplica la seguridad, ya que cuenta con un marco regulatorio de protección de datos personales y secreto bancario; la confiabilidad, porque tiene el respaldo del banco más grande del país; y la empatía, puesto que comprende las necesidades y las principales dificultades de los clientes.

La nueva propuesta de valor para el usuario es la siguiente:

- Mejorar la experiencia de pagos y transferencia entre usuarios gracias a la interoperabilidad bancaria
- Disminuir el uso de efectivo de usuarios, habilitando el pago con Yape en los servicios o establecimientos que más utilizan en sus actividades cotidianas (bodegas, cafeterías, restaurantes y servicios de taxi por aplicación)
- Permitirle al usuario asociar más de una cuenta de débito a un número de celular para el uso de Yape. No aplica para tarjetas de crédito.
- Permitir enviar mensajes de invitación a usuarios no afiliados para que descarguen Yape en sus *smartphones*, aun cuando sean posean cuentas en otros bancos gracias a la interoperabilidad bancaria.

La nueva propuesta de valor para los comercios es la siguiente:

- Crear dentro de la aplicación existente la opción Yape Negocio para satisfacer las necesidades del comercio con respecto a su cliente y a su distribuidor
- Beneficios comercio-usuario: brindarle al comercio un sistema de cobro simple, seguro y económico que incremente su flujo de ventas, agilice el proceso de pago y mejore la experiencia de contacto
- Beneficios comercio-distribuidor: brindarle al comercio un sistema de pago simple, económico y, sobre todo seguro con su distribuidor, que le reduzca a este último, el riesgo de robo o pérdida de efectivo. Además, los comercios que sean clientes de Mi Banco, entidad financiera del BCP dirigida a pymes, o del BCP tendrán la posibilidad de acceder a una línea de crédito para incrementar las órdenes de compra, con lo cual se mejoran las condiciones de su negocio y las del comercio mayorista que les vende.

Por otro lado, en cuanto a su clasificación, Yape se encuentra en la categoría de servicio puro del *mix* de servicios, cuyo concepto se basa en la intangibilidad del producto. Sin embargo, se pretende volver tangible para el usuario a través de la presencia en sus principales puntos de contacto, denominados Yape Negocio. Para este caso, estos son conformados por los comercios más utilizados por dicho grupo: bodegas, cafeterías, restaurantes y taxis por aplicación (Kotler y Keller 2012).

Asimismo, con respecto a la diferenciación, Yape es una aplicación que se creó para ser una alternativa al dinero en efectivo y fidelizar al segmento bancarizado joven del BCP. Sin embargo, se descubrió que para lograrlo requiere generar ecosistemas de pagos, mejorar su propuesta de valor y diferenciarse de la siguiente manera:

- **Usuarios:** es necesario llegar a ellos a través de su medio natural de comunicación, los *smartphones*, y expandirse a los demás actores de sus diferentes ecosistemas transaccionales. El eje fundamental de la táctica será brindar al usuario una experiencia de uso única a través del canal digital, no solo para realizar pagos y transferencias entre usuarios BCP, sino también entre usuarios de otros bancos y los comercios que más frecuenten.

- **Comercios:** se debe llegar a ellos a través de Yape Negocio, con un sistema de pago digital sencillo, seguro y amigable que interactúa con sus dos principales frentes de acción: clientes, y distribuidores/comercios mayoristas. Dentro de los beneficios adicionales, destacan principalmente el acceso a una línea de crédito para que los comercios incrementen sus ventas y la acumulación de puntos a mayor número de transacciones hechas por la aplicación, que podrán canjearse en el comercio mayorista ya sea con descuentos o con productos.

En relación con su diseño, Yape ocupa aproximadamente 45,41 MB de la memoria de un *smartphone*. Es compatible con los sistemas Android e IOS. Como parte de una metodología ágil adoptada por el BCP para el desarrollo y la mejora de nuevos productos, se propone que los usuarios y comercios participen constante y activamente en proceso de mejora de la aplicación de acuerdo al concepto de co-creación. A continuación, en el Gráfico 7, se presenta el actual diseño de Yape

#### Gráfico 7. Diseño actual Yape



Fuente: Página de Facebook de Yape, 2018.

Los requerimientos de los usuarios bancarizados de 18 a 35 años son los siguientes:

- Mayor practicidad: que al abrir la aplicación aparezcan de inmediato los contactos que tienen Yape
- Interoperabilidad: que se puedan asociar cuentas de otros bancos y realizar transferencias interbancarias sin cobro

Dentro de las funcionalidades secundarias requeridas, se encuentran las siguientes:

- Brindar reportes que faciliten el ahorro del mes (información del consumo por categorías, comparativos de gastos por meses, alertas de saldos mínimos, alertas de gasto máximo)
- Ofrecer promociones personalizadas de acuerdo a las categorías que suelen consumir
- Permitir hacer débito automático con alertas de uso

- Permitirles la transferencia de dinero a personas no bancarizadas con el número de DNI y el retiro de un cajero automático.

Asimismo, los requerimientos de los comercios son los siguientes:

- Que ofrezca seguridad y tenga bajas comisiones por uso
- Que permita una rápida disposición del dinero cobrado a sus clientes

## 2. Estrategia de precios

Para Kotler y Keller (2012), el precio es el único generador de ingresos de la mezcla tradicional de *marketing*; lo demás solo genera costos. La estrategia de precios de Yape se sustentará sobre la base de los resultados de la investigación concluyente aplicada a los comercios:

- Los comercios no se encuentran satisfechos con la propuesta de pago POS débito o crédito de Visa y Mastercard por el alto costo de la comisión (4% del valor de venta), por no poder contar con el efectivo de manera inmediata y por la desconfianza que perciben con esta tecnología. Estos inconvenientes tan arraigados a los comercios son atendidos con la propuesta de valor de Yape Negocios.
- El 95% de comercios aceptó la propuesta de valor de Yape y estaría dispuesto a pagar por ella, siempre que la comisión por su uso sea menor a la comisión cobrada por POS Visa o Mastercard.

Por tal motivo, la estrategia de precios seleccionada será la de precios de penetración o precios bajos, definida por Mullins *et al.* (2007); consiste en fijar precios bajos para lograr grandes utilidades desde el inicio y una rápida presencia en el mercado, considerando que la demanda es sensible al precio y se cuenta con un gran mercado potencial (Valls 2008). De este modo, tomando como base los mismos rangos de cobro del régimen único simplificado (RUS), para los montos facturados hasta S/ 5.000, se fijará un precio de S/ 20; para los montos facturados hasta S/ 8.000, se fijará un precio de S/ 50; y, para montos facturados mayores a S/ 8.000, se fijará un precio variable con un factor de 1.5% sobre el total facturado (ver Tabla 34).

**Tabla 34. Precios por el servicio de Yape para los comercios**

Tipo	Categoría	Monto de facturación	Cuota mensual (S/.)
Fija	1	Hasta S/ 5.000	20
Fija	2	Más de S/ 5.000 hasta S/ 8.000	50
Variable	3	Mayor a S/ 8.000	1,5% del monto

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Así mismo, con la finalidad de captar y afiliar comercios hacia cuentas Mi Banco (del grupo BCP), se otorgará un beneficio adicional a todos los comercios minoristas (B2C) que interactúen con Yape Negocio. Este beneficio les permitirá el acceso a una línea de crédito que estará en función del monto de su cuota mensual y estará exonerada del pago de una tasa de interés siempre que cumpla puntualmente con sus pagos; de lo contrario se cobrará morosidad, tal como se observa en la Tabla 35.

**Tabla 35. Relación entre la cuota mensual del comercio minorista y la línea de crédito ofrecida**

Monto de facturación	Cuota mensual (S/)	Línea ofrecida por semana (S/)	Número de días para realizar pago	Morosidad
Hasta S/ 5.000	20	250	7	S/ 2,5 por cada S/ 250
Más de S/ 5.000 hasta S/ 8.000	50	650	7	
Mayor a S/ 8.000	1,5% del monto	Desde S/ 1.600	7	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La finalidad de la línea de crédito es que los comercios (B2C) puedan incrementar la compra de productos de alto tráfico, mejorar su margen de ganancias y desarrollar historial financiero. Este beneficio solo se brindará a los comercios que tengan o se afilien a una cuenta en Mi Banco.

Aunque el nivel de morosidad de este tipo de comercios es considerable, se busca reducirlo de dos formas: activando este beneficio solo a clientes de Mi Banco o del BCP, y estableciendo alianzas estratégicas con los distribuidores, pues son quienes inducirán a que el comercio pague por Yape Negocio. Si el comercio incurre en morosidad, el monto adeudado se descontará de su misma cuenta bancaria y será generado por los abonos de las compras de los usuarios.

Finalmente, para lograr el éxito de este modelo de negocio, los esfuerzos iniciales estarán enfocados en ganar la confianza de los comercios y lograr que perciban los beneficios de Yape Negocio. Para esto, se activarán las siguientes estrategias:

- Se afiliará a comercios minoristas y se les exonerará del pago de cuota mensual por uso de Yape Negocios durante los primeros seis meses. Después de ese periodo, se fijarán los precios según la Tabla 35. En este beneficio, no se incluye la línea de crédito.
- Si el comercio desea acceder a una línea de crédito dentro de los primeros seis meses de uso de Yape Negocio, la podrá tener de forma gratuita solo los tres primeros meses de afiliación. Luego de este periodo, si el comercio está interesado en mantenerla, deberá pagar su cuota mensual según el monto que le corresponda.

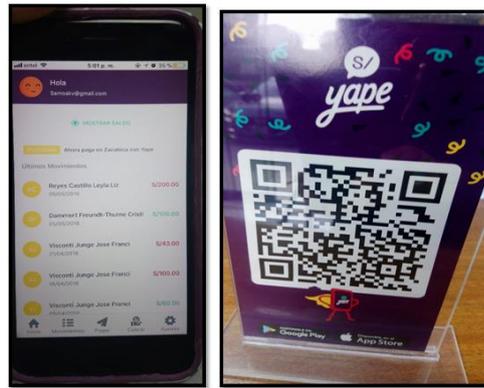
### 3. Estrategia de plaza

En cuanto a los usuarios, Yape es una aplicación que llega a ellos a través de *smartphones* y que se puede descargar de forma gratuita a través de Play Store para teléfonos celulares con sistemas operativos Android o a través de App Store para aquellos con sistemas operativos Apple.

Con respecto a los comercios, en los comercios minoristas, Yape se identificará a través de material visual POP (punto de venta), que llevará la marca y el código QR, el código de respuesta rápida. Estará ubicado de forma estratégica y visible en las cajas y escaparates de bodegas, cafeterías y restaurantes para facilitar el escaneo del código por parte de los usuarios. Inicialmente se cubrirán los comercios de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, cuyos distritos son Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Lince, Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco y La Molina. En los taxis por aplicación, se colocarán *stickers* con el QR de Yape en el interior del vehículo, pero a futuro se plantea incluir a Yape dentro de sus opciones de pago, tal como funciona actualmente con otras pasarelas de pago.

Existen estudios de comportamiento del consumidor de servicios bancarios que consideran de suma importancia la capacidad de innovación de la entidad financiera; en efecto, los jóvenes valoran sobre todo que, para la prestación de un servicio, se adopten nuevas tecnologías (Kotler *et al.* 2017). En ese sentido, la estrategia de plaza contempla utilizar el *big data* y la geolocalización para facilitar la ubicación de comercios por parte de los usuarios en las zonas definidas. A continuación, en el Gráfico 8, se presenta la información de la que dispondrá el usuario para identificar los comercios que aceptan pago por Yape dentro de su zona; por ejemplo Paletas Zacateca, tiendas de helados con establecimientos en distritos de la zona 6 y 7 de Lima, ya acepta pago por Yape. También se muestra cómo en la actualidad los usuarios pueden pagar con Yape en un establecimiento por medio de la generación de un código QR.

### Gráfico 8. Ejemplo de plaza en comercios



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción estará orientada a despertar el interés de nuevos usuarios y comercios, fidelizar a los ya existentes, extender el conocimiento de Yape, y posicionar la aplicación en el mercado.

Un aspecto fundamental en esta estrategia es la forma en la que se logre conectar a Yape con usuarios durante el proceso de crecimiento y expansión, y con los comercios en el proceso de introducción. Yape necesita aumentar su número de usuarios, quienes no se movilizan solos; por tanto, es necesario involucrar a los actores que intervienen en sus transacciones monetarias diarias. Estos actores representados por comercios garantizarán la disponibilidad de Yape en los ecosistemas transaccionales cotidianos de los usuarios. Por tal motivo, para efectos de esta investigación, las tácticas de promoción planteadas estarán enfocadas en los usuarios y en los comercios que han demostrado más frecuencia de uso por usuarios de Yape, como las bodegas, las cafeterías, los restaurantes y los servicios de taxi por aplicación.

Las acciones de promoción se trabajarán en un programa integrado multimedia y de alto impacto, con campañas de comunicación masiva, promoción de ventas, publicidad, eventos y experiencias de promoción y relaciones públicas. Debido a que el cliente está bastante informado gracias al uso de Internet, la promoción tendrá mucho énfasis en el canal digital a través de Internet y las redes sociales (ver Anexo 14).

Las relaciones públicas complementarán las actividades de la estrategia de promoción de manera transversal al tipo de público. Con ello, se desea realizar difusión mediática masiva dirigida al usuario como al comercio. Así mismo, se encargará de generar alianzas estratégicas con comercios clave para diversificar e incrementar los ecosistemas de los usuarios Yape.

Además, se realizará un trabajo de promoción directo con los vendedores de las empresas mayoristas y con los distribuidores, que son quienes realizan el proceso de cobranza del comercio minorista, por ser pieza clave para insertar Yape Negocio en los comercios B2C. A ellos se les brindarán beneficios adicionales a los intangibles (seguridad y rapidez), como, por ejemplo, *merchandising* y premios a los distribuidores y premios en efectivo a la fuerza de ventas por llegar a metas fijadas en función del número de comercios que realicen transacciones con Yape Negocio.

La campaña publicitaria para impulsar las acciones de promoción descritas se realizará en diversos medios de comunicación masivos y durarán seis meses. La distribución del presupuesto de acuerdo al medio empleado se detalla en los anexos (ver Anexo 15).

## **5. Estrategia de personas**

A pesar de la naturaleza digital de Yape, el recurso humano es sumamente importante para el buen desarrollo y funcionamiento de la aplicación; la clave del éxito de una empresa se basa en establecer competencias centrales, personas, procesos y sistemas que la distinguen y les dan valor a sus clientes (Snell y Bohlander 2013). Por lo tanto, es crucial que todo el personal comercial y de soporte técnico que seleccione el banco de manera interna para el desarrollo y manejo de esta aplicación mantenga un desempeño competente y comprometido que garantice el óptimo funcionamiento de Yape.

Para la implementación de la versión mejorada de Yape, el banco requerirá cubrir algunas posiciones externamente para alcanzar los objetivos comerciales y de participación de mercado. Para ello, establecerá un proceso de selección exhaustivo que permita contar con los perfiles idóneos para cada puesto.

### **5.1 Proceso de selección**

Todo el personal del BCP debe estar libre de antecedentes penales, judiciales y policiales. Para el caso de servicios tercerizados, pese a que se exigen las mismas condiciones, ante cualquier eventualidad generada por problemas de índole penal, judicial o policial, el banco trasladará la responsabilidad total al profesional tercerizado o proveedor del servicio.

Los salarios mensuales son asignados de acuerdo a categorías establecidas por el banco; sin embargo, en algunos casos el trabajador podrá recibir bonos de participación adicional si llega a las metas establecidas.

Es pertinente mencionar que, con el objetivo de impulsar el uso de la aplicación específicamente en el comercio minorista, se está considerando personal interno y externo que ayudará en esta labor. Para ello, se utilizarán los ejecutivos comerciales y de venta de los agentes BCP, con quienes se quiere llegar a los negocios que forman parte de este canal del banco. Para los comercios medianos, el BCP, a través de Mi Banco, empleará a la fuerza de ventas de este, puesto que cuenta con mejor llegada a las pymes, conoce sus necesidades y tiene buena receptividad por parte de los comerciantes, lo que facilitaría su integración a la comunidad de Yape Negocio. Finalmente, el banco, en alianza con los comercios mayoristas, se apoyará en la fuerza de ventas de estos grandes comercios y de los distribuidores (intermediarios) para incrementar sustancialmente la penetración de mercado, gracias a su gran cobertura y a la influencia que ejercen sobre los comercios minoristas.

Sobre los requerimientos de contratación, estos se rigen de acuerdo a exigencias (ver Anexo 16).

## **5.2 Proceso de evaluación y retroalimentación para la mejora continua**

La calificación brindada a la aplicación por parte del cliente y el usuario, en un pequeño formulario dentro de la aplicación, permitirá evaluar el sistema de gestión de desempeño para no disminuir los estándares de satisfacción de uso de Yape. Asimismo, se cruzará información con los canales regulares de quejas y reclamos del banco abiertos a clientes y usuarios con la finalidad de conocer las incidencias, los problemas o los descontentos generados con el uso de la aplicación. Todas estas observaciones recibidas por formulario de evaluación de la aplicación y por el canal regular de quejas y reclamos serán revisadas en reuniones semanales por el personal de negocio y el equipo de tecnología de Yape a fin de examinar los indicadores de satisfacción y proponer soluciones oportunas.

## 6. Estrategia de procesos

El servicio de pagos que ofrece la aplicación Yape requiere seguir procesos bien estructurados de manera integral en toda la operación, en la que el proceso se convierta en su experiencia (Lovelock y Wirtz 2009). En ese sentido, la estrategia de Yape consistirá en seguir procesos estandarizados, simples, pero, sobre todo, ágiles para llevar a cabo el proceso de afiliación, realizar pagos por el usuario y efectuar pagos por el comercio (ver Anexo 17).

## 7. Estrategia de evidencias físicas

Según Kotler *et al.* (2017), el *marketing* digital no debe reemplazar al tradicional. En ese sentido, la evidencia física es un factor que influye en la percepción del consumidor acerca de la marca. De acuerdo a las estrategias de *marketing* desarrolladas en esta investigación, la principal evidencia física será la propia aplicación con funcionalidades diferenciadas tanto para el usuario como para el comercio. Sin embargo, también se utilizarán elementos en los puntos de venta y en las actividades de promoción que refuercen el posicionamiento de Yape.

En primer lugar, para el usuario, se emplearán las funcionalidades diferenciadas en la aplicación (ver Gráfico 9) y *merchandising* (ver Gráfico 10) que se entregará en activaciones.

### Gráfico 9. Funcionalidades para el usuario



Fuente: Elaboración propia, 2018.

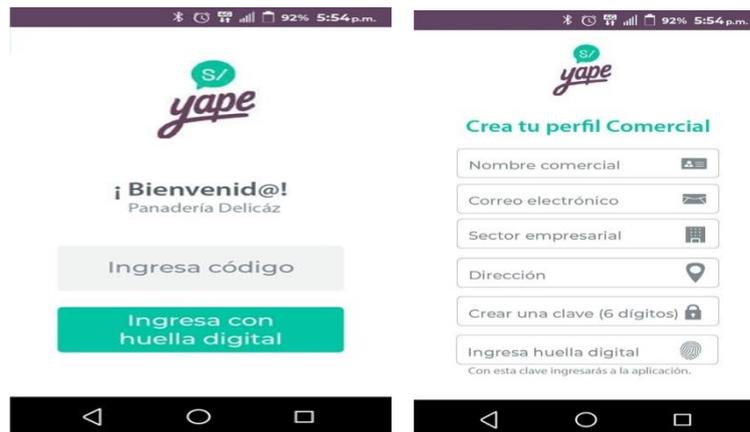
### Gráfico 10. Merchandising



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En segundo lugar, para el comercio, se utilizarán las funcionalidades diferenciadas en la aplicación (ver Gráfico 11), material POP (*point of purchase*), *stickers* para los comercios y micas con el QR (ver Gráfico 12).

**Gráfico 11. Funcionalidades para el comercio**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Gráfico 12. Modelo de micas con los QR**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para la promoción tanto para usuarios como para comercios, se puede utilizar el siguiente material adicional: *banners* digitales, *totems* físicos, y *merchandising* brandeado.

## Capítulo VI. Implementación y control

### 1. Proyección de ventas

Los ingresos se obtendrán de los comercios, debido a que ellos pagarán una comisión por usar los servicios de Yape Negocio. La metodología para calcular la proyección de ventas de los taxis por aplicación, de las bodegas y de los restaurantes se muestra en la Tabla 36 y en la Tabla 37, respectivamente.

**Tabla 36. Proyección de ventas para taxis por aplicación**

	Taxi
<b>Empresas de taxi o colectivos en Lima</b>	<b>306</b>
Porcentaje de taxi con aplicación	2%
<b>Número de empresas de taxis con aplicación</b>	<b>6</b>
<b>Ticket promedio por viaje</b>	<b>S/ 16</b>
<b>Número de viajes mensuales</b>	<b>4.200.000</b>
<b>Monto facturado mensual</b>	<b>S/ 67.200.000</b>
Realiza cobro en efectivo	50%
Beneficio buscado (atributos)	50%
Intención de uso	50%
<b>Monto facturado del segmento objetivo de taxis</b>	<b>S/ 8.400.000</b>
Penetración de mercado	25%
<b>Monto facturado proyectado</b>	<b>S/ 2.100.000</b>
<b>Ventas proyectadas mensuales</b>	<b>S/31.500</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 37. Proyección de ventas para bodegas y restaurantes**

	Bodegas	Restaurantes
<b>Cantidad de comercios en Lima</b>	<b>113.000</b>	<b>47.000</b>
Porcentaje de comercios en la zonas elegidas	5,7%	16,0%
<b>Cantidad comercios en zonas 6 y 7</b>	<b>6.447</b>	<b>7.518</b>
Realiza cobro en efectivo	96%	74%
Beneficio buscado (atributos)		68%
Intención de uso		95%
<b>Segmento objetivo de comercios</b>	<b>3.988</b>	<b>3.577</b>
Penetración de mercado		25%
<b>Número de comercios proyectados</b>	<b>997</b>	<b>894</b>
Facturación hasta S/ 5.000	2%	0%
Facturación entre S/ 5.000 y S/ 8.000	17%	0%
Facturación mayor a S/ 8.000	81%	100%
<b>Distribución de comercios por monto facturado</b>	<b>997</b>	<b>894</b>
Facturación hasta S/ 5.000	21	0
Facturación entre S/ 5.000 y S/ 8.000	170	0
Facturación mayor a S/ 8.000	806	894
<b>Número de comercios por intención de pago</b>	<b>504</b>	<b>757</b>
Comercios que facturan hasta S/ 5.000	75%	0%
Comercios que facturan entre S/ 5.000 y S/ 8.000	75%	0%
Comercios que facturan más de S/ 8.000	45%	85%
<b>Ventas proyectadas mensuales</b>	<b>S/ 241.672</b>	<b>S/897.032</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Sobre la base de la metodología anterior, la Tabla 38 presenta la proyección de ventas para los próximos cinco años de acuerdo con el crecimiento de las estrategias del plan de *marketing*.

**Tabla 38. Proyección de ventas (soles)**

Ventas proyectadas	2018	2019	2020	2021	2022
Bodegas	1.566.034	21.415.371	47.387.244	83.623.483	121.982.890
Restaurantes	5.812.766	39.417.408	77.030.811	125.835.637	176.140.448
Empresas de taxis	204.120	415.800	453.600	491.400	529.200
<b>Total</b>	<b>7.582.920</b>	<b>61.248.578</b>	<b>124.871.655</b>	<b>209.950.520</b>	<b>298.652.538</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Presupuesto de gastos

En la Tabla 39, se presenta el presupuesto de gastos, compuesto por el costo de ventas, el gasto de ventas y los gastos administrativos. Los gastos serán de S/ 12.447.117 en 2018 y crecerán S/ 272.809.845 en 2022 (ver Anexo 18).

**Tabla 39. Presupuesto de gastos (soles)**

Categoría de gasto	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Costo de ventas</b>	<b>5.092.367</b>	<b>54.699.197</b>	<b>114.440.316</b>	<b>195.629.991</b>	<b>280.778.112</b>
Transacciones en bodegas	2.270.568	31.049.795	68.705.988	121.244.316	176.860.992
Transacciones en restaurantes y cafeterías	2.213.999	23.127.652	45.196.828	73.832.425	103.348.120
Transacciones en empresas de taxis	85.050	173.250	189.000	204.750	220.500
Equipo de tecnología	522.750	348.500	348.500	348.500	348.500

<b>Gasto de ventas</b>	<b>6.972.250</b>	<b>4.324.650</b>	<b>4.221.450</b>	<b>4.221.450</b>	<b>4.223.850</b>
Gasto de personal	238.000	238.000	238.000	238.000	238.000
Gastos de <i>marketing</i>	6.619.000	3.971.400	3.971.400	3.971.400	3.971.400
Alquiler de servidores y aplicaciones	115.250	115.250	12.050	12.050	14.450
<b>Gasto de administración</b>	<b>382.500</b>	<b>255.000</b>	<b>255.000</b>	<b>255.000</b>	<b>255.000</b>
Gasto de personal	382.500	255.000	255.000	255.000	255.000
<b>Total gasto</b>	<b>12.447.117</b>	<b>59.278.847</b>	<b>118.916.766</b>	<b>200.106.441</b>	<b>285.256.962</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3. Estado de resultados

Según Eslava (2013), el correcto análisis del estado de resultados apoyará a que la empresa sea rentable. Para esto, será necesario que se apliquen precios rentables, se vendan productos rentables y se fidelice a los clientes rentables. Para el caso de Yape, el ratio de la utilidad neta / ingresos se muestra positivo desde el año dos (ver Tabla 40). Así mismo, se considera el 50% de las ventas en 2018, debido a la campaña de no realizar cobro a los comercios en los primeros seis meses con la finalidad de captar un mayor número de comercios.

**Tabla 40. Estado de resultados**

<b>Estado de ganancia y pérdidas</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ventas (soles)	3.791.460	61.248.578	124.871.655	209.950.520	298.652.538
Costo de ventas (soles)	5.092.367	54.699.197	114.440.316	195.629.991	280.778.112
<b>Utilidad bruta (soles)</b>	<b>-1.300.907</b>	<b>6.549.382</b>	<b>10.431.340</b>	<b>14.320.528</b>	<b>17.874.427</b>
<b>Gastos operativos (soles)</b>	<b>7.354.750</b>	<b>4.579.650</b>	<b>4.476.450</b>	<b>4.476.450</b>	<b>4.478.850</b>
Gastos de ventas (soles)	6.972.250	4.324.650	4.221.450	4.221.450	4.223.850
Gastos de administración (soles)	382.500	255.000	255.000	255.000	255.000
<b>Utilidad operativa (soles)</b>	<b>-8.655.657</b>	<b>1.969.732</b>	<b>5.954.890</b>	<b>9.844.078</b>	<b>13.395.577</b>
Impuestos a la renta (soles)	0	581.071	1.756.692	2.904.003	3.951.695
<b>Utilidad neta (soles)</b>	<b>-8.655.657</b>	<b>1.388.661</b>	<b>4.198.197</b>	<b>6.940.075</b>	<b>9.443.882</b>
<b>Porcentaje utilidad neta/ventas</b>	<b>-</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 4. Flujo de efectivo

Los resultados que se muestran en la Tabla 41 dan a conocer que el relanzamiento de la aplicación Yape es un proyecto rentable con un VAN de S/ 3.040.640 y un TIR de 55%.

**Tabla 41. Flujo de efectivo (soles)**

<b>Periodo</b>	<b>Inversión</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Total de gastos</b>	<b>Flujo de ingresos</b>
0	0			0
1	0	3,791,460	12,447,117	-8,655,657
2	0	61,248,578	59,278,847	1,969,732
3	0	124,871,655	118,916,766	5,954,890
4	0	209,950,520	200,106,441	9,844,078
5	0	298,652,538	285,256,962	13,395,577

TIO	35%
TIR	55%
VAN	3,040,640

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5. Análisis de sensibilidad

La tasa interna de oportunidad que maneja el BCP es del 35%; para lograr un VAN de 0, el crecimiento anual de los comercios debería ser 11,97%.

## 6. Simulación

Para la simulación, se han planteado los tres escenarios presentados en la Tabla 42 considerando como variables la cantidad de comercios y el precio que pagarían estos por el servicio de Yape.

**Tabla 42. Escenarios de simulación**

Escenario	Variable	Supuesto
Escenario 1	Cantidad	Se cumple un 70% de penetración esperada
Escenario 2	Precio	El precio se incrementa 2% cada año
Escenario 3	Cantidad y precio	Se cumple un 70% de penetración esperada y el precio se incrementa 2% cada año

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la Tabla 43, se puede observar que el proyecto genera un mayor valor en los escenarios 2 y 3. Sin embargo, en el escenario 1 se destruye valor, por lo cual se puede concluir que el precio es una palanca importante en la rentabilidad el proyecto.

**Tabla 43. Resumen de simulaciones**

Escenario	TIO	TIR	VAN (\$)
Esperado	35%	55%	3,040,640
Escenario 1	35%	37%	319,749
Escenario 2	35%	100%	11,853,530
Escenario 3	35%	82%	7,911,745

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 7. Control

Para controlar el cumplimiento de los objetivos, se monitorearán variables con frecuencia mensual, bimensual, semestral y anual (ver Tabla 44).

**Tabla 44. Indicadores de control**

Tema a controlar	Frecuencia	Indicador
Número de usuarios afiliados	Mensual	Número de descargas Yape

Número de comercios afiliados	Mensual	Número de descargas Yape Negocio
Usabilidad de Yape (usuario)	Mensual	Número de veces de uso de la aplicación por usuario en el mes
Usabilidad de Yape Negocio (comercio)	Mensual	Número de veces de uso de la aplicación del comercio en el mes
Satisfacción del cliente	Mensual	T2B de clientes
Porcentaje de quejas y reclamos resueltos	Bimestral	Número de quejas y reclamos resueltos/número total de quejas y reclamos recibidos
Índice de morosidad	Semestral	Saldo de líneas de crédito vencidas al cierre de periodo/ total de líneas de crédito otorgadas
Utilidad neta positiva	Anual	Utilidad neta /ventas

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 8. Plan de contingencia

El plan de contingencia tiene como propósito definir las acciones que se deben poner en marcha cuando el principal indicador presenta un cumplimiento inferior al 80%.

- **Situación:** El nivel de crecimiento de las ventas es menor a lo esperado.
- **Indicador a controlar:** Número de comercios afiliados
- **Acciones clave:** Se determinará el número de comercios afiliados por zonas y distritos, se identificará la zona y distrito con mayor desviación, y se entenderá la correlación con los resultados de las zonas similares. Si la desviación es resultado de la gestión interna, se conversará con el gerente de producto para tomar medidas correctivas. Por el contrario, si la desviación está asociada al mercado, será necesario emprender iniciativas de *marketing*.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- **Generales**

- La existencia de la interoperabilidad bancaria es medular para (i) incrementar el crecimiento de Yape, pues así podrá llegar a un mayor número de usuarios que actualmente no tienen cuentas en el BCP y mejorar ampliamente su cobertura en el mercado, y (ii) viabilizar muchas de las funcionalidades de la propuesta de valor mejorada tanto para el usuario como para el comercio.
- El relanzamiento de una marca ya existente no es un proceso sencillo; por lo tanto, es importante construir y lanzar una campaña publicitaria potente que llegue a los públicos de interés por los canales idóneos. Con el objetivo de mejorar el nivel de recordación y posicionamiento de Yape, en la campaña se utilizarán medios tradicionales, digitales y experimentales/vivenciales, que, a través de mensajes cortos y amigables, transmitirán los atributos y beneficios de la nueva propuesta de valor tanto para el usuario como para el comercio.
- Yape y todos los medios de pago digitales están revolucionando no solo el pago con efectivo, sino también con tarjetas de débito o crédito, pues la tendencia del mercado financiero actual es sustituir el uso de medios físicos. Fundamentalmente, esto se debe a que está siendo rápidamente aceptado por el usuario, porque está mejorando la experiencia de uso y satisfacción del cliente, y porque disminuye los costos de

mantenimiento, producción, compras de materiales, entre otros, de las entidades financieras.

- Este plan de *marketing* es un proyecto rentable. Genera valor puesto que la TIR es 55%, cifra superior a la TIO de 35%; el VAN es de S/3.040.640; y se obtiene una utilidad neta de S/1.388.661 desde el segundo año.

- **Usuarios**

- Para lograr el éxito de este modelo de negocio a través de la masificación en el uso de Yape, es necesario generar ecosistemas que disminuyan las limitantes de uso que enfrenta el usuario, que en la actualidad es quien está más digitalizado, bancarizado y es a quien el banco quiere captar para fidelizarlo y hacerle venta cruzada de otros productos financieros.
- Las nuevas funcionalidades de la propuesta de valor mejorada atienden las necesidades, las expectativas y los *insights* del público objetivo a nivel usuario, identificados en la investigación de mercado.

- **Comercios**

- El comercio minorista es de vital importancia para lograr los objetivos de crecimiento y expansión de Yape. Por lo tanto, los esfuerzos iniciales deben estar enfocados en ganar su confianza, y en eliminar sus barreras contra la digitalización y bancarización, haciendo que los beneficios percibidos sean mayores que los costos mentales que les genera pensar en adoptar esta nueva propuesta de valor para sus negocios.
- Tan importante como utilizar el canal de llegada apropiado es seleccionar la entidad financiera de respaldo para este grupo de comercios, sobre todo por su alta sensibilidad contra el sistema financiero y sus asociaciones directas con la Sunat. Por lo tanto, para Yape Negocios, la entidad de financiera utilizada será Mi Banco, y se llegará a los comercios a través de sus plataformas, de su fuerza de ventas y de su personal de servicio al cliente. Además, Mi Banco desarrollará estrategias para captar nuevas pymes y hacerles venta cruzada, ofreciéndoles diversos productos financieros de acuerdo a su capacidad crediticia.
- En un país donde la informalidad es tan elevada, Yape es un instrumento que ofrece una alternativa amigable para reducirla a través de un proceso de bancarización.

## **2. Recomendaciones**

- **Generales**

- Se recomienda implementar el presente plan de *marketing*, ya que está demostrado que genera resultados financieros favorables a partir del segundo año, y un impacto positivo en el medio ambiente a través de la reducción de uso de varios recursos. Asimismo, colabora de forma sistemática con la formalización y bancarización de un sector altamente informal, como el de los micro y pequeños comercios.
- Se sugiere desarrollar alianzas estratégicas con comercios mayoristas como Gloria, Backus, Corporación Lindley, Alicorp, Belcorp, entre otros, ya que, además de contar con una gran penetración de mercado en los comercios, ejercen un alto poder de decisión sobre la modalidad de cobro aplicada por el distribuidor al comerciante minorista y están prestos a recibir propuestas que puedan mejorar su sistema de cobranza de forma integrada con el distribuidor.
- Se sugiere monitorear los cambios legislativos, ya que, al conocer oportunamente sus variaciones, se podrán maximizar los impactos positivos y aminorar los negativos.

- **Usuarios**

- Se sugiere que Yape genere alianzas con otras plataformas o medios de pago electrónicos no bancarizados, por ejemplo, BIM (billetera móvil), que en términos de valor percibido al usuario brinde alternativas adicionales de pago electrónico. Los beneficios para el usuario serían disponer de mayores alternativas y libertad en el uso de pagos digitales. Asimismo, los beneficios para BIM serían entrar en una alianza con la entidad financiera líder en el país que puede generar valor para sus usuarios existentes. Además, el beneficio para el BCP sería ingresar en su radar un público no bancarizado como potenciales clientes. Por último, el beneficio a la sociedad sería la bancarización de un segmento de la población a través una estrategia inclusiva que ayude a mejorar sus índices de bancarización.
- Una vez que la aplicación haya alcanzado una rentabilidad estable, se recomienda incorporar dentro de las alternativas de Yape la posibilidad de afiliarse con tarjeta de crédito.

- **Comercios**

- Se sugiere adaptar Yape a los comerciantes con un nombre que, manteniendo su origen, se familiarice con ellos, como, por ejemplo, Yape Negocio, y con funcionalidades amigables y beneficiosas para sus comercios que sean sencillas de usar.

- Debido a que cada comercio afiliado a Yape debe estar asociado a una cuenta, pero existen comercios que manejan varias cuentas o tienen más de un establecimiento, se propone que Yape Negocio permita afiliarse una sola cuenta a varios números de celular, de forma que el comercio pueda realizar su arqueado de caja al cierre del día sin mayores inconvenientes.
- Puesto que Yape se esfuerza bastante en mejorar la experiencia del usuario, se recomienda potenciar y extender el servicio de atención al cliente que actualmente se maneja para clientes de Mi Banco a todos los clientes de Yape aun cuando no posean cuentas bancarias en entidades financieras del grupo Credicorp. Este servicio deberá brindarse en jornadas completas de veinticuatro horas los siete días de la semana con la finalidad de atender de manera oportuna todas las consultas, las dudas y los reclamos que los comerciantes puedan tener al afiliarse a Yape Negocio.

### **Bibliografía**

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (2017). “Niveles socioeconómicos 2017”. En *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Consulta: 10/03/2018. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>

Ansoff, Igor (1990). *¿Qué es la estrategia de la empresa? La empresa. Dirección y administración*. Volumen II. *Estrategia Empresarial*. Barcelona: Plaza y Janés.

Asociación de Emprendedores de Perú [ASEP] (2017). “Tunki y Nando”. *Asociación de Emprendedores de Perú*, 22 de noviembre de 2017. Consulta: 05/03/2018. <<https://asep.pe/index.php/tunki-nando-mision-facilitarle-la-vida-los-emprendedores/>>

Banco BBVA Continental (s. f.). “¿Qué necesitas pagar con Wallet?”. En *Banco BBVA Continental*. Fecha de consulta: 20/07/2018.

<<https://www.bbvacontinental.pe/personas/canales/wallet/>>

Banco de Crédito del Perú [BCP] (2018). “Memoria Anual 2017”. *Bolsa de Valores de Lima*, 28 de marzo de 2018. Consulta: 08/04/2018. Disponible en:

<<http://www.bvl.com.pe/hhii/B80005/20180228235701/MEMORIA32ANUAL32201732BCP.PDF>>

Banco de Crédito del Perú [BCP] (s. f.). “Canales”. *Banco de Crédito del Perú*. Fecha de consulta: 01/05/2018. <<https://www.viabcp.com/wps/portal/Home/personas/canales>>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). “Barreras para la expansión de pagos electrónicos”. *Banco Central de Reserva del Perú*, noviembre de 2017. Fecha de consulta: 01/03/2018. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2017/Noviembre/ref-noviembre-2017-recuadro-5.pdf>>

BIM (2017). “Modelo Perú inclusión financiera”. En: *Mi BIM*. Fecha de consulta: 10/03/2018. <<https://mibim.pe/inclusion-financiera/>>

BIM (s. f.). “¿Qué es BIM?”. En: *Mi Bim*. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<https://mibim.pe/tu-billetera-movil/que-es-bim/>>

Bitcoin (s. f.). “Bitcoin para personas”. En *Bitcoin*. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<https://bitcoin.org/es/bitcoin-para-personas>. 15/06/2018>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan] (2017). “Perú rumbo a la OCDE”. En *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*, 9 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 20/03/2018. Disponible en: <[https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/peru-2021-pais-ocde/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/peru-2021-pais-ocde/)>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec] (2016). “Crear para crecer”. En *Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*, 9 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 03/03/2018. <[https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica\\_Nacional\\_CTI-2016.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf)>

Cumbre Pueblos (2017). “Ecosistemas: Qué son, por qué se caracterizan, tipos de ecosistemas”. En *Cumbre Pueblos*. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<https://cumbrepuebloscop20.org/medio-ambiente/ecosistemas/15/06/2018>>

Czinkota, M., y Kotabe, M. (2001). *Administración de la mercadotecnia*. Ciudad de México: Thomson Learning.

De Zavala, Pedro José (s. f.). “Gestión de la atractividad del producto o servicio”. En *Acción Comercial Análisis Integral*. Fecha de consulta: 10/06/2018. <[http://www.acai.edu.pe/public/Atractividad\\_de\\_Producto.html](http://www.acai.edu.pe/public/Atractividad_de_Producto.html)>

El Comercio (2015). “Sepa cómo transportar bastante dinero con total seguridad”. *El Comercio*, 4 de junio de 2015. Fecha de consulta: 15/05/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/sepa-transportar-dinero-total-seguridad-370042>>

El Comercio (2017). “Siete tendencias digitales que marcarán los negocios en el 2018”. *El Comercio*, 8 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 14/05/2018. <<https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/7-tendencias-digitales-que-marcaran-negocios-2018-noticia-1992647>>

El Comercio (2018a). “Marcas más valiosas en el Perú”. *El Comercio*, 27 de abril de 2018. Fecha de consulta: 10/05/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/son-diez-marcas-valiosas-peru-noticia-515053>>

El Comercio (2018b). “Uber, Cabify, Easy Taxi y Beat avivan competencia por nuevos segmentos”. *El Comercio*, 7 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 14/05/2018x. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/uber-cabify-easy-taxy-beat-avivan-competencia-nuevos-segmentos-noticia-518048>>

El Comercio (2018c). “El laberinto de los taxis limeños”. *El Comercio*, 4 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 15/05/2018. <<https://elcomercio.pe/lima/transporte/informalidad-calles-laberinto-taxis-limenos-noticia-501826>>

El Peruano (2016). «Aprueban la “Política de Protección de Datos Personales” del Poder Judicial». *El Peruano*, 19 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-politica-de-proteccion-de-datos-personales-del-resolucion-administrativa-no-62-2016-p-pj-1360349-1/>>

Eslava, José de Jaime (2013). *Finanzas para el marketing y las ventas. Cómo planificar y gestionar la gestión comercial*. Madrid: ESIC.

Exitosa Noticias (2018). “Hasta un 70% de personas pide pagar con tarjeta en mercados y bodegas”. *Exitosa Noticias*, Economía, 30 de abril de 2018. Fecha de consulta: 14/06/2018. <<https://exitosanoticias.pe/hasta-un-70-de-personas-pide-pagar-con-tarjeta-en-mercados-y-bodegas/>>

Fintech Finance (s. f.). “Blockchain: 5 Key Concepts”. En *Fintech Finance*. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<http://www.fintech.finance/featured/blockchain-5-key-concepts/>>

Gestión (2015). “Perfil del usuario digital limeño de servicios bancarios”. *Gestión*, 2 de julio de 2015. Fecha de consulta: 14/06/2018. <<https://gestion.pe/economia/conozca-perfil-usuario-digital-limeno-servicios-bancarios-93780>>

Gestión (2017a). “Facebook pierde espacio en Perú. ¿Qué pasará con las redes sociales?”. *Gestión*, 25 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 12/03/2018. <<https://gestion.pe/tendencias/facebook-pierde-espacio-peru-pasara-redes-sociales-144161>>

Gestión (2017b). “Precio, comodidad y precio: tres factores claves para la compra *online* en el Perú”. *Gestión*, 16 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 14/06/2018. <<https://gestion.pe/tecnologia/precio-comodidad-tres-factores-clave-compra-online-peru-130904>>

Gestión (2017c). “Tecnología biométrica”. *Gestión*, 12 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 20/04/2018. <<https://gestion.pe/tecnologia/tecnologia-biometrica-finanzas-peru-mundo-126002>>

Gestión (2018a). “¿Por qué es tan costoso usar el efectivo y quién lo termina pagando?”. *Gestión*, 6 de junio de 2018. Fecha de consulta: 14/06/2018. <<https://gestion.pe/blog/mas-alla>>

del-efectivo/2018/06/por-que-es-tan-costoso-usar-el-efectivo-y-quien-lo-termina-pagando.html?ref=gesr>

Gestión (2018b). “Bodegas recuperan espacio perdido ante supermercados, ¿qué pasó?”. *Gestión*, 19 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 12/06/2018. <<https://gestion.pe/economia/bodegas-recuperan-espacio-perdido-supermercados-paso-229626>>

Gestión (2018c). “Bodegueros de Lima estiman que sus ventas crecerán en 2018, pese a desaceleración económica”. *Gestión*, 9 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 12/06/2018. <<https://gestion.pe/economia/bodegueros-lima-estiman-ventas-creceran-2018-pese-desaceleracion-economica-233289>>

Gestión (2018d). “POS móviles: Una alternativa para que comercios pequeños acepten pagos con tarjetas”. *Gestión*, 5 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<https://gestion.pe/tu-dinero/pos-moviles-alternativa-comercios-pequenos-acepten-pagos-tarjetas-232917>>

Gestión (2018e). “Pagos con tarjetas: ¿Qué comisiones pagan los negocios que usan POS?”. *Gestión*, 16 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 15/05/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/pagos-tarjetas-comisiones-pagan-negocios-pos-227409>>

Google (2017). *Connected Consumer Barometer. Peru*. Lima: Google.

IBM (s. f.). “What Is Big Data Analytics?”. En *IBM*. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<https://www.ibm.com/analytics/hadoop/big-data-analytics> 15/06/2018>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016a). “Perú: estructura empresarial”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 1 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 03/04/2018. Disponible en:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). “Evolución de los indicadores de empleo e ingreso”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 1 de abril de 2018. Fecha de consulta: 05/03/2018. Disponible en:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1371/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1371/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017a). “Perú en cifras”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 1 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 18/03/2018. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017b). “Telecomunicaciones aumentó 10%”. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 1 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 20/03/2018. Disponible en:

<<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/telecomunicaciones-aumento-100-en-junio-2017-y-acumulo-77-meses-de-crecimiento-consecutivo>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). “Producción nacional”. *Instituto nacional de Estadística e Informática*, mayo de 2018. Fecha de consulta: 20/05/2018. <[http://m.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/informe-tecnico-de-produccion.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-de-produccion.pdf)>

Ipsos (2017). “Hábitos y actitudes de uso de Internet”. *Ipsos*, 20 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 15/05/2018.

<<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-05/Habitosusosyactitudeshaciaelinternet.pdf>>

Keller, Kevin Lane (2008). *Administración estratégica de marca*. 3a Ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

Kotler, Phillip, y Keller, Kevin Lane (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.

Lovelock, Christopher, y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, y Setiawan, Iwan (2017). *Marketing 4.0*. Nueva Jersey: John Wiley y Sons.

Marketing Directo (s. f.). “Definición de usuario”. En *Marketing Directo*. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad...nuevas.../usuario>>

Mastercard (s. f. a). “Consumidores”. En *Mastercard*. Fecha de consulta: 20/03/2018. <<https://www.mastercard.com.pe/es-pe/consumidores/descubra-las-funciones-y-beneficios.html>>

Mastercard (s. f. b). “Empresas”. En *Mastercard*. Fecha de consulta: 20/03/2018. <<https://www.mastercard.com.pe/es-pe/empresas.html>>

Mi Banco (2017). “Memoria anual”. En *Mi Banco*. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria/files/memoria2017/index.html>>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2016). “Penetración de la banda ancha móvil en el Perú”. *Ministerio de Transportes y Comunicaciones*, 7 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 21/03/2018. Disponible en:

<[https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/publicaciones/Publicaciones/Penetraci%C3%B3n%20de%20la%20Banda%20Ancha%20M%C3%B3vil.pdf](https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/publicaciones/Publicaciones/Penetraci%C3%B3n%20de%20la%20Banda%20Ancha%20M%C3%B3vil.pdf)>

Ministerio del Ambiente (2016). “Pactos del cambio climático”. *Ministerio del Ambiente*, 1 de abril de 2016. Fecha de consulta: 05/04/2018. Disponible en:

<<http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp-content/uploads/sites/11/2015/12/Tercera-Comunicaci%C3%B3n-Nacional-del-Per%C3%BA.pdf>>

Mullins, John, Walker, Orville C., Boyd, Harper W., y Larreché Jean-Claude (2007). *Administración del marketing*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.

Paypal (s. f.). “Beneficios y funcionalidades”. En *Paypal*. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<https://www.paypal.com/pe/webapps/mpp/pay-online>>

Portal PQS (2018). “*Millennials* peruanos ocupan primer puesto de interacción en Latinoamérica”. *Portal PQS*, Economía, 9 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 20/05/2018. <<http://www.pqs.pe/economia/millennials-peruanos-primer-puesto-interaccion-latam>>

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Santiago de Chile: Continental.

Promonegocios (s. f.). “Definición de cliente”. En *Promonegocios*. Fecha de consulta: 15/06/2018. <<https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html> 15/06/2018>

RPP Noticias (2016). “ABP: En Lima existen 113 mil bodegas y a nivel nacional 414 mil”. *RPP Noticias*, 27 de enero de 2016. Fecha de consulta: 03/05/2018. <<http://rpp.pe/economia/economia/abp-en-lima-existen-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil-noticia-933175>>

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. Nueva York: Free Press

Snell, Scott, y Bohlander, George (2013). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Cengage Learning.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2009). “Ley 26702 que regula el sistema financiero del Perú”. *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*, 20 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 20/04/2018. <<http://www.sbs.gob.pe/publicaciones/normativa-sbs>>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2017). “SBS Informa. Boletín Quincenal”. *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*, 15 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 15/05/2018. Disponible en: <[http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOL-QUINCENAL/20170628\\_BolQuincenal-N6.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOL-QUINCENAL/20170628_BolQuincenal-N6.pdf)>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (s. f.). “Características de la micro, pequeña y mediana empresa”. En *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria*. Fecha de consulta: 25/06/2018. <<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>>

Tienda Pago (s. f.). Sobre Tienda Pago. En *Tienda Pago*. Fecha de consulta: 30 de mayo de 2018. <<http://www.tiendapago.com/>>

Tunki (s. f.). “Tunki”. En *Tunki*. Fecha de consulta: 30 de abril de 2018. <<https://www.tunki.com.pe/#background-section-1>>

Valls, Josep (2008). *Fenómeno low cost*. Barcelona: Deusto.

Visa (s. f. a). “Acerca de Visa”. En *Visa*. Fecha de consulta: 20/03/2018. <<https://www.visa.com.pe/la-diferencia-visa/acerca-de-visa.html>>

Visa (s. f. b). “Acerca de Visa”. En *Visa*. Fecha de consulta: 20/03/2018. Fecha de consulta: 20/03/2018. <<https://www.visa.com.pe/asociandose-con-nosotros/informacion-para-socios/emisores.html>>

Visa (s. f. c). “Pague con Visa”. En *Visa*. Fecha de consulta: 20/06/2018. <<https://www.visa.com.pe/pague-con-visa/tecnologias-presentadas/visa-paywave.html>>

Visa Net (s. f. a). “¿Qué es el MPOS de Visa Net?”. En *Visa Net*. Fecha de consulta: 20/06/2018.

<<http://www.visanet.com.pe/mundovisnet/admin/assets/documentos/8a91349af68dc749e73f6bc65599240c.pdf>>

Visa Net (s. f. b). “Poketpos. ¿Cómo funciona?” En *Visa Net*. Fecha de consulta: 20/06/2018. <<https://www.visanet.com.pe/poketpos/>>

[http://www.acai.edu.pe/public/Atractividad\\_de\\_Producto.html](http://www.acai.edu.pe/public/Atractividad_de_Producto.html)

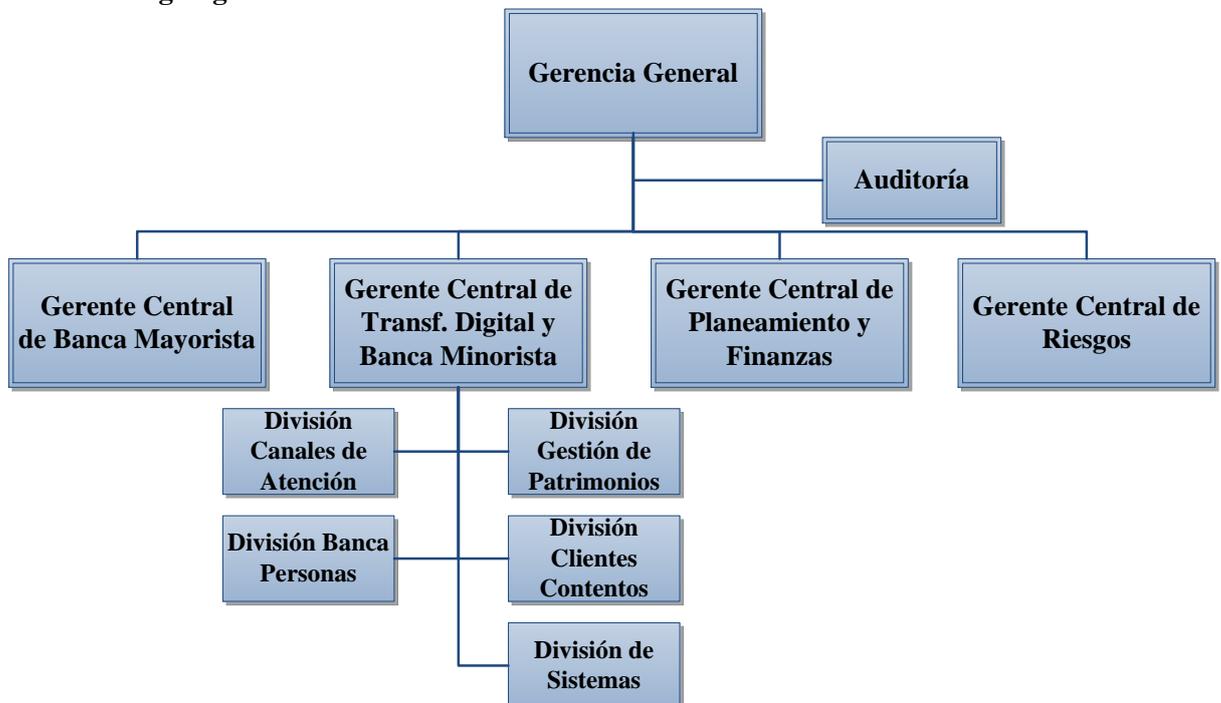
## Anexos

## Anexo 1. Glosario de términos

- **Ecosistema:** es un espacio dinámico en el que, a través de transacciones monetarias en línea, interactúan personas y comercios de un mismo entorno, formando cadenas que muestran interdependencia entre quienes las conforman y generando comunidades transaccionales dentro de un determinado espacio físico, que no necesariamente excluye a quienes interactúan en espacios físicos más abiertos o alejados (Cumbre Pueblos 2017).
- **Blockchain o cadena de bloques:** es una estructura de datos compartida y agrupada en bloques, que funciona como un libro para el registro de operaciones o cualquier tipo de transacción. Se considera una tecnología confiable, ya que es construida y fortalecida por los mismos miembros (Fintech Finance s. f.).
- **Big data:** denominado también macrodata o datos a gran escala, se refiere a una cantidad de datos estructurados, semiestructurados y no estructurados tan grande y voluminosa que las aplicaciones informáticas de procesamiento tradicionales de datos no bastan para procesarlos. Sin embargo, tienen potencial de ser extraídos para obtener información valiosa (IBM s. f.).
- **Cliente:** es la persona natural o jurídica que adquiere o compra de forma voluntaria los servicios o productos para su uso o de terceros, y es el motivo principal por el que se crean o producen (Promonegocios s. f.).
- **Usuario:** es la persona que usa habitualmente algo (Marketing Directo s. f.). Para efectos de esta investigación, se trata de la persona que utiliza ordinariamente un servicio sin pagar por él.

- **Paypal:** es una empresa estadounidense de comercio electrónico que opera en casi todo el mundo un sistema de pagos y transferencias de dinero por Internet; surgió como alternativa a los medios convencionales de pagos como cheques o giros postales. Procesa los pagos en webs de subastas o de ventas en línea cobrando montos diferentes por eso.
- **Bitcoin:** es una moneda virtual e intangible que apareció en 2009, y está fuera del control de cualquier gobierno, institución o entidad financiera. Su valor es variable y se basa en la ley de oferta y demanda. El intercambio y control se realiza entre usuarios vía P2P (punto a punto), y, al igual que las monedas tangibles, se utilizan como medio de pago de productos y servicios (Bitcoin s. f.).

## Anexo 2. Organigrama del BCP



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 3. Análisis de cadena de valor

<b>Infraestructura de la empresa:</b> Planificación Estratégica y Control de Gestión				
<b>Gestion de recursos humanos:</b> Buen manejo de su sistema de gestión de colaboradores.				
<b>Desarrollo tecnológico:</b> Implementar un CRM operacional				
<b>Compras:</b> Gestionar relación con proveedores				
<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicios</b>
Maximizar el uso de la información	- Abastecimientos de cajeros automáticos. - Elaboración de proyectos.	- Reducción de plásticos - Reducción de documentos y estados de cuenta.	Gestión de relación con sus clientes	Gestión de los reclamos

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
Logística de entrada	El BCP cuenta con clientes segmentados según su comportamiento de compra y potencial de riesgo. Sobre la base de estas variables, se encuentran oportunidades comerciales; sin embargo, se tiene oportunidad para maximizarlas.
Operaciones	La administración de las operaciones de los clientes representa costes considerables para la empresa, por lo que será necesario dedicar un mayor esfuerzo para lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las siguientes tareas: el abastecimiento de cajeros automáticos y la elaboración de proyectos.
Logística de salida	En esta actividad, se incluyen tareas como la entrega de tarjetas, estados de cuenta y encartes de promoción. Se considera que estas actividades podrían generar un mayor valor hacia el cliente si se logran digitalizar.
Marketing y ventas	El BCP viene dedicando bastante atención a esta actividad, y ha logrado una fuerte construcción de marca y equipo comercial en el país.
Servicios posventa	Gestionar los reclamos de una manera rápida y oportuna tiene un impacto sobre el coste económico, pero sobre todo en la satisfacción del cliente.
Gestión de recursos humanos	La empresa tiene implementado un sistema de gestión de recursos humanos basado por competencias con procesos definidos en la selección, formación, evaluación y desempeño de todos sus colaboradores.
Infraestructura	La empresa maneja una planificación estratégica y control de gestión. En esta actividad se monitorea que la empresa crece cumpliendo los objetivos definidos.
Desarrollo Tecnológico	Es de suma importancia diseñar un modelo operativo e implementarlo en su arquitectura IT para poder incrementar la satisfacción del cliente, basado en un mayor conocimiento del mismo por parte de la empresa.

Compras	Una buena gestión con los proveedores es esencial para alcanzar el éxito no solo de la empresa, sino también de los clientes. Se debe buscar ser más eficiente en sus procesos.
---------	---

#### Anexo 4. Productos del BCP

Producto	Características
Créditos	Se puede solicitar un préstamo en moneda nacional o extranjera. Se tiene tres tipos de créditos: efectivo, hipotecario y vehicular.
Seguros	Se tiene una variedad de seguros a la necesidad del cliente: financiero, vida, accidente o salud.
Tarjetas	La tarjeta sirve para realizar compras en los establecimientos afiliados. Existen de dos tipos: tarjeta de crédito y débito.
Cuentas	Utilizada para ahorrar dinero según a la necesidad del cliente. Pueden ser cuentas de ahorro, corriente o cuenta sueldo.

#### Anexo 5. Canales del BCP

Canales	Características
Banca por Internet	Brinda la posibilidad al cliente de realizar operaciones desde donde esté sin tener que ir al banco.
Agencias	Permiten realiza todo tipo de operaciones de manera presencial.
Agentes	Permiten al público realizar operaciones sin ser cliente del banco en las farmacias, bodegas, tiendas y otros pequeños establecimientos.
Arturito	Brinda respuestas rápidas y eficientes a las preguntas de los clientes desde su cuenta de Facebook.
Banca móvil	Brinda la posibilidad de realizar transferencias, pagos y consultas desde su celular o <i>tablet</i> . Se encuentra disponible para sistemas operativos iOS y Android.
Banca por teléfono	Permite realizar consultas y operaciones llamando al 311-9898.
Yape	Permite la transferencia de dinero de una manera sencilla, segura y rápida.

Fuente: BCP, s. f.

Elaboración: Propia.

#### Anexo 6. FODA del BCP

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Líder del sistema financiero peruano	1	Crecimiento del PBI en el Perú entre 5% y 6% a abril de 2018
2	Fuerte respaldo financiero de la institución	2	El 43% de adultos peruanos tiene una cuenta de ahorro
3	<i>Marketing</i> novedoso para sus campañas publicitarias	3	Alianza estratégica con el Grupo Romero, que tiene presencia en el sector del consumo masivo, industria,

			entre otros.
4	Busca mejorar la satisfacción de sus clientes, colocando en uno de sus principios culturales: Cliente céntrico	4	Aprobación de proyectos de ley para la reducción del uso de efectivo. Lucha contra el lavado de activos.
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1	Productos poco diferenciados con los otros bancos locales	1	Competencia de los bancos locales
2	Demora en la atención de reclamos o quejas por parte de los clientes	2	La morosidad bancaria disminuyó a 3,07% en marzo de 2018, pero se mantiene en niveles más altos en doce años.
		3	Comisiones más caras en comparación con la competencia

### Anexo 7. Matriz FODA cruzada de Yape

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>1. Pertenece a uno de los principales grupos financieros del Perú.</p> <p>2. Acceso a una amplia base de contactos para penetrar el mercado.</p> <p>3. Tiene un fuerte respaldo económico.</p> <p>4. Tiene un equipo preparado y especializado para realizar las implementaciones requeridas.</p> <p>5. Cuenta con amplia y moderna infraestructura en tecnología.</p>	<p>1. Funciones limitadas de acuerdo a expectativas de su público objetivo.</p> <p>2. Falta de interoperabilidad entre bancos, que impide expandir su uso.</p> <p>3. No es muy conocido entre el público objetivo; por tanto, tiene limitantes para la masificación.</p> <p>4. En un teléfono solo se puede asociar una cuenta bancaria.</p> <p>5. La asociación de cuenta solo con tarjeta de débito.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>1. Alta predisposición a utilizar herramientas digitales por los usuarios</p> <p>2. Trae buenas prácticas de desarrollo financiero de <i>fintech</i> a través de las telecomunicaciones.</p> <p>3. El mercado de medio de pago por celular está en crecimiento, lo que ahorra tiempo y dinero.</p> <p>4. Existen pocos medios de pagos alternativos al uso de efectivo en comercios, pero cada uno con propuesta de valor distinta.</p> <p>5. Reducción del uso de efectivo en los pagos.</p>	<p><b>FO</b></p> <p><b>(F2-O3)</b> Incrementar base de clientes para incentivar los pagos por celular</p> <p><b>(F3-O4)</b> Que Yape con su fuerte respaldo económico llegue a ser la principal aplicación de pago en comercios</p> <p><b>(F5-O5)</b> Acompañar la reducción del uso de efectivo con una robusta infraestructura tecnológica</p>	<p><b>DO</b></p> <p><b>(D1 - O1)</b> Implementar nuevas funcionales o ecosistemas para incrementar el uso de herramientas digitales</p> <p><b>(D2 - O2)</b> Desarrollar la interoperabilidad entre bancos locales para pagos entre comercios y usuarios</p> <p><b>(D5 - O5)</b> Incluir la tarjeta de crédito para la reducción del efectivo</p>
<b>AMENAZAS</b>	<p>1. Perú no tiene una economía bancarizada.</p> <p>2. La protección de datos de los bancos impide el avance de la interoperabilidad.</p> <p>3. Empresas de telecomunicaciones pueden implementar procesos financieros dentro del <i>core</i> de su negocio.</p> <p>4. La presencia de las <i>techfin</i> (Google o Facebook) tienen una red de contactos ya creados y podrían instalarse en Perú en menos de cinco años.</p> <p>5. WhatsApp implementa pagos y transferencias sin salir de la aplicación.</p>	<p><b>FA</b></p> <p><b>(F4 - A3)</b> Reducir el riesgo de nuevos competidores con el conocimiento especializado en el <i>core</i> del negocio.</p>	<p><b>DA</b></p> <p><b>(D1 - A3)</b> Que empresas de telecomunicaciones incursionen en medios de pagos</p> <p><b>(D3 - A5)</b> Que nuevas formas de pago se desarrollen por empresas altamente conocidas.</p>

**Anexo 8. Encuestas de usuarios**

**SOBRE TU PERFIL**

**1. ¿Cuál es tu nombre?**

**2. ¿Cuál es tu e-mail?**

**3. ¿Cuál es tu edad?**

Menor de 18 años	
De 18 a 24 años	
De 25 a 35 años	
De 36 a 40 años	
De 41 años a más	

**4. Actualmente, ¿cuál es tu ocupación principal?**

Dependiente	
Independiente	
Estudiante	
Practicante	
Ama de casa	
Otro	

**5. ¿Qué edad tienen tus hijos?**

0 a 12 años	
13 a 16 años	
17 a 23 años	
24 a más años	
No tengo hijos	

**6. ¿Cómo recibes tus ingresos?**

Dep. cta. bancaria	
En efectivo	
Otro: _____	

**7. ¿En qué ciudad vives?**

Lima	
Otros: _____	

**8. ¿Tienes un smartphone?**

Sí	
No	

**SOBRE TUS PAGOS**

**9. ¿De qué entidad financiera es la cuenta de débito que más usas?**

Scotiabank	
Banco Falabella	
BCP	
Banco Ripley	
BBVA	
Interbank	
Otro: _____	

**10. Para pagos menores a S/ 50, ¿qué medios prefieres usar?**

Efectivo	
POS	
Página web	
Banca móvil	
Otro: _____	

**11. Para pagos entre S/ 51 y S/ 300, ¿qué medios prefieres usar?**

Efectivo	
POS	
Página web	
Banca móvil	
Otro: _____	

**12. Para pagos entre S/ 30 y S/ 1000, ¿qué medios prefieres usar?**

Efectivo	
POS	
Página web	
Banca móvil	
Otro: _____	

**13. ¿Con qué frecuencia pagas EN EFECTIVO en los siguientes rubros?**

Nº	Descripción
1	Nunca
2	Una vez al día
3	Más de una vez al día
4	Más de dos veces por semana
5	Cada quince días
6	Una vez al mes

	1	2	3	4	5	6
Servicios						
Transporte público						
Entretenimiento						
Taxis o colectivos						
Movilidad propia						
Viajes						
Ropa y calzado						
Regalos y florerías						
Belleza y accesorios						
Comercio mayor						
Deporte						
Restaurantes y cafeterías						
Máquinas expendedoras						
Tiendas de conveniencia						
Venta de periódicos						

**14. ¿Usas alguna aplicación bancaria de pagos en tu celular?**

Sí	
No	

**15. Escribe el NOMBRE de la APLICACIÓN que más usas para realizar pagos con tu *smartphone***

\_\_\_\_\_

**16. ¿Cuál es tu principal limitante para no realizar pagos de forma digital?**

*Siendo 1 la razón MÁS y 6 la MENOS poderosa*

	1	2	3	4	5	6
Tengo temor al fraude.						
No entiendo la tecnología.						
Prefiero pago en efectivo.						
El comercio prefiere pago en efectivo.						
El comercio no tiene la tecnología necesaria.						
Me es indistinto.						

**17. ¿Utilizas alguna tarjeta de crédito y/o débito?**

Sí	
No	

**18. ¿Sabes qué es la aplicación Yape?**

Sí	
No	

**CONOCIMIENTO DE YAPE**

**19. ¿Has usado alguna vez la aplicación Yape?**

Sí	
No	

(\*)No = Pase a la sección “concepto Yape”

**20. Actualmente, ¿tienes instalada la aplicación Yape en tu *smartphone*?**

Sí	
No	

**21. ¿Con cuánta frecuencia realizas pagos o transferencias a través de Yape?**

Nunca	
Una vez al día	
Más de una vez al día	
Más de dos veces por semana	
Cada quince días	
Una vez al mes	

**CONCEPTO YAPE**

Yape es la nueva aplicación del BCP para hacer pagos solo usando tu celular, de manera rápida y segura, sin ningún costo. Yape sincroniza todos los contactos en tu agenda que tengan esta aplicación, de modo que puedes pagar solo con su número de celular sin necesidad de colocar un número de cuenta ni usar token.

**EVALUANDO YAPE**

**22. En general, ¿qué tan atractiva te parece esta aplicación?**

Muy atractiva	
Atractiva	
Más o menos atractiva	
Poco atractiva	

Indiferente

**23. ¿Para ti cuáles son los principales aspectos POSITIVOS de Yape?**

	1	2	3	4	5	6
No es necesario saber el número de cuenta de destino.						
Es posible realizar cobros a través de mensajes.						
No se necesita usar TOKEN.						
Es seguro.						
Es fácil de usar.						

**24. ¿Cuáles son los aspectos que NO te gustan de Yape?**

Es del BCP.	
Tiene las mismas funciones que Banca Móvil.	
Ocupa espacio del celular.	
Pocas personas lo usan.	
Es necesaria cuenta del BCP.	
Es inseguro.	
Gasta mis datos.	
Solo pide una clave.	
Otro: _____	

**PROPUESTA DE FUNCIONALIDADES**

**25. ¿Cómo crees que debería ser tu aplicación de pagos ideal?**

Nº	Descripción
1	No me aporta.
2	Aporta poco.
3	Me es indiferente.
4	Aporta algo.
5	Me aporta mucho.

	1	2	3	4	5
Que permita realizar transacciones por montos de hasta S/ 1000 diarios					
Que se puedan recibir notificaciones configurables					
Que implemente un chat instantáneo con otros usuarios					
Que se pueda realizar una operación sin tener al receptor guardado en tus contactos					
Que se pueda realizar operaciones con otros bancos locales					
Que pueda personalizar las funcionalidades (activar / desactivar)					
Que tenga funciones que me ayuden a controlar mis gastos					
Que me envíe promociones de los productos que utilizo frecuentemente					
Que se puedan hacer operaciones en moneda					

extranjera					
Que el sistema de seguridad sea con huella digital					
Que implemente tecnología de asistencia de voz					
Que cuente con opción de abrir la aplicación vía web					
Que permita agregar un contacto a tu teléfono desde la misma aplicación					
Que me permita hacer pagos con mi tarjeta de crédito					

**26. ¿Si esta aplicación cubriese todas tus expectativas bancarias, estarías dispuesto a pagar por usarla?**

Sí	
No	

**27. ¿Cómo preferirías realizar el pago de esta aplicación?**

Por tipo de transacción	
Monto fijo mensual	
Membresía anual	
Un porcentaje del monto tranx.	
Otro: _____	

**28. ¿En qué establecimientos te gustaría poder pagar con Yape?**

El cafetín de mi trabajo	
Máquinas expendedoras	
Bodegas	
Servicios de transporte	
Otro: _____	

**MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

**29. ¿Qué medios de comunicación utilizas con mayor frecuencia?**

Televisión	
Radio	
Periódico	
Redes sociales	

**30. ¿Por qué red social o medio interactúas más?**

Facebook	
Twitter	
Google+	
YouTube	
LinkedIn	
Instagram	
Whatsapp	
Snapchat	

**ÚLTIMAS INDICACIONES**

**31. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que has aprobado?**

Sin educación o educación inicial	
Educación primaria o secundaria incompleta	
Educación secundaria completa o superior técnico incompleta	
Educación superior técnico completa	
Educación universitaria Incompleta	
Educación universitaria completa	
Posgrado universitario completo	

**32. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de tu vivienda?**

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

**33. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de tu vivienda?**

Estera	
Madera/ piedra con barro/ quincha (caña con barro)/ tapia/ adobe	
Piedra o sillar con cal o cemento	
Ladrillo o bloque de cemento	

**34. El baño o servicio higiénico que tienes en tu hogar está CONECTADO a:**

No tiene baño	
Baño que da a un pozo ciego, silo, letrina, pozo séptico, río, acequia o canal dentro o fuera del hogar	
Baño compartido fuera de la vivienda (por ejemplo, quintas, corralones, cuartos con baño compartido, etc.)	
Baño dentro de la vivienda	

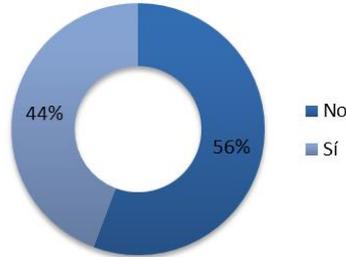
**35. ¿En qué rango ubicarías tus ingresos mensuales?**

Menor a S/ 1.000	
Entre S/ 1.000 y S/ 3.000	
Entre S/ 3.000 y S/ 5.000	
Entre S/ 5.000 y S/ 8.000	

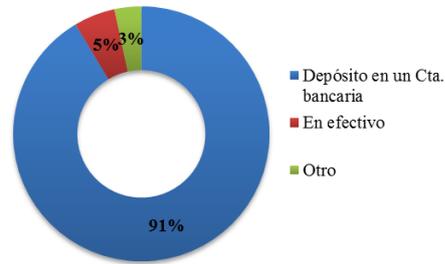
Entre S/ 8.000 y S/ 12.000	
Mayor a S/ 12.000	

## Anexo 9. Resultado de la encuesta a usuarios

¿Sabes qué es la aplicación Yape?



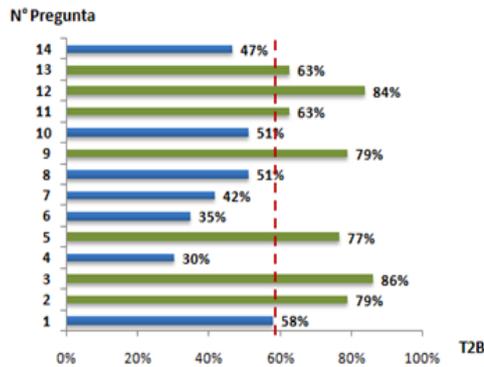
¿Cómo recibes tus ingresos?



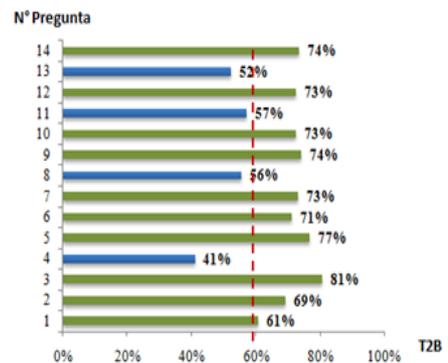
¿Cómo sería tu aplicación ideal?

N°	Descripción
1	Que permita realizar transacciones por montos de hasta S/ 1.000 diarios
2	Que tenga funciones que me ayuden a controlar mis gastos
3	Que se puedan realizar operaciones con otros bancos locales
4	Que implemente un chat instantáneo con otros usuarios
5	Que se puedan recibir notificaciones configurables
6	Que pueda personalizar las funcionalidades (activar / desactivar)
7	Que se pueda realizar una operación sin tener al receptor guardado en tus contactos
8	Que implemente tecnología de asistencia de voz
9	Que el sistema de seguridad sea con huella digital
10	Que se pueda hacer operaciones en moneda extranjera: dólares y euros
11	Que me envíe promociones de los productos que utilizo frecuentemente
12	Que cuente con opción de poder abrir la aplicación vía web (PC, laptop, tablet)
13	Que permita agregar un contacto a tu teléfono desde la misma aplicación
14	Que me permita hacer pagos con mi tarjeta de crédito

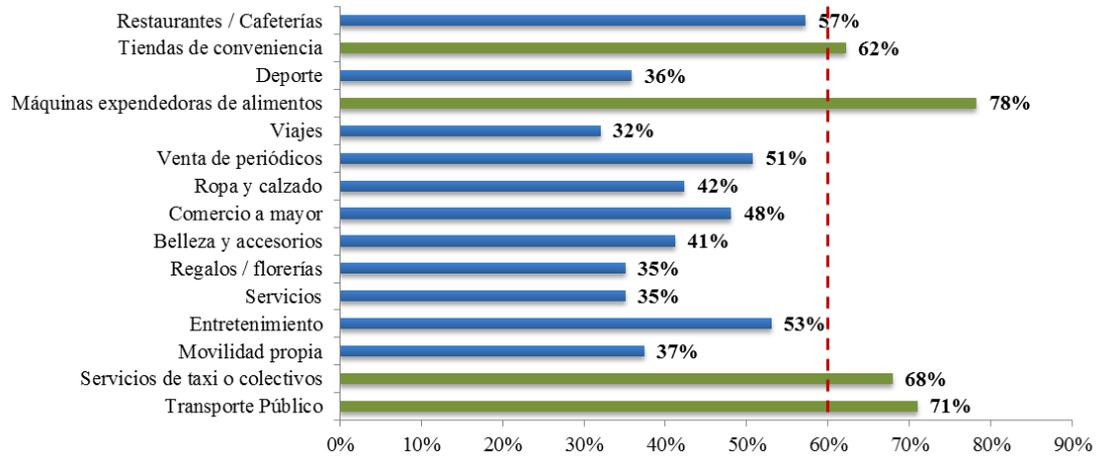
No han usado Yape



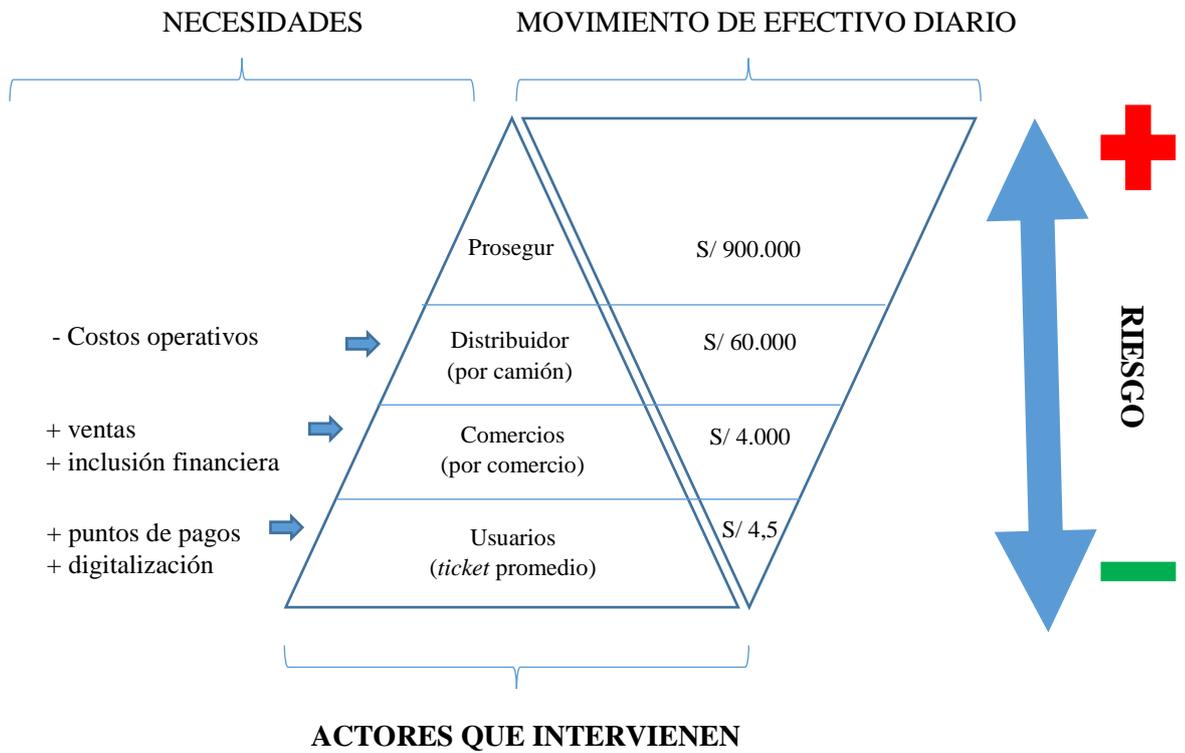
Sí han usado Yape



### ¿Dónde más se paga con EFECTIVO?



### Anexo 10. Movimiento de efectivo del usuario a distribuidores



## Anexo 11. Estimación de la demanda de comercios

### Estimación de la demanda de taxis

	Taxi	Procedimiento	Fuente
Empresas de taxi o colectivos (aplicación)	306		
Taxi de aplicación	6,12	Se considera el 2% que tiene aplicación	Entrevista a expertos
Ticket promedio	16		Entrevista a expertos
Número de viajes mensuales	4.200.000		El Comercio 2018b, 2018c
Monto facturado mensual	S/ 67.200.000		

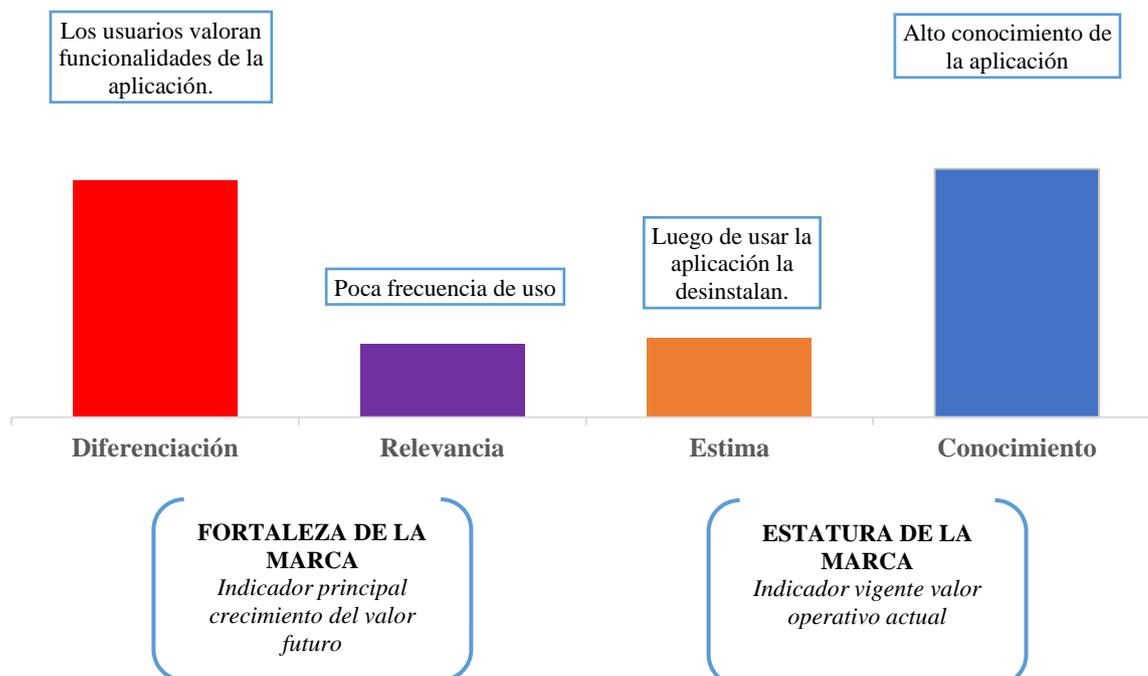
Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Estimación de la demanda de restaurantes

	Bodegas	Restaurantes	Procedimiento	Fuente
Cantidad de comercios en Lima	113,000	47,000		
Cantidad de comercios por zona	6,447	7,518	Se incluye zona 6 y 7 bodegas (5,7%) y restaurantes (16%)	RPP Noticias (2016)
Realiza cobro en efectivo	95,70%	73,70%		Encuesta propia
Cumple beneficios buscados	68%			Encuesta propia
Intención de uso	95%			Encuesta propia
Segmento objetivo de comercios	3.986	3.579		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 12. Valor activo de la marca Yape



Fuente: Kotler y Keller, 2012; datos extraídos de investigación de mercado.  
Elaboración: Propia.

### Anexo 13. Estrategia de marca

	ACCIONES		
	Usuarios 18 a 25	Usuarios 26 -35	Comercios
Identidad de marca	<p>Campaña de comunicación y publicidad, totalmente digital en medios <i>offline</i> y <i>online</i>, además de activaciones brandeadas en comercios más concurridos, (cafeterías de universidades, bodegas, taxi), <i>merchandising</i>, recordatorios de la marca</p>	<p>Campaña de comunicación y publicidad en radio, televisión y en redes sociales, además de activaciones brandeadas en comercios más concurridos, (gimnasio, estacionamientos, tiendas de conveniencia y grifos)</p>	<p>Campaña de comunicación a través de funcionarios de banco, usuarios, proveedores. Brandear sus locales, funcionalidades novedosas para los comercios</p>
Significado de la marca	<p>Comunicación intermitente de la identidad de la marca, a través de canales de comunicación definidos para el <i>target</i>. <i>Community manager</i> para Yape. <i>El target</i> se vincula con las tendencias. Elevar porcentaje de calificación positiva de la aplicación por usuarios.</p>	<p>Comunicación intermitente de la identidad de la marca, supervisión continúa de las evaluaciones de desempeño de la aplicación hecha por usuarios. Constante retroalimentación entre las áreas de trabajo.</p>	<p>Al ser una marca relativamente nueva para el <i>target</i> se debe lograr una percepción de valor percibido alto, basado en los servicios colaterales que les traerá la app Yape para su relación con proveedores y clientes.</p>
Coherencia	<p>Constante retroalimentación entre las áreas de trabajo, sobre las oportunidades de mejora que permitan mantener la aplicación actualizada y alineada, aplicar concepto co – creación.</p>	<p>Medición de nivel de satisfacción, con la promesa de la marca. Los usuarios de este <i>target</i> son el foco de la aplicación y su valoración debe ser monitoreada constantemente.</p>	<p>Seguimiento de cumplimiento de la promesa de marca, levantada por los funcionarios financieros, quienes serán en principio los principales proveedores de <i>inputs</i> de la satisfacción de los comercios con la aplicación.</p>
Desarrollar relaciones	<p>En este <i>target</i>, se requiere que el cliente tenga un sentido de pertenencia y mantenga fidelidad con la marca a lo largo de su ciclo económico. Se generarán campañas de promociones y descuentos en alianza con los comercios con la finalidad de brindar detalles valorados por los usuarios y clientes y fidelizarlos.</p>	<p>Se generarán campañas de promociones y descuentos en alianza con los comercios con la finalidad de brindar detalles valorados por los clientes. Lograr su fidelidad y mantenerla en el largo plazo es el principal objetivo de la marca.</p>	<p>La relación con este <i>target</i> debe ser personalizada por las características que poseen los emprendedores; tienen una vinculación emocional con sus clientes y proveedores. Yape debe convertirse en su principal medio de cobro a usuarios y pagos a proveedores por la utilidad y rentabilidad que traerá a sus negocios.</p>

#### Anexo 14. Acciones de promoción de Yape según el público

Público	Actividad de Promoción	Acción
Usuarios	Publicidad televisiva	<i>Spots</i> publicitarios que destaquen los atributos de Yape
	Publicidad en redes sociales	<i>Posts</i> con imágenes que destaquen uno a uno los atributos valorados: rapidez, seguridad y practicidad
		<i>Posts</i> con los comercios por distrito que aceptan pago con Yape
	Publicidad en el portal web	<i>Banner</i> rotativo de Yape con la información detallada sobre la aplicación.
	Eventos y experiencias de promoción	Activaciones en centros comerciales, cines, universidades, cafeterías y cafetines, que demuestren e incentiven el uso de Yape, y que ofrezcan premios o beneficios a aquellos que lo utilicen para pagos en comercios
Bodegas	Publicidad en redes sociales	<i>Posts</i> en las redes de Yape y de la tienda (si las tiene) para darle la bienvenida a la comunidad Yape Negocio y destacar su incorporación
	Eventos y experiencias de promoción	Activaciones en el punto de venta que informen e persuadan a los clientes a conocer Yape y/o descargar la aplicación, en las que se premie con <i>merchandising</i> a quienes la descarguen, la usen y posteen su experiencia en sus redes sociales.
	Promoción de ventas	Brindarles un año de Yape Negocio gratuito para que experimenten el servicio.
	Promoción "Yape puntos"	El comercio mayorista, con apoyo y monitoreo del distribuidor, les otorgará beneficios a través de los "Yape puntos". Los puntos estarán ligados sólo a las transacciones hechas con Yape Negocio. Por lo tanto, a mayor número de transacciones de pago al distribuidor hechas con la aplicación, mayor cantidad de Yape puntos acumulados. Con estos puntos, las bodegas podrán obtener descuentos con el comercio mayorista.
Cafeterías / cafetines / Cafeterías	Publicidad en redes sociales	<i>Posts</i> en las redes de Yape y de la tienda (si las tiene) para darle la bienvenida a la comunidad Yape Negocio y destacar su incorporación
	Eventos y experiencias de promoción	En alianza "Cafetería-BCP", brindar vales y/o descuentos por consumo siempre que realice un determinado número de pagos de consumo con Yape en el establecimiento (puede ser uno o más pagos según se acuerde)
		Reto Yape: activaciones en los establecimientos con personal que interactúe con el cliente para saber si conoce la aplicación y si estaría dispuesto a descargársela y tener la experiencia "paga con Yape", y que le entregue al que acepte el reto un premio de la marca
	Promoción de ventas	Brindarles un año de Yape Negocio gratuito para que experimenten el servicio.
Taxi por aplicación	Publicidad en redes sociales	<i>Posts</i> en las redes de Yape para felicitarlo por ser parte de la comunidad Yape y los beneficios de su incorporación a Yape Negocio.
		<i>Posts</i> en las redes de la empresa de taxi y en Yape para informar sobre su adhesión al medio de pago por Yape y sobre la campaña de promoción por pago con esa aplicación
	Experiencias de promoción	Campaña conjunta "Empresa-BCP" para ofrecer descuentos en las carreras por uso de pago con Yape.
	Promoción de ventas	Brindarles un año de Yape sin cargos de comisiones bancarias por uso de la aplicación como medio de pago de sus clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

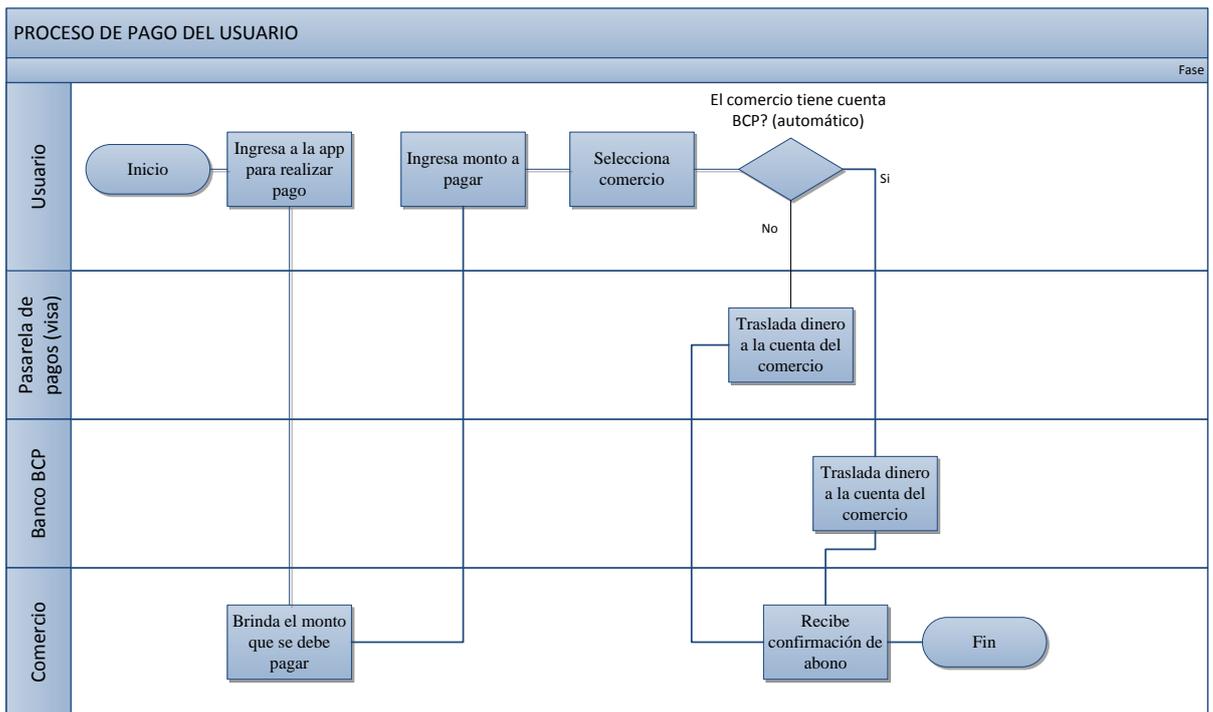
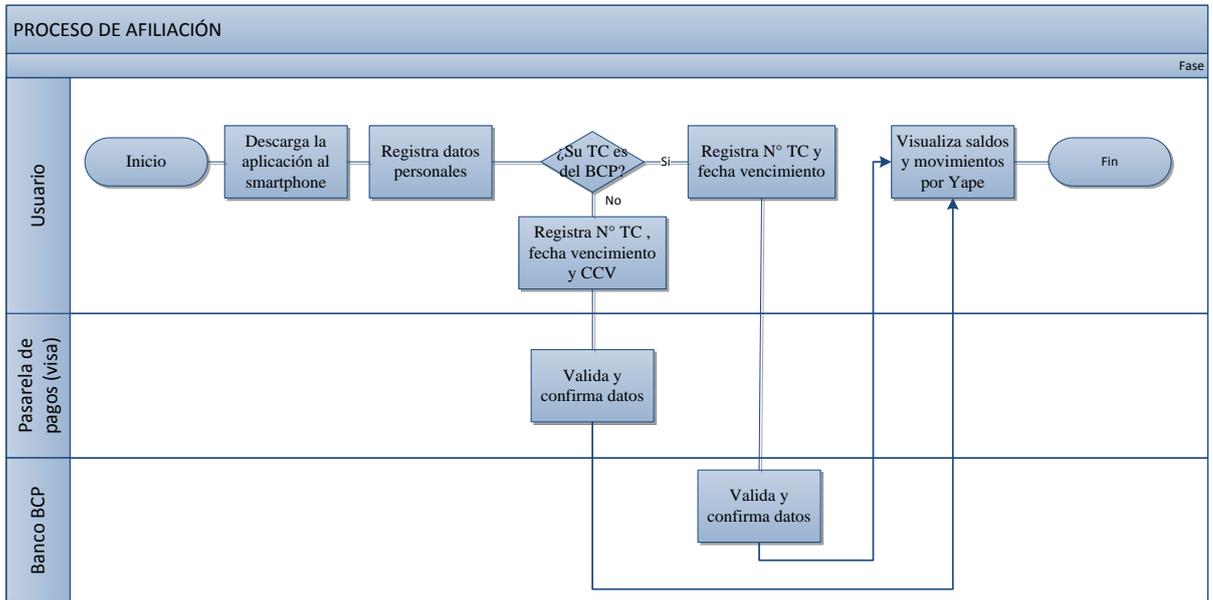
**Anexo 15. Presupuesto de campaña publicitaria (semestral)**

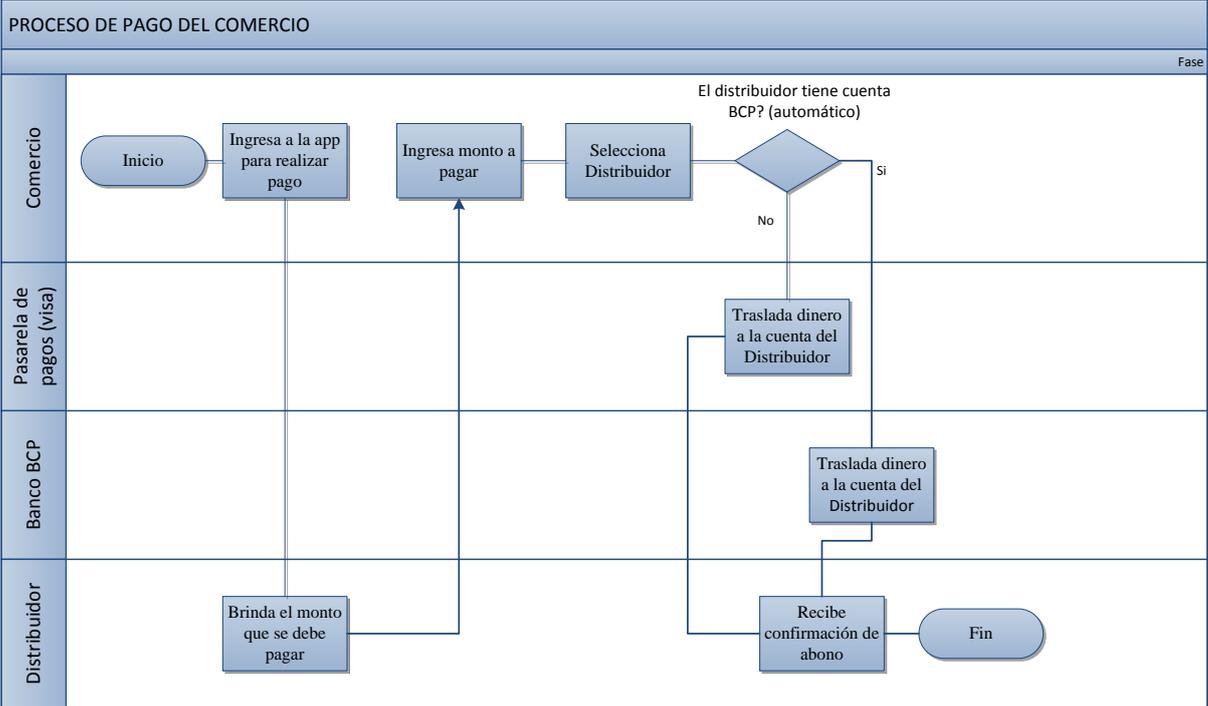
Tipo de Publicidad	Público objetivo		Total semanas	Costo (S/)	Distribución del Presupuesto (%)	
	Usuarios	Comercios		Total por Campaña	I trimestre	II trimestre
TV spots 15 " (tres al día, sábados y domingos)	x	X	24	1.152.000	60	40
Radio (cinco al día)	x		24	120.000	50	50
Redes sociales (Facebook e Instagram)	x	X	24	84.000	50	50
Mensajes de texto a usuarios (210.000)	x		24	600.000	50	50
Mensajes de texto a potenciales usuarios (672.000)	x		23	966.000	55	45
<b>Totems en puntos estratégicos (cuatro)</b>	x		12	42.000	60	40
Banners rotativos en sitios web clave	x		12	18.000	50	50
<b>Material POP (175 bodegas)</b>		X	24	87.500	50	50
Activaciones (cuatro horas al día por lugar)	x	X	48	120.000	60	40
Relacionista público	x	X	24	120.000	50	50
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 3.309.500</b>		

**Anexo 16. Procesos y salarios mensuales según la función**

Origen	Posición	Proceso / Función	Sueldo mensual
Dentro del BCP	Técnicos	Asistencia inmediata ante problemas con la aplicación	S/ 2.000
	Ingenieros de sistemas	Supervisión del buen funcionamiento de la aplicación	S/ 3.500
	Fuerza de ventas	Visitas a los representantes de las bodegas y cafeterías	S/ 2.000 + comisiones
	Gestor comercial	Afiliar comercios al uso de Yape: cafeterías, restaurantes y empresas de taxis por aplicación	S/ 3.500 + comisiones
	Community manager	Manejo del Facebook de Yape orientado a usuarios y de la estrategia de comunicación de Yape en las redes de los comercios	S/ 3.500
	Supervisor comercial	Monitoreo de las acciones comerciales y análisis del nivel de afiliación a Yape por los comercios.	S/ 4.500
Externas al BCP	Personal de apoyo específico	Personal para desarrollar activaciones y experiencias de promoción en los puntos de venta	S/ 4.500
	Gestor comercial	Afiliar comercios al uso de Yape: cafeterías, restaurantes y empresas de taxis por aplicación	S/ 1.000 + comisiones
	Relacionista Publico	Encargado de generar alianzas estratégicas con restaurantes y empresas de taxi por aplicación para el uso de Yape en coordinación directa con el gestor comercial Desarrollar difusión mediática en medios clave para las necesidades de Yape a nivel usuario y comercio	S/ 6.000

## Anexo 17. Flujoograma de procesos





**Anexo 18. Gastos del marketing**

<b>Categoría de gasto</b>	<b>ene-18</b>	<b>feb-18</b>	<b>mar-18</b>	<b>abr-18</b>	<b>may-18</b>	<b>jun-18</b>	<b>jul-18</b>	<b>ago-18</b>	<b>sep-18</b>	<b>oct-18</b>	<b>nov-18</b>	<b>dic-18</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>S/114,498</b>	<b>S/173,478</b>	<b>S/232,457</b>	<b>S/291,436</b>	<b>S/350,416</b>	<b>S/409,395</b>	<b>S/439,333</b>	<b>S/498,312</b>	<b>S/557,291</b>	<b>S/616,271</b>	<b>S/675,250</b>	<b>S/734,229</b>
Transacciones en bodegas	28,032	57,338	86,643	115,949	145,255	174,561	203,867	233,173	262,479	291,785	321,090	350,396
Transacciones en restaurantes y cafeterías	27,333	55,909	84,485	113,061	141,636	170,212	198,788	227,364	255,939	284,515	313,091	341,667
Transacciones en empresas de taxis	1,050	2,148	3,245	4,343	5,441	6,539	7,636	8,734	9,832	10,930	12,027	13,125
Equipo de tecnología	58,083	58,083	58,083	58,083	58,083	58,083	29,042	29,042	29,042	29,042	29,042	29,042
<b>Gasto de ventas</b>	<b>S/581,067</b>	<b>S/581,017</b>	<b>S/581,017</b>	<b>S/581,017</b>	<b>S/581,017</b>	<b>S/581,017</b>	<b>S/581,017</b>	<b>S/581,017</b>	<b>S/581,017</b>	<b>S/581,017</b>	<b>S/581,017</b>	<b>S/581,017</b>
Gasto de personal	19,833	19,833	19,833	19,833	19,833	19,833	19,833	19,833	19,833	19,833	19,833	19,833
Gastos de marketing	551,583	551,583	551,583	551,583	551,583	551,583	551,583	551,583	551,583	551,583	551,583	551,583
Alquiler de servidores y aplicaciones	9,650	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
<b>Gasto de administración</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/21,250</b>	<b>S/21,250</b>	<b>S/21,250</b>	<b>S/21,250</b>	<b>S/21,250</b>	<b>S/21,250</b>
Gasto de personal	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	42,500	21,250	21,250	21,250	21,250	21,250	21,250
<b>Total gasto</b>	<b>S/738,065</b>	<b>S/796,994</b>	<b>S/855,974</b>	<b>S/914,953</b>	<b>S/973,932</b>	<b>S/1,032,912</b>	<b>S/1,041,599</b>	<b>S/1,100,579</b>	<b>S/1,159,558</b>	<b>S/1,218,537</b>	<b>S/1,277,517</b>	<b>S/1,336,496</b>

<b>Gasto de personal de</b>	<b>ene-18</b>	<b>feb-18</b>	<b>mar-18</b>	<b>abr-18</b>	<b>may-18</b>	<b>jun-18</b>	<b>jul-18</b>	<b>ago-18</b>	<b>sep-18</b>	<b>oct-18</b>	<b>nov-18</b>	<b>dic-18</b>
-----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>ventas</b>												
Remuneraciones (KAM)	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Costos laborales	5,833	5,833	5,833	5,833	5,833	5,833	5,833	5,833	5,833	5,833	5,833	5,833
<b>Total gasto</b>	<b>S/19,833</b>											

<b>Gasto de personal administrativo</b>	<b>ene-18</b>	<b>feb-18</b>	<b>mar-18</b>	<b>abr-18</b>	<b>may-18</b>	<b>jun-18</b>	<b>jul-18</b>	<b>ago-18</b>	<b>sep-18</b>	<b>oct-18</b>	<b>nov-18</b>	<b>dic-18</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>S/30,000</b>	<b>S/30,000</b>	<b>S/30,000</b>	<b>S/30,000</b>	<b>S/30,000</b>	<b>S/30,000</b>	<b>S/15,000</b>	<b>S/15,000</b>	<b>S/15,000</b>	<b>S/15,000</b>	<b>S/15,000</b>	<b>S/15,000</b>
Diseñadores	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
<i>Product owner</i>	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Navegador	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Analista de negocios	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
<b>Costos laborales</b>	<b>S/12,500</b>	<b>S/12,500</b>	<b>S/12,500</b>	<b>S/12,500</b>	<b>S/12,500</b>	<b>S/12,500</b>	<b>S/6,250</b>	<b>S/6,250</b>	<b>S/6,250</b>	<b>S/6,250</b>	<b>S/6,250</b>	<b>S/6,250</b>
<b>Total gasto</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/42,500</b>	<b>S/21,250</b>	<b>S/21,250</b>	<b>S/21,250</b>	<b>S/21,250</b>	<b>S/21,250</b>	<b>S/21,250</b>

<b>Gasto de personal de tecnología</b>	<b>ene-18</b>	<b>feb-18</b>	<b>mar-18</b>	<b>abr-18</b>	<b>may-18</b>	<b>jun-18</b>	<b>jul-18</b>	<b>ago-18</b>	<b>sep-18</b>	<b>oct-18</b>	<b>nov-18</b>	<b>dic-18</b>
Remuneraciones	41,000	41,000	41,000	41,000	41,000	41,000	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500	20,500
Costos laborales	17,083	17,083	17,083	17,083	17,083	17,083	8,542	8,542	8,542	8,542	8,542	8,542
<b>Total gastos</b>	<b>S/58,083</b>	<b>S/58,083</b>	<b>S/58,083</b>	<b>S/58,083</b>	<b>S/58,083</b>	<b>S/58,083</b>	<b>S/29,042</b>	<b>S/29,042</b>	<b>S/29,042</b>	<b>S/29,042</b>	<b>S/29,042</b>	<b>S/29,042</b>

## **Nota biográfica**

### **Augusto Silvester Cabrera Palomino**

Ingeniero informático colegiado de la Universidad Ricardo Palma. Tiene más de diez años de experiencia en el Banco de Crédito del Perú, la empresa líder del sistema financiero, gestionando temas relacionados con la inteligencia de negocios, la estrategia y el planeamiento comercial y de canales, el *telemarketing*, y la gestión de proyectos.

### **Mónica Chávez Camacho**

Licenciada en Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, con especialización en Comercio Exterior y Marketing. Tiene más de doce años de experiencia en organizaciones públicas y privadas de primer nivel vinculadas al comercio exterior, ejecutando posiciones de mando medio y alto en el área de promoción comercial. Inició su carrera profesional en una agencia de aduanas del país como asistente comercial. Posteriormente, ingresó al área de importaciones de una agencia de aduanas en Estados Unidos. Retornó a Perú y trabajó durante ocho años en la Agencia de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo como especialista en Promoción Comercial. Actualmente, se desempeña como jefe de Promoción Comercial en el gremio empresarial más representativo del Perú y uno de los más importantes en América Latina.

### **Julia Salomé Navarro Rodríguez**

Bachiller en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de San Martín de Porres. Es egresada de la Escuela de Periodismo José Pulitzer. Se encuentra optando por el título de magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico. Tiene diecisiete años de experiencia en el área comercial, ventas y *marketing*; ocupó cargos de jefatura en empresas financieras. Es especialista en temas relacionados con prestaciones en el sistema privado de pensiones del Perú, banca personas, seguros e inversiones.