

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**DISEÑO, DESARROLLO Y LANZAMIENTO DE UNA TARJETA
DE DÉBITO CATEGORÍA ORO PARA UNA ENTIDAD
BANCARIA.**

INFORME DE SUFICIENCIA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

PRESENTADO POR

NANCY REYNA CCASO MAMANI

Lima - Perú

2014

DEDICATORIA

A Dios por demostrarme que siempre está presente, a mis padres por ser la fuente de mi inspiración, mi fortaleza y por todo su apoyo incondicional.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	6
1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.....	6
1.1.1. ORGANIZACIÓN	6
1.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	9
1.1.3. CLIENTES	11
1.1.4. CANALES	11
1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	12
1.2.1. VISIÓN	12
1.2.2. MISIÓN.....	12
1.2.3. PRINCIPIOS.....	13
1.2.4. VALORES	13
1.2.5. MARCA BCP	13
1.2.6. POSICIONAMIENTO	13
1.2.7. PERSONALIDAD	14
1.2.8. ANÁLISIS FODA.....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	16
2.1. TARJETA DE DÉBITO	16
2.2. ESTRATEGIA DE MARCA	22
2.3. DISEÑO DE PRODUCTO.....	22
2.3.1. ¿QUÉ ES EL DESARROLLO DE PRODUCTOS?	23
2.3.4. LANZAMIENTO DE PRODUCTO.....	30
CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DESICIONES.....	33
3.1. PLANTEAMIENTO DEL ENTORNO	33
3.1.1. MERCADO	34
4.1 PERFILES DE CLIENTES	34

4.1	COMPETENCIA INTERNA.....	35
3.2.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	41
3.3.	PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	42
3.4.	METODOLOGIA DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.....	46
3.5.	DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA	56
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO.....		67
4.1.	INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL	67
4.2.	RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		78
CONCLUSIONES.....		78
RECOMENDACIONES		80
BIBLIOGRAFIA.....		81
ANEXOS		82
ANEXO 1		82
ANEXO 2		84

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar el proceso que se siguió para el diseño, desarrollo y lanzamiento de una Tarjeta de Débito, el cual se implementó a fines del 2010 en el Banco de Crédito del Perú, específicamente en el Área de Marketing.

En el 2010 ante la caída de la tasa de intercambio, los ingresos del producto Tarjeta de Débito se vieron impactados poniendo en peligro el logro de objetivos comerciales y lineamientos estratégicos. A inicios del 2010, el mercado de Tarjetas de Débito era básico, solo existía una Tarjeta de Débito por entidad financiera y estas no tenían mayor diferenciación una de la otra, la implementación de los procesos descritos en el presente trabajo es la respuesta al siguiente problema:

Crear una Tarjeta de Débito con chip incorporado que sea capaz de aumentar los ingresos en un entorno de reducción de la tasa de intercambio y objetivos comerciales crecientes.

Se plantean 2 alternativas de solución:

- (1) Incorporar el chip a la actual Tarjeta de Débito Credimás
- (2) Crear una nueva Tarjeta de Débito Credimás Oro con chip

La metodología utilizada para elegir la mejor alternativa fue la matriz de decisión bajo el enfoque de la ponderación absoluta, el cual es una técnica aplicable en la ingeniería para la toma de decisiones entre las alternativas aparentemente posibles. Dentro de los criterios de la matriz de decisión se tomó en cuenta la ponderación de criterios del Comité de Productos, los resultados de un piloto y la evaluación económica del VAN. La alternativa elegida fue la (2) Crear una nueva Tarjeta de Débito Credimás Oro con chip.

Una vez implementado la nueva Tarjeta de Débito Credimás Oro con chip se logró:

- Cumplir los objetivos comerciales con resultados superiores.
 - Ingresos: crecimiento de 146% respecto al año anterior
 - Ventas: 8% de crecimiento (4pp sobre la meta)
 - Número de Transacciones: 25% de crecimiento (11pp sobre la meta)
 - Ratio de activación: de 35% a 55%
- Diversificar la composición de los ingresos del producto, incorporando el concepto del mantenimiento, el cual no depende de la tasa de intercambio.
 - Se pasó de: Cobro al establecimiento por uso de medio de pago, 64%
 - A: Cobro al establecimiento por uso de medio de pago, 62%, y Mantenimiento 21%
- Especializar el portafolio de Tarjeta de Débito, siendo los primeros en innovar con la categoría Oro e incorporando el chip

Además los logros antes mencionados se blindó a la empresa ante la futura amenaza de la SBS con la ley de incorporación del chip, ya que con esta tarjeta el BCP se ofrecía este atributo al cliente.

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- POS (siglas de: Point Of Sale o Terminal Punto de Venta)
- PIN (siglas de: Personal Identification Number o Número de Identificación Personal)
- ATM (siglas de: Automated Teller Machine o Maquina de Cajero Automático)
- Tarjeta de Débito
- Tarjetahabiente (propietario de una tarjeta)
- Desarrollo de producto
- Lanzamiento de producto

INTRODUCCIÓN

El mercado de la Banca se compone de saldos pasivos y saldos activos, los saldos pasivos también llamados depósitos o masa administrada están conformados por Cuentas de Ahorro, Cuenta Corriente, Depósitos a Plazo Fijo, Depósitos CTS y las Cuentas de Haberes. Estas cuentas están clasificadas por su finalidad: si se requiere un rendimiento por sus depósitos o si por el contrario se desea que la cuenta permita hacer diversas transacciones a un bajo costo. Todo cliente que abre una cuenta recibe una Tarjeta de Débito para poder utilizar de su dinero a través de los diversos canales de atención como son: Cajero ATM, POS, Agente, Ventanilla en Agencia y/o Transferencia.

En el Perú, las principales entidades financieras que emiten Tarjeta de Débito son el BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank, también los bancos retailers como Banco Falabella, Banco Ripley, Banco Cencosud, y por ultimo tenemos a las cajas municipales. Estas entidades trabajan con Visanet, dueño de las redes de POS en el Perú, para el cobro de comisión por el uso de medio de pago el cual ha evolucionado reduciéndose.

El entorno del BCP para el producto Tarjeta de Débito exigía cumplir con ambiciosos objetivos comerciales así como de levantar las barreras ante el uso del producto como medio de pago, ofrecer productos diferenciados que genere valor agregado para nuestros clientes reafirmando el liderazgo en innovación.

El presente trabajo muestra cómo se desarrolla la solución a la problemática antes mencionada con la creación de un nuevo producto, la Credimás Oro con chip. El primer capítulo contiene el diagnóstico de la empresa estudiada, BCP, tanto el diagnóstico funcional como el diagnóstico estratégico que son base para entender a la empresa, a su entorno ya su problemática. El segundo capítulo contiene el marco teórico necesario para el desarrollo del

presente trabajo, así como la descripción de la metodología para la toma de decisiones.

Dentro del tercer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema y se da el proceso hasta la selección de la mejor alternativa, y el último capítulo, el cuarto, describe el análisis del costo-beneficio y demuestra con resultados que la alternativa seleccionada logró cumplir los objetivos ampliamente.

CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1. ORGANIZACIÓN

A. Grupo Credicorp

Credicorp Ltd. es la empresa holding más importante con participación mayoritaria en las entidades líderes de los sectores bancarios, seguros y fondos de pensiones en Perú, operando a través de las siguientes entidades: Banco de Crédito del Perú (BCP), El Pacifico Peruano Suiza (PPS Seguros) y Prima AFP.

Credicorp se constituyó en agosto de 1995 en Las Bermudas y tiene como objetivo social invertir en acciones de empresas en general y valores de todo tipo.

B. Banco de Crédito del Perú

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es un banco peruano creado por un grupo de comerciantes italianos en 1889 como Banco Italiano. En 1941, la familia Romero, propietaria de varias haciendas, adquiere el banco y el 1 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú. En la actualidad, el banco está controlado por la familia Romero, siendo

Dionisio Romero Paoletti su presidente CEO, mientras que el actual gerente es el señor Walter Bayly Llona.

Actualmente se encuentra en Estados Unidos, Panamá y Bolivia. Con el fin de brindar una atención aun más especializada, creó Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente estableció Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero.

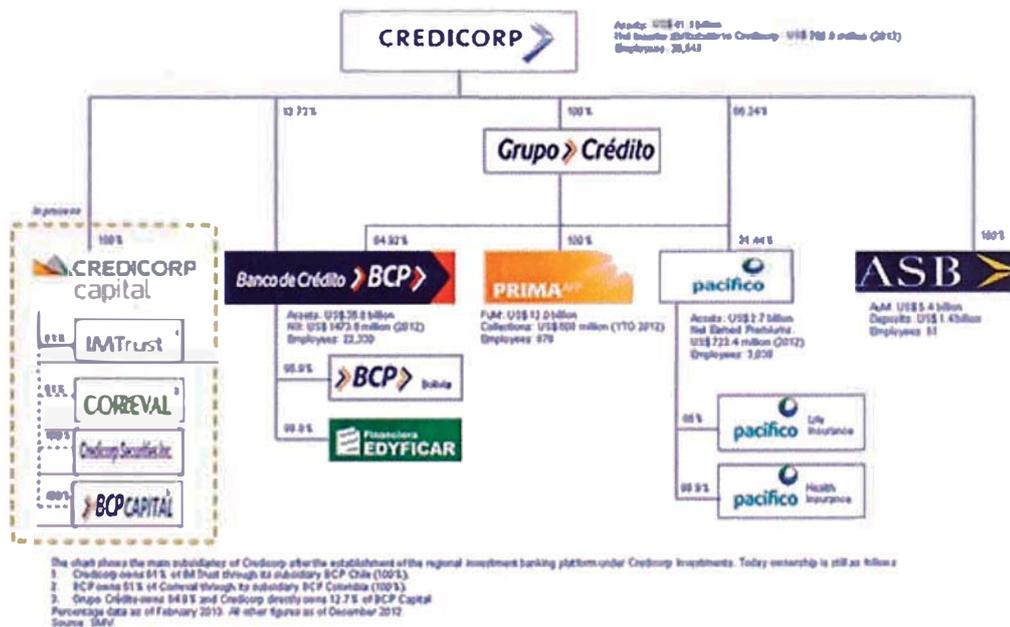


Figura 1: Esquema del grupo Credicorp

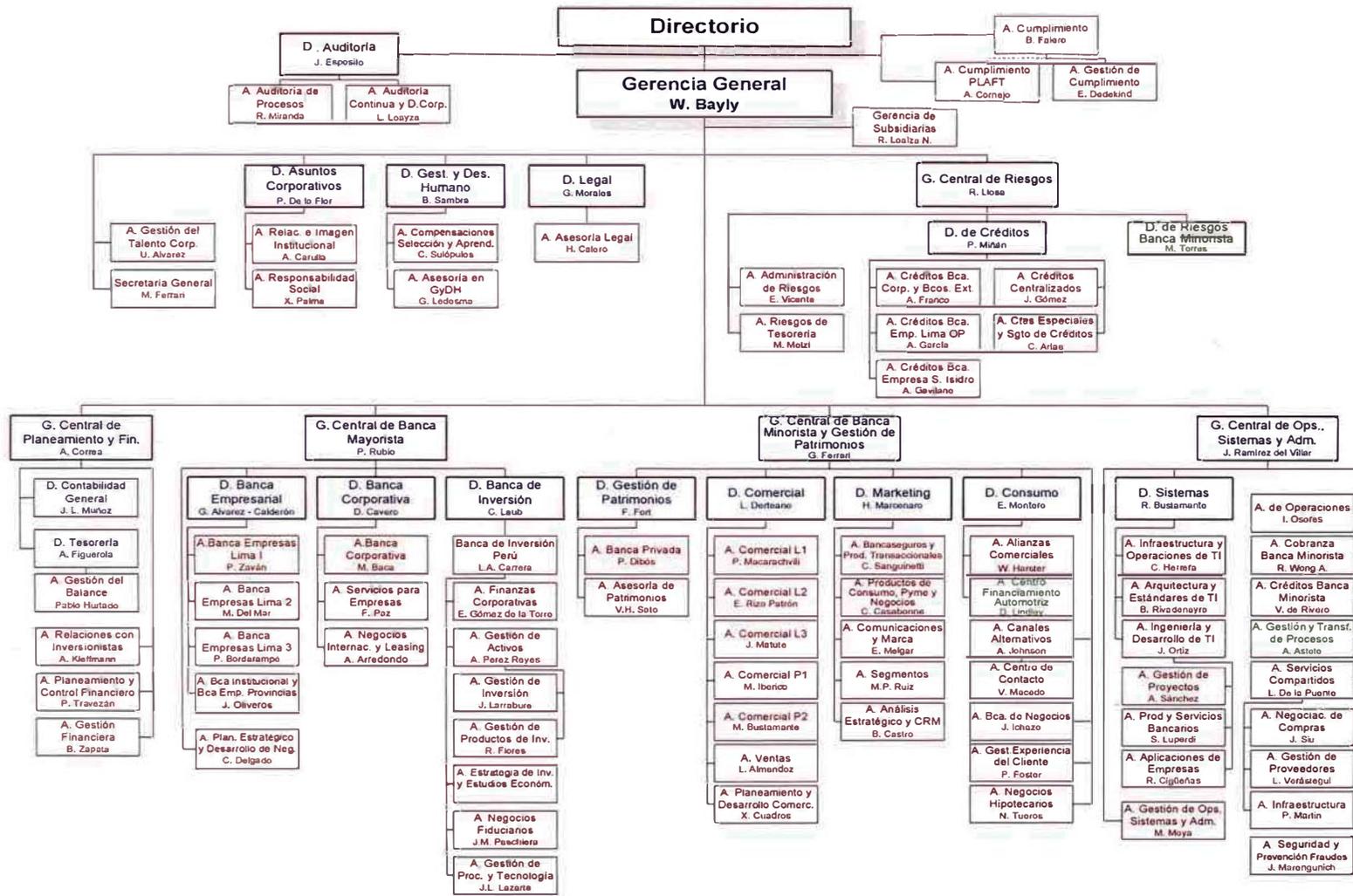


Figura 2: Organigrama BCP

1.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

- A. Cuentas para Ahorrar
 - a. Cuenta Premio BCP (ex Cuenta Cero BCP)
 - b. Primera Cuenta BCP
 - c. Cuenta a Plazo
 - d. Antiguas Cuentas de Ahorro
 - e. Certificado Bancario Moneda Extranjera
- B. Cuentas para Operar en oficinas
 - a. Cuenta Activa BCP (ex Cuenta Libre BCP)
 - b. Cuenta corriente
- C. Cuentas para recibir tu sueldo
 - a. Cuenta Sueldo BCP
 - b. Adelanto de Sueldo
 - c. CTS
- D. Tarjetas de crédito
 - a. Tarjeta de Crédito Mastercard Movistar BCP
 - b. Tarjeta de Crédito Mastercard Movistar BCP Gold
 - c. Tarjeta de Crédito Mastercard Movistar Platinum
 - d. Tarjeta de Crédito BCP Exacta
 - e. Tarjeta de Crédito Visa Clásica
 - f. Tarjeta de Crédito Visa Oro
 - g. Tarjeta de Crédito Visa Platinum
 - h. Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Clásica
 - i. Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Oro
 - j. Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Platinum
 - k. Tarjeta de Crédito Visa LANPASS Signature
 - l. Tarjeta de Crédito Visa PRIMAX Clásica
 - m. Tarjeta de Crédito Visa PRIMAX Oro
 - n. Tarjeta de Crédito Visa Plaza San Miguel
 - o. Tarjeta de Crédito Visa BCP MINKA
 - p. Tarjeta de Crédito Visa Naranja

- q. Tarjeta de Crédito Edelnor Crédito Fácil
 - r. Tarjeta de Crédito American Express LANPASS Clásica
 - s. Tarjeta de Crédito American Express LANPASS Gold
 - t. Tarjeta de Crédito American Express LANPASS
Platinum
 - u. Tarjetas de Crédito Visa Edelnor BCP
- E. Tarjetas de débito
- a. Credimás clásica
 - b. Credimás Oro
 - c. Credimás Platinum
 - d. Credimás Negocios
- F. Créditos Personales
- a. Crédito en Efectivo
 - b. Crédito Vehicular
 - c. Créditos para Estudios
 - d. Compra Inteligente BCP
- G. Créditos Hipotecarios
- a. Crédito Hipotecario
 - b. Crédito Hipotecario con Ahorro Local
 - c. Crédito Hipotecario con Remesas
 - d. Crédito Hipotecario para el Pequeño y Mediano
Empresario
 - e. Crédito Techo Propio
 - f. Crédito Hipotecario para Ampliación de Vivienda
 - g. Nuevo Crédito Mivivienda.
 - h. Antiguos Créditos Hipotecarios
 - i. Crédito Hipotecario Adiós Alquileres
- H. Seguros
- a. Seguro múltiple
 - b. Seguro Protección de Tarjetas
 - c. Seguro Lifestyle
 - d. Seguro Vida Retorno

- e. Seguro accidentes retorno
- f. Seguro de Protección Financiera
- g. Renta Segura
- h. Transit
- i. Familia Segura
- j. Vida Tranquila
- k. Seguro Desgravamen

1.1.3. CLIENTES

- Clientes personas naturales dependientes
- Clientes personas naturales independientes
- Clientes con pequeños negocios (facturación menor a S/.20 millones)
- Clientes con medianos negocios (facturación entre S/.20 y S/.500 millones)
- Clientes con grandes empresas negocios (facturación menor a S/.500 millones)
- Clientes institucionales

1.1.4. CANALES

Se encuentra presente en las 24 regiones del país con más de 300 oficinas, 700 cajeros automáticos, 1500 agentes, tiene más de 15,000 colaboradores.

En cuanto a los canales se dividen en:

- Canales transaccionales, dirigidos a que las clientes realicen operaciones múltiples como depósitos, transferencias, retiro de efectivo, pagos de servicios, aperturas de cuentas, etc.
- Canales de asesoría, dirigido básicamente a consultas del cliente referentes a los productos, procesos y reclamos.

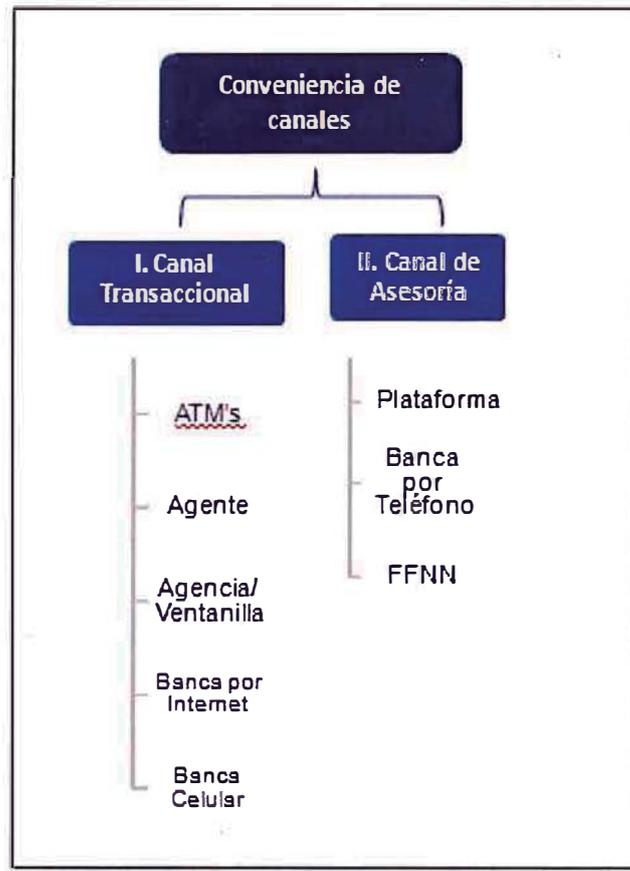


Figura 3: Esquema Sub Área de canales

1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1. VISIÓN

Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

1.2.2. MISIÓN

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.

1.2.3. PRINCIPIOS

- a. Satisfacción del Cliente
- b. Pasión por las Metas
- c. Eficiencia
- d. Gestión del Riesgo
- e. Transparencia
- f. Disposición al Cambio
- g. Disciplina

1.2.4. VALORES

- a. La ética
- b. El cliente
- c. Nuestra gente
- d. La innovación

1.2.5. MARCA BCP



Figura 4: Marca BCP

1.2.6. POSICIONAMIENTO

Somos percibidos como un banco sólido, seguro, confiable, fuertemente asociado a una amplia cobertura de oficinas y con canales alternativos, además de ser un banco peruano, comprometido con su comunidad y con el desarrollo del país.

Nuestros clientes reconocen la eficiencia en nuestra atención así como el prestigio de trabajar con el BCP.

1.2.7. PERSONALIDAD

La personalidad de marca es "el conjunto de cualidades humanas asociadas a un nombre de marca", lo que es de vital importancia ya que define el modo en que ella se relaciona con sus usuarios, generando percepciones, sensaciones, expectativas y preferencias (o rechazos). Eso también define el modo en que el consumidor o cliente se vinculará con la misma.

La personalidad del BCP se define como:

a. *El BCP es líder*

Brinda confianza y seguridad, es innovador, inteligente y con un gran conocimiento del mercado.

b. *El BCP es moderno*

Es práctico, ofrece soluciones rápidas.

c. *El BCP es cercano*

Es humano.

d. *El BCP es confiable*

Te inspira confianza.

e. *El BCP es simpático*

Es amigable, simple.

f. *El BCP es empático*

Se pone en el lugar de sus clientes.

1.2.8. ANÁLISIS FODA

Fortaleza

1. Principal subsidiaria-BCP-, entidad de amplia solvencia económica y financiera
2. Importante nivel de capitalización bursátil y frecuencia de cotización en las bolsas de Lima Y Nueva York
3. Experiencia de la plana gerencial

Debilidades

1. Elevada dolarización de la cartera de su principal subsidiaria, el BCP

Oportunidades

1. Infraestructura de sus subsidiarias permitiría expansión de servicios a través del uso intensivo de los canales de distribución y venta cruzada de productos
2. Bancarización baja con respecto a otros países
3. Baja penetración de los seguros en los niveles de medianos y bajos ingresos

Amenazas

1. Niveles de rentabilidad de Banco bajo presión por elevada competencia
2. Riesgo de sobreendeudamiento en los sectores de banca personal y microempresa
3. Reducción y/o encarecimiento en fuentes de fondeo externas

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1. TARJETA DE DÉBITO

Tomado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_d%C3%A9bito

“La tarjeta de débito es una tarjeta bancaria de plástico de 8.5 × 5.3 cm con una banda magnética en el reverso (y actualmente también se incluye un chip electrónico) que guarda información sobre los datos de acceso, el nombre y número de cuenta del titular, usada para poder efectuar con ella operaciones financieras activas (incrementar el saldo), pasivas (disminuir el saldo) o neutrales (no incrementan ni disminuyen el saldo disponible).

En este tipo de tarjeta el dinero que se usa es el que se toma a débito del que el titular dispone en su cuenta bancaria y no el que le presta el banco como ocurre con las tarjetas de crédito. Algunos bancos realizan acuerdos con sus clientes para permitirles extraer dinero en descubierto, generando un préstamo con sus respectivos intereses.

Su cuota anual es más barata que la de crédito o incluso resulta gratuita y es uno de los instrumentos financieros más utilizados en el mundo.

Tipos de cuenta vinculadas a la Tarjeta de Débito

Se pueden afiliar hasta nueve cuentas en soles y dólares a una sola Tarjeta de Débito Credimás:

- a. Ahorros soles y dólares

- b. Cuenta corriente en soles y dólares
- c. Cuenta Maestra
- d. CTS en soles y dólares
- e. Tarjeta de Crédito VISA
- f. Tarjeta American Express
- g. Tarjeta Mastercard
- h. Cuenta Custodia (valores)

Las cuentas principales por la cual el cliente saca su tarjeta de Débito son las cuentas de ahorro, cuenta corriente, cuenta de haberes y CTS.

Cuentas para ahorrar tenemos:

- Cuenta Premio BCP, para ahorrar, tiene % intereses a favor del cliente y sortea S/.1 millón de soles y S/.20 mil.
- Primera Cuenta BCP, ideal para empezar a ahorrar o para transaccionar sin pagar ninguna comisión, ni pagar mantenimiento tengas el saldo que tengas.
- Cuenta a plazo, para los que desean ganar intereses a favor y no necesitan disponer del dinero en un periodo de tiempo.

Cuentas para Operar en oficinas

- Cuenta Activa, si se quiere realizar más transacciones gratis en ventanilla, pagando sólo S/.7 de mantenimiento.
- Cuenta corriente, te da la alternativa de realizar depósitos en soles y dólares que te permiten ordenar el manejo de tu dinero y realizar múltiples transacciones de pago.

Cuentas para recibir tu sueldo:

- Cuentas sueldo, para recibir el sueldo a través del BCP. Recibe beneficios de la revista cuenta sueldo que brinda una serie de cupones de descuento que son renovados cada 3 meses. Además dá el beneficio del “Adelanto de sueldo”, hasta S/. 1000 ó US\$ 340.

- Cuenta CTS, recibe compensaciones por tiempo de servicio. La cuenta CTS son depósitos que, por ley, le corresponden a todo trabajador, como beneficio social, por el tiempo de servicio brindado a una empresa. El depósito, efectuado por la misma empresa, sirve como fondo previsor en caso de cese.

Productos que están relacionados a la Tarjeta de Débito.

- Tarjetas de crédito y débito
- Créditos Personales
- Créditos Hipotecarios
- Seguros
- Envíos y transferencias de dinero

Operaciones activas (Incrementan el saldo de la cuenta)

Propio

Depositar el titular en ventanilla saldo a favor de su propia tarjeta llevándola físicamente junto con su identificación oficial vigente o bien, si no llevase su tarjeta, dando al cajero(a) un papel con el número anotado de su cuenta o diciéndoselo de manera oral. Ésta operación sólo es posible realizarla en el horario en que opera regularmente el banco, sin embargo, algunos bancos poseen en determinados lugares estratégicos unos pocos cajeros especiales, llamados "Sucursal Automática" en los cuales es posible depositar dinero en billete o billetes a favor de cuentas del mismo banco en horarios en los cuales el banco ya se cerró, por ejemplo, es posible depositar durante las noches en una sucursal automática e incluso regresan cambio en efectivo, monedas y billetes, dichos dispositivos de tecnología de punta. Depende del banco que cada cliente maneje.

Terceros

Que personas de diferentes ciudades del país y del mundo (terceros) hagan depósitos de dinero en efectivo en ventanilla o transferencias electrónicas por Internet a la cuenta del titular. Esto es posible puesto que la red bancaria opera a nivel nacional e internacional y el número de cuenta del titular es único e indivisible en todas partes. Esta operación favorece en gran medida el comercio a distancia, ya que personas de determinada ciudad pueden depositar sus pagos por bienes y servicios a personas de otra. También favorece las relaciones económicas interfamiliares, por ejemplo, si los papás de un joven viven en una ciudad diferente a la de su hijo, pueden depositarle dinero a su cuenta en la ciudad que radiquen y él podrá disponer de su dinero en la otra.

Para realizar un depósito en ventanilla a favor del titular de otra cuenta bancaria, el tercero deberá proporcionar al cajero(a) del banco en cuestión el nombre y número de cuenta correctos del titular y dar el efectivo del depósito. El cajero regresará la ficha de depósito con el sello de pago del banco y en su caso el cambio (excedente) en efectivo. También podrá el tercero en ventanilla transferir de su tarjeta, en lugar de efectivo, a determinada cuenta distinta del mismo Banco si el saldo que tiene en ella es mayor o igual al monto del depósito; en éste caso sólo regresa el cajero la ficha de depósito y la tarjeta del tercero con el saldo disminuido.

Para una transferencia electrónica, es preciso que el tercero capture en el sistema electrónico de banca en línea los datos correctos: nombre completo del titular y la clave interbancaria de 18 dígitos del mismo o el número de 16 dígitos de la tarjeta para poder realizar la transferencia, en la mayoría de los casos, se requiere además el uso de un pequeño dispositivo electrónico adicional especial (Token o Key) para tal efecto. Luego de la transferencia, el sistema electrónico del banco hace aparecer en pantalla la información relativa a la transferencia aplicada exitosamente o el motivo del rechazo (horario fuera de rango, error en algún dato, cuenta no existente, etc).

Operaciones pasivas (Disminuyen el saldo)

Pagos

Pagar compras en comercios y establecimientos que cuenten con terminal bancaria siempre que la cantidad a pagar sea menor o igual a la del saldo de la tarjeta. En la tarjeta permanecerá la cantidad de saldo que haya quedado disponible si el monto del pago fue menor a la del saldo que se tenía disponible o quedará en cero si el pago fue de todo el saldo que había en ella. El encargado regresa un recibo con el monto del pago recibido que tendrá que firmar el titular de la tarjeta.

Dado que en el pequeño comercio no se suele disponer de terminal bancario por su coste en comisiones (que puede incluso superar al precio del producto adquirido), es conveniente disponer de pequeñas cantidades de efectivo (dinero "de bolsillo") en formato de poco valor.

Retiros

Con su tarjeta de débito, el titular está facultado para retirar una cantidad de dinero en efectivo, en números redondos, de un cajero automático o en ventanilla menor o igual a la de su saldo disponible. En la tarjeta permanecerá la cantidad de saldo que haya quedado disponible si se sacó menos del saldo que se tenía o estará en cero si se retiró todo el saldo que se tenía disponible. El retiro en ventanilla es sólo en el horario habitual en que permanece abierto el banco y en cajero automático las 24 horas si el servicio está disponible.

1. Retiro de efectivo en ventanilla: Deberá presentar el titular de la cuenta al cajero(a) en ventanilla su tarjeta de débito junto con su identificación oficial vigente, solicitarle el monto del retiro y firmar de recibido.
2. Retiro en cajero automático: Deberá el titular insertar su tarjeta, escribir su número de identificación personal (NIP), capturar o

elegir el monto de su retiro, recoger el efectivo y la tarjeta devuelta por el cajero. Opcionalmente se recibe también un papel con el monto del retiro impreso, fecha y hora de la operación. Ésta es una operación muy usual que ofrece cada banco y ampliamente recurrida cuando la gente necesita disponer en efectivo de todo o parte del dinero que posee en su cuenta.

Transferencias

Hacer transferencias a cuentas de terceros ya sean del mismo banco o interbancarios. Ésta operación puede llevarse a cabo en un cajero automático (que es una de sus funciones avanzadas) o en ventanilla. También se puede optativamente transferir saldo por Internet desde la comodidad del Hogar si el servicio está disponible y el titular de la cuenta conoce cómo llevarlo a cabo y dispone del servicio.

Operaciones neutrales (No incrementan ni disminuyen saldo)

1. Consultar el saldo disponible en el cajero automático. También se puede optativamente consultar el saldo en Internet o en línea telefónica directa si el servicio está disponible.
2. Consulta de movimientos y estados de cuenta en cajero automático o sucursal; cada mes el Banco emisor proporciona el detalle de pagos y movimientos (estado de cuenta) del titular por impreso en el domicilio del titular y/o en Internet.

Éstas dos operaciones se consideran pasivas si el banco cobra comisiones al titular por llevarlas a cabo.”

2.2. ESTRATEGIA DE MARCA

Tomado de **Dirección de marketing**, *Philip Kotler an Kevin Keller Pearson, Duodécima Edición, pág. 274-276, 296-301*

2.2.1. FUNCIÓN DE LAS MARCAS

Las marcas identifican el origen y el fabricante de un producto y permiten a los compradores, ya sean individuos u organizaciones, exigir responsabilidades a un producto o a un vendedor en particular. Con frecuencia, los consumidores evalúan un mismo producto de forma diferente en función de su marca. Asimismo los consumidores entran en contacto con las marcas a través de experiencias pasadas con el producto o a través de su programa de marketing.

El *branding* consiste en dotar al producto y servicio del poder de una marca, y se trata esencialmente de crear diferencias. Para ponerle marca a un producto es necesario mostrar a los consumidores quien es el producto, que hace el producto y por qué deberían adquirirlo.

2.2.2. DECISIONES DE ESTRATEGIA DE MARCA

La estrategia de marca expresa el número y la naturaleza de los elementos de marcas comunes y distintivos que se aplican a los diferentes productos que se comercializa una empresa.*

2.3. DISEÑO DE PRODUCTO

Tomado de Guía para el desarrollo de productos, 3ra edición, Cengage Learning Editores S.A., Lerma, Alejandro Eugenio Kirchner.

2.3.1. ¿QUÉ ES EL DESARROLLO DE PRODUCTOS?

Es el conjunto de acciones que tienen como fin la creación de nuevos satisfactores y/o actualización, cambio o mejoramiento de satisfactores existentes, para obtener:

- a. La satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores.
- b. Generar ingresos para que las empresas puedan operar, actualizarse y crecer.

2.3.2. ESTRUCTURA DE PRODUCTO

Por estructura del producto entendemos la distribución, niveles de orden de los elementos que lo componen, los cuales se agrupan en 3 categorías: producto esencial, producto ampliado, y “plus”, que en su conjunto constituyen el producto total.



Figura 5: Estructura del producto

El producto **esencial** es todo aquello que está directamente relacionado con la razón de ser o función básica del producto. Así, para un lápiz el producto esencial es aquello que lo hace ser un instrumento de escritura. El producto esencial es el objeto o servicio básico, desprovisto de toda extensión o aditamento real o psicológico.

Producto **ampliado**, aumentado o extendido es todo aquello que acompaña al producto esencial, al cual le provee alguna utilidad, sin que ello sea una función adicional. El producto ampliado suele ser algo físico y observable que acompaña al producto pero que no le provee de funcionalidad adicional a la esencial. Por ejemplo: La marca, el diseño gráfico, la presentación, el envase, etcétera.

Plus es el conjunto de elementos tangibles e intangibles que, a pesar de no formar parte física del producto, puede que este sea más o menos deseado, como son funciones secundarias, la garantía, regalos de oferta, servicio pre y postventa, etcétera.

El producto total es el resultado de la conjunción del producto esencial, más el producto aumentado, mas todo aquello adicional que constituye el plus (físico o no físico), lo cual incrementa su competitividad con relación a otras alternativas para satisfacer la misma necesidad o deseo.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia es interesante tener en mente el concepto de actuar en el nivel de producto donde sea requerido con el fin de lograr los objetivos mercadológicos de la empresa.

2.3.3. PROCESO DE DESARROLLO DE PRODUCTO

Modelo de once pasos

Este es el esquema básico aplicable a prácticamente cualquier producto, sea un bien o un servicio.

Para que el Desarrollo de productos se ejecute con facilidad, seguridad y eficiencia, debe seguir una secuencia lógica que implica que cada una de las acciones se lleve a cabo en el tiempo adecuado y con el grado de calidad necesario.

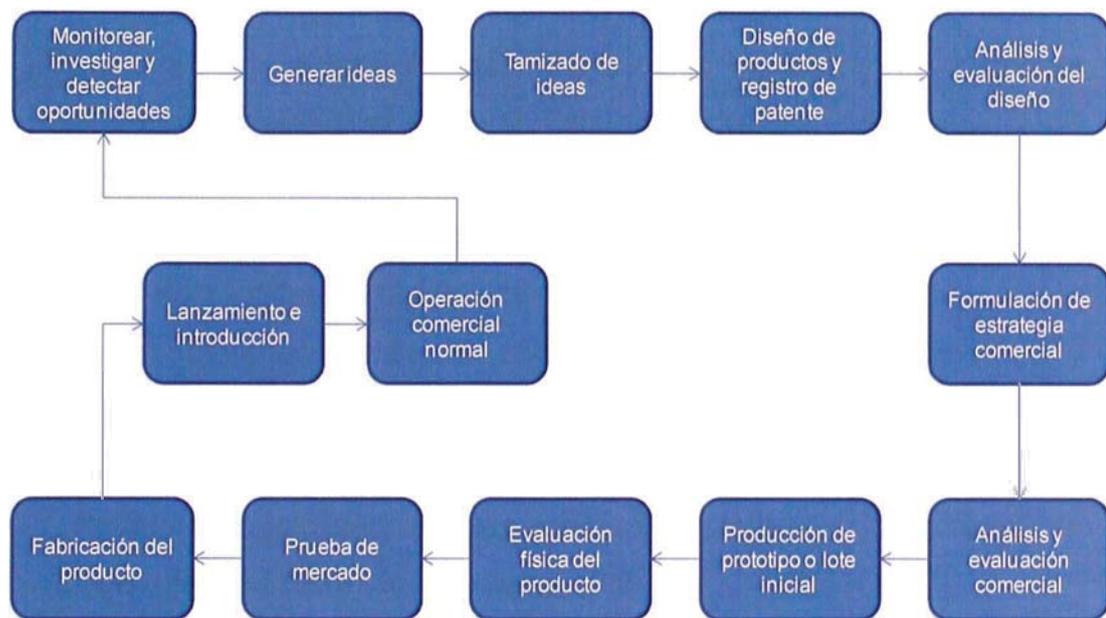


Figura 6: Diagrama de flujo que muestra la secuencia y concatenación de pasos.

Primer paso: Detección de oportunidades

En esta etapa se deben realizar diversas actividades, a saber:

- Monitoreo y búsqueda de necesidades y deseos insatisfechos, cambios y avances tecnológicos, nuevas normas y regulaciones, problemas en costo y disponibilidad de insumos, cambios demográficos y estilos de vida, nuevos requerimientos del mercado, etcétera.

La tarea de detectar necesidades y oportunidades es esencialmente una actividad de investigación constante que requiere de preparación y habilidad para descubrir lo que está allí, pero que no se hace visible fácilmente.

- Entender al consumidor o usuario y a sus necesidades mediante el estudio de mercado, perfil de consumidor, jerarquía de necesidades, gustos, hábitos, tendencias, cultura, valores, etcétera.
Conocer a la competencia mediante la investigación de sus fuerzas y debilidades, posicionamiento, estrategias y tendencias.
- Seleccionar y entender las tecnologías a utilizar; tecnologías disponibles, capacidad para el desarrollo de ellas, alternativas de materiales, impacto de nuevas tecnologías, tanto en el producto como en el proceso de producción del mismo.
- Definir la magnitud y potencial de la oportunidad de negocios;
- Evaluar preliminarmente el concepto (análisis mercadológico y aplicación de modelos financieros en términos de ingresos, utilidades, operaciones y participación de mercado)
- Estudiar las implicancias legales, restricciones y características obligatorias del producto, envase y empaque.

Segundo paso: Generación de ideas (lluvia de ideas)

En esta etapa es necesario generar y definir elementos y características deseables del producto esencial, ampliado y plus, parámetros de calidad y eficiencia, estéticas, ecología, ergonomía y técnica, envase, empaque, marca presentaciones, etcétera.

Tercer paso: Tamizado de ideas

Tamizado o filtrado de ideas consiste en el proceso de evaluación u análisis de ideas generadas sobre nuevos productos, para señalar cuáles son congruentes con las metas de la empresa y apropiadas para los mercados meta, de tal forma que se eliminen las alternativas riesgosas o poco promisorias.

La discriminación de los conceptos generados implica la selección de idea con base en su viabilidad, ventajas y desventajas, potencialidades y limitaciones, así como la evaluación con respecto a patrones de medida, estándares, objetivos, productos de la competencia, producto líder y promedios de las características de los productos que operan en el mercado.

En el proceso de tamizado se pueden desechar ideas excelentes porque en el presente no se está en posibilidad de desarrollarlas. Estas ideas valiosas no deben ser tiradas a la basura, sino que deberán ser retomadas de tiempo en tiempo para averiguar si las limitaciones del pasado han dejado de serlo, y si se pueden reencausar la idea en el presente para que continúe el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Cuarto paso: Diseño del producto y de la ingeniería básica de procesos.

En la fase de diseño se elabora el concepto integral y detallado del producto. Diseñar un producto consiste en construirlo intelectualmente antes de su realización física.

En este paso también se define la ingeniería básica de producción y equipos requeridos para la elaboración del producto.

Los elementos básicos del diseño del producto son:

- a) La identificación de los principales beneficios (funciones) que el producto debe proveer a los consumidores. Esto es el diseño del producto esencial.
- b) Descripción de los detalles y características físicas adicionales del producto esencial, que lo hagan más atractivo, impactante, identificable, seguro, fácil de usar, fácil de transportar, etc.
- c) Enunciado en detalle todos los componentes del producto total, material e inmaterial, real o psicológico que lo hagan más competitivo,

aceptado y deseado por los consumidores, como son el posicionamiento psicológico, la garantía, etc.

Quinto paso: Evaluación del diseño.

Concluido el diseño, se procede al paso de evaluación de conceptos (evaluación del diseño), a fin de verificar si se han contemplados todos y cada uno de los elementos previstos en la idea del producto, y apreciar si el diseño reúne los elementos de calidad requeridos.

Los factores que usualmente intervienen en la evaluación del diseño son:

1. Funcionalidad
2. Calidad
3. Apariencia
4. Estilo o características que identifican el producto dentro de determinada tendencia.
5. Tecnología
6. Ergonomía
7. Aspecto ecológico
8. Diseño grafico
9. Tamaño y presentaciones del producto
10. Envase y embalaje
11. Seguridad y salud
12. Garantía
13. Servicios
14. Facilidades para la compra, Condiciones, lugares y horarios que facilitan la adquisición de los productos.
15. Posicionamiento
16. Aspectos psicológicos
17. Marca
18. Linea

19. Originalidad

20. Nivel de novedad

Sexto paso: Desarrollo de la estrategia de Mercadotecnia

La estrategia de mercadotecnia estriba en la determinación del camino para mover el producto en el mercado, principalmente en el periodo de su introducción.

La estrategia de Mercadotecnia retoma algunos de los datos obtenidos en la investigación de mercado que nos condujo a la dirección de oportunidades.

Séptimo paso: Análisis comercial

El análisis comercial esencialmente consiste en pronosticar el éxito del producto en términos de ventas, participación de mercado y utilidades a partir del volumen y valor de mercado.

Octavo paso: Desarrollo físico del producto

En esta etapa se elabora el prototipo o lote inicial para obtener el producto físico, es decir se transfiere a la materia lo que fue diseñado en el papel.

Noveno paso: Prueba de calidad

La calidad consiste en evaluar las características observables, apariencia y funcionamiento del producto real y concreto que ha fabricado, con el fin de detectar y/o ventajas adicionales, y con base en ello proceder a hacer los ajustes necesarios para que la producción masiva no presente alguna dificultad.

Décimo paso: Prueba de mercado (piloto comercial)

Antes de la prueba de mercado es necesario tener el producto listo para introducirlo a él, al mercado, lo que significa tenerlo a la mano en tiempo, calidad y cantidad requeridos para su lanzamiento en introducción.

La **prueba de mercado** es una actividad optativa que consiste en presentar el producto a una muestra representativa de consumidores típicos.

Durante ella es necesario estudiar todos los elementos de la mezcla de la mercadotecnia, es decir, deben comprender las acciones que contempla el programa de mercadotecnia para observar el nivel de respuesta del mercado antes de lanzar masivamente el producto.

Decimoprimer paso: Lanzamiento e introducción del producto

Esta etapa se verá a detalle más adelante en un siguiente subcapítulo.

2.3.4. LANZAMIENTO DE PRODUCTO

En la etapa de lanzamiento se da a conocer el nuevo producto al mercado meta, es decir, se lo presenta al consumidor, poniéndolo a su disposición mediante su presencia en los diversos puntos de exhibición para incentivar su compra.

Con respecto a la introducción se deben tomar las siguientes decisiones.

a) ¿Dónde conviene lanzar el producto: En una sola plaza o en varias?

El esfuerzo de introducción requiere de una importante asignación de recursos. La empresa debe medir sus fuerzas para abarcar hasta donde sea capaz y convenga al tipo de producto que se pretenda lanzar.

b) ¿En qué mercados conviene iniciar la introducción?

En este caso es necesario identificar las plazas donde de inicio se podrá contar con más facilidades y que las características del consumidor puedan generar una mas rápida y robusta respuesta a favor del producto.

c) ¿Con cuales mercados se debe seguir?

Después de haber lanzado el producto en determinado mercado, la empresa debe decidir por cuales continuar.

Para ciertos sectores en determinados mercados se presenta una secuencia natural de introducción de nuevos productos.

d) ¿Cuándo?

e) ¿Cuál es el mejor tiempo para lanzar el producto?

f) ¿Hay alguna influencia estacional?

g) ¿Cuál es la situación actual y las perspectivas económicas?

h) ¿Conviene aprovechar un evento para lanzar el producto?*

i) ¿A quién? ¿Cuáles son los mejores prospectos?

j) ¿Quiénes son los adoptantes tempranos, cuales los usuarios constantes y quienes los líderes de opinión?

Estas preguntas orientan los programas publicitarios y acciones de promoción pro segmento de mercado, para captar rápidamente a quienes pueden influir entre los demás consumidores y apuntan la venta del nuevo producto.

k) ¿Cómo?

l) ¿Cuáles acciones se deberán realizar para la promoción e introducción del producto?

m) ¿Cuáles canales de distribución conviene utilizar para introducir el producto?

n) ¿Cuál debe ser la estrategia de precios?

La respuesta a estas preguntas define muchos de los elementos de la estrategia mercadológica para la introducción de un nuevo producto, desde la fijación de los precios de introducción, pasando por los canales de distribución, hasta programas de promoción, publicidad y fuerza de ventas destinados a dar a conocer y motivar la venta del producto.

- o) ¿Con qué? ¿Cuál es el presupuesto disponible para introducir el producto?
- p) ¿Cuánto se requiere para lanzar e introducir el producto?
- q) ¿Cuántos y cuáles son los recursos humanos de que se dispone su promoción y venta?
- r) ¿El producto que se desea comercializar es el que diseñamos?
- s) ¿La respuesta del consumidor es la prevista y deseada?
- t) ¿Se necesita hacer modificación al producto, envase o a su promoción comercial?

CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. PLANTEAMIENTO DEL ENTORNO

Para entender todas las variables involucradas con el producto Tarjeta de Débito se va esquematizar los frentes para luego dar paso a la descripción de cada uno de ellos:

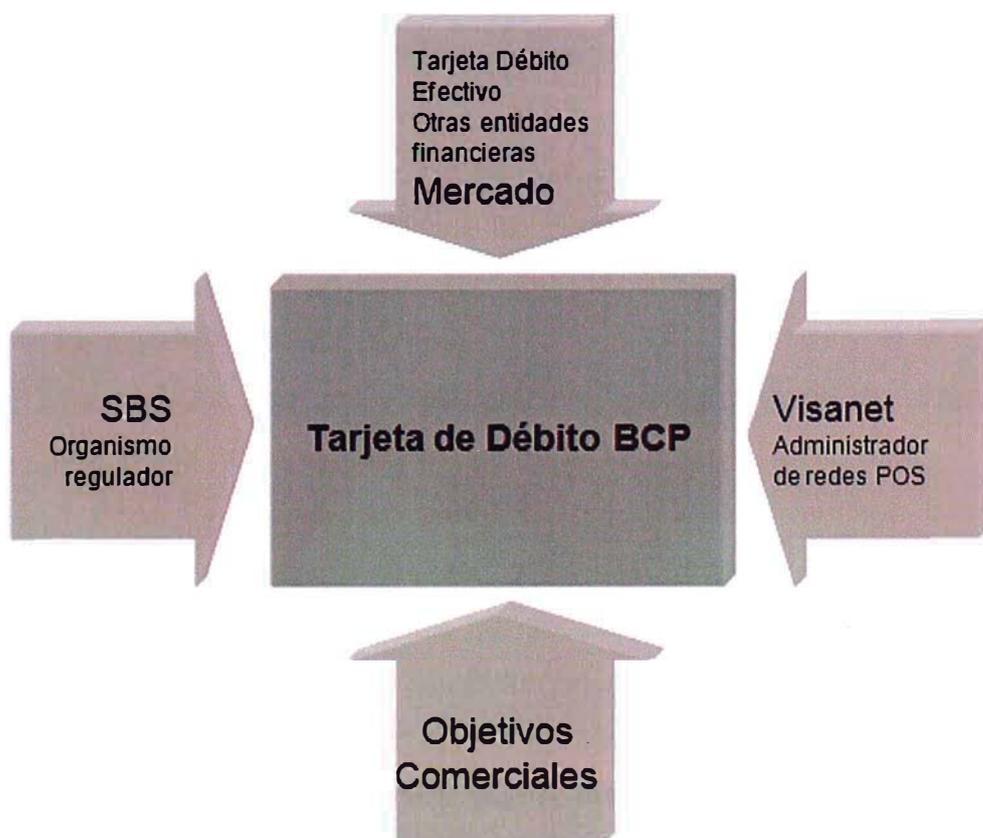


Figura 7: Esquema de entorno del producto Tarjeta de Débito BCP

3.1.1. MERCADO

4.1 PERFILES DE CLIENTES

Para entender correctamente la competencia dentro del producto Tarjeta de Débito, como medio de pago, es necesario conocer los perfiles de clientes y su relación con los sustitutos. A continuación se detallan estos perfiles:

1. Los altamente transaccionales con Tarjetas de Crédito y que realizan el pago total de la Tarjeta de Crédito a cierre de mes. No usan o usan poco efectivo y/o Tarjeta de Débito
2. Los que usan tanto Tarjeta de Crédito como Tarjeta de Débito, estos clientes realizan algunas compras financiadas con Tarjeta de Crédito. No usan o usan poco efectivo y/o Tarjeta de Débito
3. Los que son altamente transaccionales con Tarjetas de Débito (llamados también Débiteros) y que no usan Tarjeta de Crédito. No usan o usan poco efectivo.
4. Los clientes que usan Tarjeta de Débito y efectivo, este tipo de clientes usualmente utilizan la Tarjeta de Débito para consumos mayores a S/.50 en promedio y el efectivo para consumos menores. No usan Tarjeta de Crédito.
5. Los clientes que usan solo efectivo, en este grupo de clientes las principales barreras para el uso de la Tarjeta de Débito son:
 - Falta de educación sobre el producto, en muchos casos los clientes creen que usar la Tarjea de Débito en consumos generan una comisión por cada transacción o que la Tarjeta de Débito genera intereses que luego tienen que pagar.
 - Temor a usar la tarjeta como medio de pago, ya sea porque piensan que su tarjeta puede ser clonada o ser víctimas de cambiazo.
 - No encuentran beneficios relevantes para cambiar el hábito de pagar en efectivo

4.1 COMPETENCIA INTERNA

Relación versus la Tarjeta de Crédito

Estos perfiles antes mencionados son claramente identificables, y la relación Tarjeta de Débito versus Tarjeta de Crédito no representa canibalización entre sí, sino más bien el uso de Tarjeta de Crédito corresponde directamente al nivel socio demográfico y al grado de instrucción del cliente.

Mientras que la Tarjeta de Crédito te da una línea de “crédito” para que realices consumos con ella y después pagues, la Tarjeta de Débito usa el dinero de la cuenta del mismo cliente.

A nivel transaccional de uso del canal POS, el mercado de Tarjeta de Crédito y Tarjeta de Débito crecieron, sin embargo el producto Tarjeta de Débito lo hizo a tasas superiores a Tarjeta de Crédito, esto ocasionó el cambio de participación entre ambos productos, como lo muestra los gráficos infra.

% Participación de Volumen POS

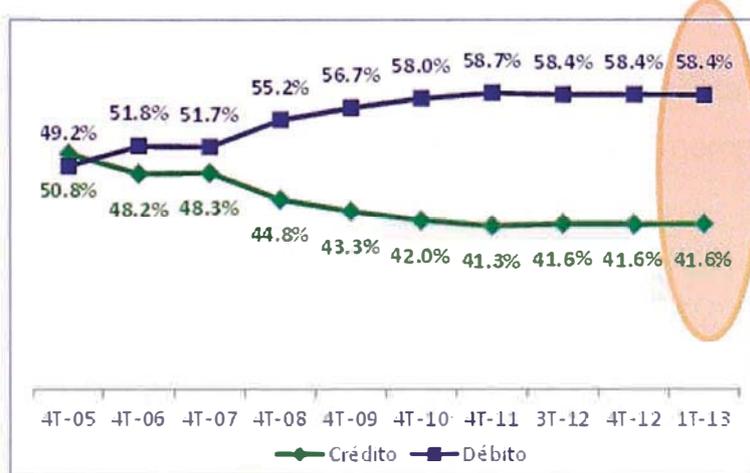


Figura 8: Gráfico evolutivo de participación de volumen de Tarjeta de Débito versus Tarjeta de Crédito

% Participación de Transacciones POS

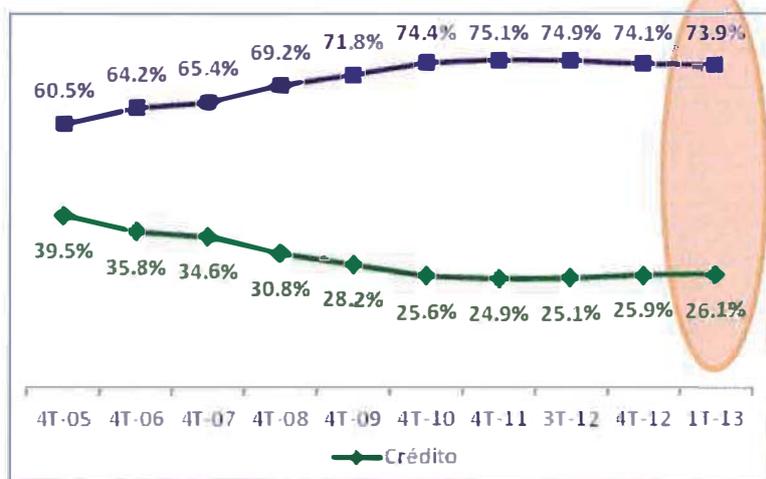


Figura 9: Gráfico evolutivo de participación de transacciones de Tarjeta de Débito versus Tarjeta de Crédito

Esto tradujo en mayor relevancia dentro del producto Tarjeta de Débito en la cartera de productos de la empresa.

Relación versus el “efectivo”

El efectivo representa la competencia directa para la Tarjeta de Débito ya que es otro medio de pago alternativo y muy usado en el mercado peruano.

Los canales por los cuales se puede retirar efectivo son:

- ATM
- Agentes
- Ventanilla

Características del producto

Cada cliente que apertura una cuenta recibe una Tarjeta de Débito de manera gratuita. Las principales características son:

- Costo de mantenimiento cero
- Emitida a nombre del titular
- Vigencia 5 años
- No embozada
- Uso en cajeros ATM para retiro de efectivo

También se le entrega de un pack que consiste en un sobre en donde se puede encontrar un card carrier, la tarjeta y un manual de uso

Dentro del mercado peruano en ese entonces, todos los bancos tenían únicamente la versión básica de Tarjeta de Débito siendo así un commodity.

A continuación se presenta un comparativo de las diferentes Tarjetas de Débito del mercado peruano en el año 2010:

MASIVOS	 Credimás	 Interbank VISA DEBITO	 Conticash	 ScotiaCard Debit MASTERCARD
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Emitida a nombre del titular • Vigencia 5 años • Se puede asociar 5 CC o ahorros de MN o ME 	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones periódicas de Visa • Tipo de Cambio preferencial • Tarjeta Virtual (1) para compras por Internet • Débito Mini 	<ul style="list-style-type: none"> • Emitida a nombre del titular • Vigencia 5 años • Se puede asociar 5 CC o ahorros de MN o ME 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de operaciones con "Limite Global Máximo" • No compras por internet
Beneficios			<ul style="list-style-type: none"> • Tener una CC o de Ahorros en MN o ME • No tiene minimo de apertura 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas adicionales gratis • Seguros multirisgos gratis • Promociones Mastercard
Requisitos de apertura	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una CC o de Ahorros en MN o ME 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una CC o de Ahorros en MN o ME 		<ul style="list-style-type: none"> • Tener una CC o de Ahorros en MN o ME • Monto minimo de apertura: S/ 500 o S 100
Canales de uso	<ul style="list-style-type: none"> • Cajeros BCP • Banca por teléfono • Banca por internet • Red de oficinas • Agente BCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Cajeros Global Net • Banca por teléfono • Banca por internet • Red de oficinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cajeros B24 o VISA PLUS • Banca por teléfono • Banca por internet • Red de oficinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Banca por Teléfono • Acceso a Scotia en Linea • Red de Cajeros Express
Programa de fidelización		<ul style="list-style-type: none"> • Acumula Puntos Interbank, canjear premios gratis del catálogo Mundo Express 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa VIDA puntos: 1 punto x cada S/ 25 de compra, Cuenta Sueldo: 1 punto cada S/ 20 	
Costos				
<ul style="list-style-type: none"> > Mantenimiento mensual > Reposición en Perú > Retiro de efectivo en Cajeros de Otras Redes Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • S/ 0.00 • S/ 7.00 • S/ 10.00 		<ul style="list-style-type: none"> • S/ 0.00 • S/ 6.00 • S/ 10.00 	<ul style="list-style-type: none"> • S/ 7.50 (2) • S/ 6.00 • S/ 10.00

El Gobierno –Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)

La SBS es el organismo del gobierno encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP.

Dentro de su filosofía de Regulación y Supervisión, la SBS tenía la intención de que Perú adopte el mecanismo de seguridad que hay en otros países al momento de autenticar al cliente titular de la tarjeta, el chip, este proyecto estaba fase de exploración.

Administrador de Redes POS en Perú – VISANET

Visanet, dueño de las redes POS en el Perú, estaba realizando una serie de acciones con el objetivo de incrementar la penetración de la Tarjeta de Débito, uno de ellos consistía en:

Reducir gradualmente la Tasa de Intercambio aplicado a los comercios incentivando así la aceptación del medio de pago.

Una mala práctica que realizan algunos comercios es trasladar la tasa de intercambio a los clientes, esto 2 efectos negativos importantes: Primero, genera malestar en los clientes. Segundo, genera una barrera para que los comercios más pequeños acepten el POS como medio de pago, esto impacta directamente en la penetración del POS.



Figura 10: Logo Visanet

Análisis FODA de Tarjeta de Débito BCP

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">▪ La mayor cobertura de canales: Agencias, Cajeros ATM y Agentes▪ Mayor base de clientes, mayor base de empresas que reciben su sueldo por el BCP▪ Buen posicionamiento de marca del nombre Credimás dentro de la categoría Tarjeta de Débito	<ul style="list-style-type: none">▪ Deficiente educación sobre el producto▪ Time to Market para nuevas funcionalidades (Chip, e-commerce, PCI, etc)▪ Niveles de Servicio (altos niveles de declinaciones internacionales)

Oportunidades

- Incrementar la penetración de POS en usuarios que retiran efectivo en canales ATM, agente o ventanilla
- El concepto de seguridad que salió del estudio de investigación de atributos
- Educar a clientes en el momento de apertura de cuentas

Amenazas

- Reducción en la tasa de intercambio de manera continua por el administrador de POS en el Perú
- Detección del potencial por parte de la competencia y mejor Time to Market
- Percepción de inseguridad por ataques de fraudes (clonación, cambiazo, fishing, etc)

Objetivos comerciales crecientes

El BCP empresa líder en el sector banca, tenía como lineamiento: “Crecer en ingresos manteniendo el liderazgo en el mercado tanto en participación de Ingresos, así como del número de clientes”. Estos lineamientos demandaban objetivos marcados de crecimiento de stock de tarjetas, así como el ratio de activación en POS de las Tarjetas de Débito, Facturación y número de Transacciones de consumos en POS.

Estudios de Investigación de Producto

El banco en búsqueda de nuevos productos y/o conceptos rentables que generen un valor tangible y diferenciado para los clientes, solicitó a mediados del 2010 un estudio al equipo de Investigación de Mercado, este estudio dio como resultado la incorporación del chip inteligente. El chip es un almacenador de información del cliente que brinda seguridad mediante la encriptación dinámica.

3.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Gerencia Central definió como uno de los pilares estratégicos a la “innovación” y como lineamiento del producto Tarjeta de Débito en “Crecimiento de ingresos manteniendo el liderazgo del mercado”, este liderazgo implicaba las vistas de número de clientes, volumen de uso en POS y liderazgo en innovación.

En ese entonces solo existía un solo tipo de producto Tarjeta de Débito en cada entidad financiera, este producto no tenía diferenciación entre los participantes del mercado.

Por otro lado, Visanet quienes son dueños de la red de POS en Perú afectaba la principal palanca de los ingresos del producto reduciendo la Tasa de Intercambio.

Dado el marco del contexto, teniendo los objetivos claros, la amenaza definida y el insight identificado es que se plantea la creación de un nuevo producto que sea capaz de lograr nuestros objetivos económicos y que diversifique el portafolio.

Entonces, se define el problema de la siguiente manera:

Crear una Tarjeta de Débito con chip que sea capaz de aumentar los ingresos en un entorno de reducción de la tasa de intercambio y objetivos comerciales crecientes.

3.3. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Las posibles soluciones a la problemática antes mencionada son:

Alternativa 1: Incorporar el chip a la actual Tarjeta de Débito Credimás

Es una tarjeta de débito de categoría CLÁSICA, esta categoría corresponde a las que tienen todas las financieras del mercado peruano, y que tendría la característica de incorporación del chip inteligente.

El *chip inteligente* es un dispositivo plano que utiliza un encriptamiento dinámico para los datos del cliente requeridos en la autorización de las operaciones de la tarjeta de débito.

Características y beneficios

- **Diseño**: Mantiene el diseño tradicional de la Credimás Clásica, No embozada.
- **Alta tecnología**, debido a la incorporación del chip, marca una diferenciación con respecto a la tarjeta actual que es con banda magnética.
- **Beneficios**: Los beneficios de la tarjeta son los siguientes:

1. *Servicios de Emergencia*

- Reemplazo urgente de tarjeta: En caso de pérdida o robo VISA repone la tarjeta en un plazo de 1 día hábil con una tarjeta con un diseño estándar.
- Reposición urgente de Efectivo: en caso de emergencia y siempre con aprobación del BCP, VISA procede a entregar una tarjeta o efectivo.



Figura 11: Tarjeta de Débito Clásica con chip

Alternativa 2: Crear una nueva Tarjeta de Débito Credimás con chip y categoría Oro

Es una tarjeta de débito de categoría ORO, que no existe en el mercado peruano, y que además llevaría incorporado el chip inteligente. La categoría oro implica una serie de beneficios propios como seguros y la autorización de ser dorada por parte de Visa.

Características

- **Diseño** Tarjeta dorada. Datos de la tarjeta impresos en relieve.
- **Alta tecnología** Chip inteligente integrado.
- **Exclusividad** de la tarjeta dado que marca una diferenciación con respecto a los usuarios de una Credimás Clásica.
- **Embozado** el cual permite que la tarjeta tenga mayor aceptación en USA.

Beneficios

1. Seguro por accidente de viajes:

- Cobertura alrededor del mundo a titulares, cónyuges e hijos menores de 23 años.
- En caso de lesiones corporales sufridas que sean causa exclusiva de muerte o de pérdida de algún miembro del cuerpo.
- Para acceder al seguro el accidente debió producirse durante el viaje o al abordar o descender de una aeronave.
- Solo se accede al seguro si el ticket de viaje fue cancelado en su totalidad con la tarjeta VISA.
- Monto máximo cubierto: US\$ 250,000.

2. Seguro de alquiler de autos en el extranjero:

- ✓ Válido para alquiler de autos en Estados Unidos y Canadá.
 - Cubre hasta el costo del automóvil, el costo de las reparaciones o el reemplazo de un vehículo de alquiler por daños debidos a colisión o robo mientras el vehículo se encuentra en su poder.
 - Solo se accede al seguro si todo el pago del alquiler es cancelado con la tarjeta VISA.

3. Asistencia en Viajes

- Servicio de Asistencia Médica: en caso el titular o un familiar se enfermase o sufra alguna lesión durante el viaje.
- Asistencia Legal de Emergencia: En caso el tarjetahabiente solicite contactarse con abogados, embajadas, y/o consulados.
- Reemplazo urgente de Boletos de Viaje: El Centro de Atención para clientes de VISA puede gestionar el reemplazo y envío de boletos nuevos.
- Asistencia de Transporte de Emergencia: Transporte al hogar o a la clínica según la situación.

4. Servicios de Emergencia

- Reemplazo urgente de tarjeta: En caso de pérdida o robo VISA repone la tarjeta en un plazo de 1 día hábil con una tarjeta con un diseño estándar.
- Reposición urgente de Efectivo: en caso de emergencia y siempre con aprobación del BCP, VISA procede a entregar una tarjeta o efectivo.



Figura 12: Tarjeta de Débito Oro con chip

3.4. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Para evaluar las alternativas de solución se establecieron reuniones entre los usuarios líderes de Área y Gerencia. A continuación se muestra sus enfoques y las observaciones a tener en cuenta para la selección de la solución:

- **Comité de Producto**

Integrado por el Gerente de Banca Minorista, el Gerente de División de Marketing, el Gerente de Planeamiento Estratégico, además de los líderes de cada área mencionada abajo.

Antes del lanzamiento de un producto, se debía presentar el proyecto con todas sus variables al Comité de Productividad, de este comité salían todas las preguntas de diversos frentes, dando como resultado la conformidad para el lanzamiento del producto o el rechazo hasta cumplir

todas las observaciones.. Es vital presentar en este comité todas las consideraciones levantadas por las diversas áreas involucradas.

- **Área de Marketing de Producto**

Responsable de proponer nuevos productos y/o nuevas funcionalidades, que cubran necesidades reales del mercado, desarrollarlos y lanzarlos al mercado, todo esto asegurando que se integren los objetivos corporativos y las políticas de innovación.

En este sentido, para evaluar el mercado y tener respuestas que nos permitan extrapolar resultados se realizó un piloto.

El Piloto

Determinación de la Muestra

Dado que la población es finita, 2 millones de clientes, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la respuesta sería:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Dónde:

- N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).
- k: es una constante que depende del nivel de confianza asignado. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados sean

ciertos. Los valores de k se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar $N(0,1)$. Los valores de k más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de k	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	90%	95%	97,5%	99%

- e : es el error muestral deseado, en tanto por uno. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos del estudio y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.
- p : proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. En este caso $p=q=0.5$ que es la opción más segura.
- q : proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.
- n : tamaño de la muestra.

Al reemplazar los datos en la fórmula anterior tenemos un tamaño muestral mínimo de

$$n = 203$$

Dado que se tiene la data disponible de clientes, que la inversión es considerable y que se desea reducir lo máximo posible el error, es que se decide ampliar la muestra de 203 a 3,000 clientes por cada alternativa, con este nuevo tamaño se logra reducir el error inicial de 5% a 1%.

Selección de muestras

Para el piloto se trabajó con una muestra de 3000 unidades en cada alternativa de solución, en 19 oficinas, se tomaron 3 grupos de clientes:

Base 1. Clientes pertenecientes al segmento de alto valor y que además realizaban constantemente las compras más altas con su Tarjeta de Débito Credimás Clásica.

Base 2. Clientes pertenecientes al segmento masivo y que realizaban constantemente las compras más altas con su Tarjeta de Débito Credimás Clásica.

Base 3. Clientes pertenecientes al segmento de alto valor y que nunca habían realizado una compra en ningún establecimiento con su Tarjeta de Débito Credimás Clásica.

Este piloto tuvo por **objetivo** medir:

- A. El grado de aceptación de las alternativas en cada uno de los perfiles de cada base.
- B. El comportamiento transaccional de los clientes luego de la adquisición de la alternativa propuesta.
- C. La disposición a pagar un mantenimiento mensual por este “Upgrade” de su Tarjeta de Débito, pasando de tener una Credimás Clásica a tener una de las alternativas propuestas, las cuales tiene beneficios diferenciados.

Resultados

Los resultados del piloto obtuvieron los siguientes **resultados** cuantitativos:

Alternativa1: Incorporar el chip a la actual Tarjeta de Débito Credimás

- Una aceptación del producto del 66%. De un total de 1,955 contactos exitosos, 1,290 clientes aceptaron.

- El % de Aceptación en la Base 1 fue de 82%, Base 2 tuvo un 63% de aceptación y la Base 3 un 54%.
- De los 1,290 clientes que aceptaron, 794 recogieron la nueva Credimás clásica con chip en las oficinas. Ninguno desistió o canceló su Credimás clásica con chip por voluntad propia. Las 101 cancelaciones que hubo fueron producto de olvidos de clave, pérdidas y retención en cajeros.
- En cuanto al consumo no sufrió ningún tipo de variación. Se activó al 30% de clientes (clientes que no usaban su Credimás anterior para comprar ahora si compraron al menos una vez con su Credimás clásica con chip).
- El perfil de los clientes que tienen su Credimás clásica con chip es:
 - Un 70% son hombres y un 30% son mujeres.
 - De todos los hombres, un 77% está entre 25 y 45 años de edad. Este dato es el mismo para el caso de las mujeres.
 - El 61% de los hombres está casado y un 34% es soltero.
 - El 39% de las mujeres está casada y un 48% es soltera.
- Entre las cuentas que tienen afiliadas a su Credimás clásica chip en promedio tienen US\$ 7,900 mensualmente.
- Al mes realizaron 14.2 transacciones (el promedio es de 5) y compraron por un monto de US\$ 394 (el promedio es de US\$ 150).

Alternativa 2: Tarjeta de Débito Credimás Oro con chip.

- Una aceptación del producto del 74%. De un total de 2,000 contactos exitosos, 1,480 clientes aceptaron.
- El % de Aceptación en la Base 1 fue de 80%, Base 2 tuvo un 65% de aceptación y la Base 3 un 51%.
- De los 1,480 clientes que aceptaron, 912 recogieron la nueva Credimás Oro en las oficinas. Ninguno desistió o canceló su Credimás oro por voluntad propia. Las 107 cancelaciones que hubo

fueron producto de olvidos de clave, pérdidas y retención en cajeros.

- En cuanto al consumo no sufrió ningún tipo de variación. Se activó a un 37% de clientes (clientes que no usaban su Credimás anterior para comprar ahora si compraron al menos una vez con su Credimás oro).
- El perfil de los clientes que tienen su Credimás Oro es:
 - Un 72% son hombres y un 28% son mujeres.
 - De todos los hombres, un 77% está entre 25 y 45 años de edad. Este dato es el mismo para el caso de las mujeres.
 - El 62% de los hombres está casado y un 33% es soltero.
 - El 39% de las mujeres está casada y un 48% es soltera.
- Entre las cuentas que tienen afiliadas a su Credimás Oro en promedio tienen US\$ 9,000 mensualmente.
- Al mes realizan 11.9 transacciones (el promedio es de 5) y compran por un monto de US\$ 518 (el promedio es de US\$ 150)

Se realizó un cuadro comparativo para tener una mejor vista de los resultados:

	Alternativa 1	Alternativa 2
	Credimás Clásica con chip	Credimás Oro con chip
% Aceptación	66%	74%
% Recojo	62%	62%
% Activación POS	30%	37%
Saldo promedio mes	US\$ 7,900	US\$ 9,000
Nro transacciones mes	14.2	11.9
Monto compra POS	US\$ 394	US\$ 518

Cuadro 1: Comparativo de resultados del piloto

Encuesta de atributos

También se realizó una encuesta a modo de hallar los principales atributos por los que el cliente aceptó contar con una de las alternativas, y pagar un mantenimiento mensual. A continuación los resultados:

	Alternativa 1	%	Alternativa 2	%
	Credimás Clásica con chip	Valoración	Credimás Oro con chip	Valoración
Diseño/Categoría	Clásica	25%	Oro	51%
Tecnología/Seguridad	Con chip	60%	Con chip	37%
Seguros	Sin seguros	15%	3 seguros	12%

Cuadro 2: Comparativo de encuesta de atributos

- **Área Riesgo Operativo**

El objetivo principal de la gestión de riesgo operacional es el de garantizar la identificación y administración eficiente de los riesgos operacionales de forma rentable, las cuales permiten mantener el perfil de riesgo dentro de los niveles de tolerancia fijados por el Comité de Productividad.

- **Área Sistemas**

El área de Sistemas tuvo la responsabilidad de crear, habilitar y mantener la plataforma que soportara a los nuevos productos, en caso del CHIP se requiere estar conforme a las normas y estándares internacionales. Es así que para introducir un requerimiento previamente hay que pasar por las fases de exploración de funcionalidades, impactos en otras aplicaciones y la estimación de tiempos.

En caso del registro de la categoría ORO, este es responsabilidad del área de Producto.

- **Área Abastecimiento**

Tuvo la función de dar soporte para el dimensionamiento de la demanda del producto a lanzar, el área de Producto coordina de la mano con esta área tanto para las compras de los materiales como el plástico, los sobres, los manuales, los card carrier, etc. así como el abastecimiento sostenido de las agencias.

- **Área Experiencia del Cliente**

Revisa todas las interacciones con el producto desde la perspectiva del cliente, así como gestionar y medir tanto lo visible para el cliente como lo que este no ve durante cada momento de interacción con la organización.

- **Área Marca y Publicidad**

La principal tarea de esta área es llevar los objetivos comunicacionales y de concepto del Producto a una propuesta de creatividad y plan de medios, para ello está apoyado en un documento que lleva el nombre de BRIEF y que es elaborado por el Producto. El *brief* es un documento que lleva el detalle, del mercado y del producto, necesario para el desarrollo de una campaña publicitaria.

El método para evaluar las alternativas de solución será la llamada matriz de decisión bajo el enfoque de la ponderación absoluta, el cual es una técnica

aplicable en distintos campos dentro y fuera de la ingeniería, para la toma de decisiones racionales entre las distintas alternativas posibles.

Criterios de Selección

Criterio	Peso
Proyección económico VAN	30%
Rapidez de la implementación	15%
Menor costos asociados	25%
Aceptación de la categoría	15%
Aceptación del mantenimiento de la tarjeta	15%
Total	100%

Cuadro 3: Pesos de los criterios de selección

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la técnica de juicio de expertos el cual es una herramienta válida para la calificación de los criterios de evaluación de proyectos según La Guía del PMBOK® se asigna pesos porcentuales a los criterios de evaluación de modo que la suma de los pesos sea igual al 100%.

Desarrollo de los criterios de selección

- **Proyección económica:** Se refiere al volumen de ingresos netos que generaría cada alternativa en un periodo de tiempo determinado.
- **Rapidez de la implementación:** Considera el tiempo desde la planificación hasta la salida al mercado de cada alternativa. Considera además el tiempo de coordinación de áreas multidisciplinarias que estuvieran involucradas en cada caso.

- **Menores costos asociados:** Factor que pondera los costos involucrados en todo el proceso de generación de cada alternativa. Incluye costos directos, indirectos y gastos asociados.
- **Aceptación de la categoría:** Mide la aceptación y/o deseo de adquisición del producto. La medición de este criterio tomó de los resultados del piloto.
- **Aceptación del mantenimiento de la tarjeta:** En este criterio se evalúa cuanto está dispuesto a pagar el cliente por tener el producto. Este dato se tomo del resultado del piloto.

Matriz de evaluación

Criterio	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2	
		Nota	Puntaje	Nota	Puntaje
Proyección economico VAN	30%	2	0.6	5	1.5
Rapidez de la implementación	15%	5	0.75	2	0.3
Menor costos asociados	25%	4	1	3	0.75
Aceptación de la categoría	15%	3	0.45	4	0.6
Aceptación del mantenimiento de la tarjeta	15%	3	0.45	4	0.6
Total	100%		3.25		3.75

Cuadro 4: Comparativo de alternativas de solución

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber analizado cada aspecto de la evaluación de la selección siguiente la metodología de la matriz de decisión bajo el enfoque de la ponderación absoluta, se da por ganador a:

La alternativa 2;

Crear una nueva Tarjeta de Débito Credimás Oro con chip.

3.5. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA

Objetivos de marketing

- Incrementar la facturación POS
- Incrementar el ratio de activación POS
- Incrementar el stock de tarjetas de débito vigente
- Incrementar el ticket de compra POS
- Incrementar la frecuencia de uso en POS

Público objetivo

Clientes del segmento A y B de 25 a 45 años. Clientes de alto valor y consumo masivo que son altamente transaccionales: consumen más de US\$ 700 en POS mensualmente y un 23% de nuestros clientes que realizan más de 5 transacciones mes en promedio, tiene al menos una tarjeta de crédito. Un 60% de la base son hombres y consumen más que las mujeres en POS. En promedio cada cliente tiene 1.2 tarjetas de débito.

Diseño del Producto

El actual producto Credimás Clásica, es un producto **Básico** pues posee:

- La marca tanto del BCP como del producto Credimás,
- El diseño gráfico de la tarjeta con los colores corporativos y los vectores representativos del producto,
- El envase, que es un sobre que lleva el manual de uso de la tarjeta así como el card carrier.

El nuevo producto, Credimás Oro, se define como **Plus**, ya que estará compuesto además por:

- **Chip** inteligente, que le brinda mayor seguridad. El chip es un almacenador encriptado de información del cliente, que varía de forma dinámica, este chip brinda mayor seguridad ante posibles fraudes o clonaciones.
- **Categoría** Oro, se requiere que el estilo presente diferenciación y estatus
- **Seguros** adheridos, como:
 - Seguro por accidente de viajes:
 - 5. Seguro de alquiler de autos en el extranjero:
 - 6. Asistencia en Viajes
 - 7. Servicios de Emergencia
- **Embozado**, que permite realizar compras en el extranjero.

Desarrollo del Producto

1. Evaluación de riesgos de producto

El comité de productos del BCP evalúa cada producto u proyecto a implementarse, de modo que se mapean los riesgos:

- Operativos
- Económicos
- Legales
- De imagen

Criticidad Resultante:	Descripción:
Bajo	Los riesgos analizados no representan una amenaza a los objetivos del BCP.
Moderado	Los riesgos analizados requieren de cierto cuidado al momento de la puesta en marcha de la propuesta, por lo que deben tomarse en cuenta las recomendaciones planteadas.
Alto	Los riesgos analizados requieren de mucho cuidado al momento de la puesta en marcha de la propuesta, por lo que deben tomarse en cuenta las recomendaciones planteadas.
Extremo	Los riesgos analizados podrían afectar de manera sustancial los objetivos del BCP, por lo que se recomienda la revisión detallada y el rediseño del concepto para poder llevarlo a niveles aceptables o tolerables por el BCP.
No aceptable	Los riesgos analizados representan una seria amenaza a los objetivos del BCP, por lo que no se recomienda su implementación, en tanto no sea posible lograr los niveles aceptables o tolerables por el BCP.

En la evaluación de riesgo se identifico 2 riesgos Moderados y 4 Bajos.

Unidades	N° de Riesgos	Nivel de Exposición
Productos I	6	\$128,325
Bajo	4	\$48,325
Moderado	2	\$80,000
Total general	6	\$128,325.00



La conclusión final de la evaluación fue: Riesgo bajo.

2. Diseño de las artes

Se elaboró un brief del producto para el diseño de artes de:

- Tarjeta
- Manual de uso
- Card Carrier
- Sobre

Este paso se trabaja en conjunto con el área de Comunicaciones que se encarga de hacer las coordinaciones con la Agencia de Publicidad externa y velar por el cumplimiento de los lineamientos de la marca BCP.

- La tarjeta:



- Manual de uso:

Manual de uso (tira)

*Descubre y disfruta
de la manera más
exclusiva de
comprar con una
tarjeta de débito*

Tarjeta de Débito **»BCP»**

Credimás Oro con chip
Manual de uso





**Nosotros la
hicimos dorada,
tú la harás brillar**

Si tienes cualquier consulta o requieres mayor información sobre
nuestros productos y servicios, puedes acudir a nuestras Oficinas
o Canales de Atención.
 Banca por Teléfono 111 9999
 Banca por Internet www.viabcp.com

Manual de uso (retira)

Credimás Oro con chip

Seguro por accidente de viajes
Cobertura alrededor del mundo hasta por US\$ 250,000 para ti, tu cónyuge e hijos menores de 23 años.

Seguro de alquiler de auto en USA y Canadá
Cobertura por costo del automóvil, reparaciones o reemplazo de un auto por accidente en viajes.

Servicios de emergencia
En caso de pérdida o robo de tu Credimás Oro recibirás una tarjeta de reemplazo.

ADEMÁS, si necesitas disponer de efectivo con urgencia puedes solicitarlo al Banco y, de ser aprobado, recibirlo a través de una mensajería.

Para cualquier servicio de emergencia, seguros o asistencia de viajes puedes llamar a:
Para USA o Canadá: 1(800)704-0545.
Para Resto del Mundo: (410)998-8382

Recuerda que estos seguros solo aplican si el bien o servicio fue canalizado en su totalidad con la Credimás Oro

Recuerda que tu Credimás Oro con chip te permite:

- 1 Comprar sin costo adicional en más de 60,000 establecimientos afiliados a VISA en el Perú y en más de 22 millones de establecimientos afiliados a VISA a nivel mundial.
- 2 Programar tus pagos para que se realicen de manera automática todas las meses (Pagos Recurrentes).
- 3 Acceder a tus cuentas y realizar operaciones las 24 horas del día en nuestros canales de atención: Oficinas, Agentes BCP, Cajeros Automáticos, Banca por Teléfono (311-9898), Banca por Internet y Banca Celular.
- 4 Retirar dinero en cajeros BCP y en todas partes del mundo en los cajeros afiliados a VISA.

Chip inteligente
Así como puedes pagar con tu Credimás Oro en un comercio físico, también puedes pagar en un comercio electrónico.

Compra con total seguridad

¿Cómo comprar con tu Credimás Oro con chip?

- 1 Envuélpe tu tarjeta sin nunca perderla de vista.
- 2 La tarjeta se tipea en el POS por la ranura del chip, no por la banda magnética.
- 3 Digita tu clave secreta.
- 4 Recibe tu voucher de compra.

Recomendaciones de Seguridad:

- 1 Si llevas tu tarjeta en tu bolsillo, evita llevarla en el bolsillo trasero, almorzador, etc.
- 2 Nunca prestes tu tarjeta. Si caso de pérdida o robo, comunícate inmediatamente al 311-9898. Al día siguiente podrás solicitar una nueva Credimás Oro para acceder a los servicios.
- 3 Cuida que nadie use tu tarjeta en el POS cuando tú no estés presente.
- 4 Cambia tu Seguro Bancario de Viajes que lo provee el caso de robo, pérdida, hurto, robo, secuestro, etc. de tu tarjeta.
- 5 Si eres miembro de la organización de tarjetas de crédito, asegúrate de pagar la tarjeta por el monto del 10% anual y más por el servicio de tarjeta.

Banco de Crédito BCP

3. Comprar lotes de plásticos

Se proyecta el primer lote de plásticos a comprar, esta proyección está alineada a los objetivos comerciales. El primer lote fue de 200 mil plásticos con chip. El costo del lote fue de US\$ 212,4 mil, precio por unidad de tarjeta US\$ 1.06 incluido IGV.

La compra de plásticos se hace en coordinación con el área de Compras quien hace un proceso de licitación a sobre cerrado entre los proveedores registrados en el BCP. Para poder hacer la licitación se debe tener el proof del producto donde se indique el diseño final aceptado por Marketing, el área Legal, Visa internacional.

4. Registro de la tarjeta en VISA

En VISA se registra tanto la categoría Oro de la tarjeta, así como los seguros, servicios asociados para que puedan gozar de los servicios de la categoría a nivel mundial. El registro se hace vía el BIN Installation el cual es un formulario de parámetros que ingresa el área de Marketing en conjunto con el área de Sistemas.

El registro implica la habilitación de las características, como chip y emboce, y beneficios como los seguros.

5. Configuración de los parámetros de plataforma

En este paso se trabajan las plantillas de códigos asociados a los procesos de autorización de la tarjeta en los servidores y diferentes canales del BCP, de Visa y de Visanet (administrador de redes de POS a nivel Perú). Se trabaja en conjunto con el área de Sistemas.

6. Grabado y embozado

Consiste en imprimir el arte de la tarjeta en el plástico, colocar el chip en la posición antes definida y embozar en relieve “Débito con chip”.

7. Empaquetado

Es el proceso que empaqueta la Tarjeta de Débito grabada, el Card Carrier (carta de presentación de la tarjeta donde se encuentra la clave secreta), el manual de uso, los introduce dentro del sobre y lo sella. Este proceso es tercializado por la empresa Unibanca.

8. Distribución y control de stocks

En este paso se distribuyen los sobres, se definen los stock mínimos por cada oficina y se inscribe a la matriz de control de reposición de stock, esta matriz hace un cuadro diario del stock de tarjetas con las ventas, cuando llega a su mínimo solicita de forma automática la reposición de stock de modo tal que la oficina no queda desabastecida perdiendo ventas.

Precio

El precio del producto fue asignado por descremado de mercado, que consiste en colocar el mayor precio que el mercado está dispuesto a pagar. El costo de mantenimiento mes de la Credimás Oro se definió de S/.3.6 o US\$ 1.2.

Lanzamiento del Producto

A. Promoción

Canales masivos

- Anuncios en prensa
- Notas de prensa
- Publireportajes
- Mailing
- Emailing
- Autosobre

Imagen y frase del lanzamiento



Canales internos

- Vestimenta de oficinas
- Pop Ups en Homebanking
- Banner en viabcp
- Telemarketing informativo
- Revista Pago de Haberes
- Boletín Área Comercial
- Folletería

Folleteria

»BCP»

Credimás Oro
Nueva Credimás Oro
Nosotros la volvimos dorada. Tú la harás brillar. Día a día.

Nueva Credimás Oro con chip

Conoce todos los beneficios de tu nueva Credimás Oro.

- Chip Inteligente
Te permite realizar tus compras con mayor seguridad.
- Seguro por accidente de viajes
Cobertura hasta US\$ 250,000.
- Seguro de alquiler de autos en USA y Canadá
Cobertura del costo del automóvil, reparaciones o reemplazo de un auto por accidentes o robos.
- Servicios de emergencia
En caso de pérdida o robo de tu Credimás Oro recibirás una tarjeta de reemplazo.
Para cualquier servicio de emergencia, seguros o asistencia de viajes, puedes llamar al 1(800)704-0545 en EEUU y Canadá, y al (410)998-83 en el resto del Mundo.
- Tus compras no generan costo adicional.
- Puedes comprar en más de 60,000 establecimientos afiliados a Visa en el Perú y en más de 22 millones de establecimientos a nivel mundial.

Para más información sobre las condiciones de los seguros y características de la tarjeta, visita www.bcp.com. En caso de pérdida o robo de tu Credimás Oro comuníquese con nuestra línea por Teléfono al 21 10806. Información adicional según Ley Nº 28107 y Resolución del INE del 17/05/2009. Toda la cobertura de los seguros está sujeta a los términos y condiciones del propio aviso. El seguro de la Póliza es # 10000-00130 y está avalado por la compañía aseguradora New International Insurance Company, una compañía miembro de American International Group, 60 Pine Street, Suite 1500, New York, NY 10005.

Información divulgada según Ley Nº 28107 y Resolución del INE del 17/05/2009, según Ley Nº 28107 del monto de la transacción. Mover información de transacciones, saldo y hábitos aplicables en Banca por Teléfono 211 3098 o Servicio por Internet www.bcp.com.

B. Capacitación

Red de oficinas

- Capacitación, respecto al producto, características, usos.
- Proceso de venta
- Esquema de incentivos

Atención al cliente

- Capacitación, respecto al producto, características, usos.
- Proceso de venta

C. Estrategia de Lanzamiento

La tarjeta Credimás Oro fue incorporada al portafolio del BCP como una estrategia de diferenciación y exclusividad para todos los clientes, que transaccional y facturan un mayor volumen con su tarjeta de débito.

A través de un análisis de segmentación a los clientes, se identificaron los principales atributos valorados y que por cuya posesión estuvieran dispuestos a pagar, la imagen de la tarjeta es:

Frase de lanzamiento:

“Nosotros la hicimos dorada, tú la harás brillar”

D. Estrategia de Activación POS

Se hacen campañas en conjunto con la Credimás y Credimás Oro dándole mejores beneficios a la Credimás Oro, a razón mínima de 1 a 2. El beneficio más usado son los Kms LANPASS

Proceso de activación:

1. Acércate a la plataforma de una oficina
2. Realiza el cambio de tu clave secreta
3. Tu Credimás Oro esta lista para usarla

E. Campañas macros

Incluirla en la Campaña Multiproducto, esta campaña universal del BCP, en ella se encuentra las metas para cada oficina, y cada puesto, la combinación de las metas por producto permite el cobro de las comisiones variables. La meta de la Credimás Oro fue incorporado como un activador de comisión.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO

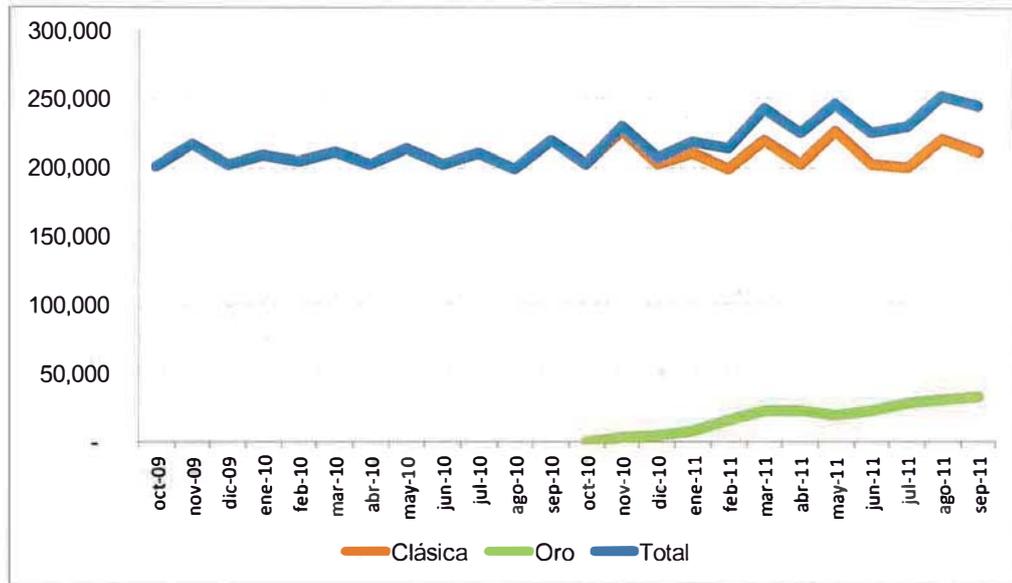
4.1. INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

Una vez implementada la solución elegida, se hará una comparación tomando como hito el lanzamiento del producto, un año antes y un año después.

Evolución de ventas

La evolución de ventas en Credimás Clásica se había mantenido estable, alrededor de 200 mil tarjetas promedio mes, y la empresa tenía objetivos comerciales de crecer al menos 4% anual. Luego de la implementación de la Credimás Oro se llegó a levantar las ventas promedio mes en más 30 mil tarjetas, 8% de crecimiento sobre la situación inicial.

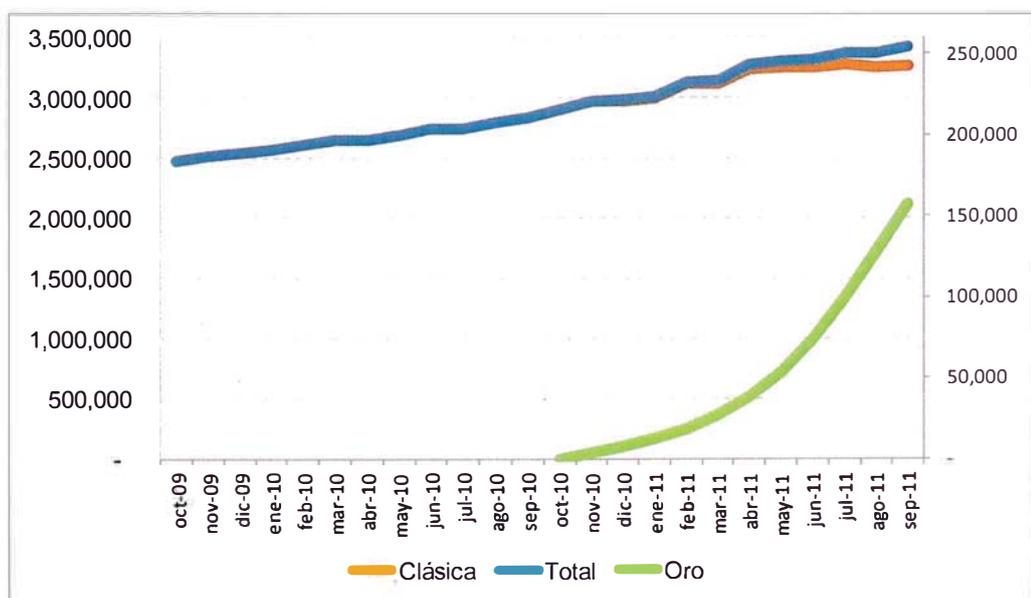
Mientras que las ventas de Credimás Oro crecieron a razón de 74% promedio anual, la Credimás Clásica se mantiene estable. Esto se debe principalmente a 2 razones, la incorporación de las ventas de Credimás Oro en las planillas de los asesores de venta, con lo cual impulsamos la venta por el principal canal de atención y por los atributos del producto en sí, los cuales generan deseo y cubren la necesidad del cliente.



Fuente: Elaboración propia

Evolución de stock vigente

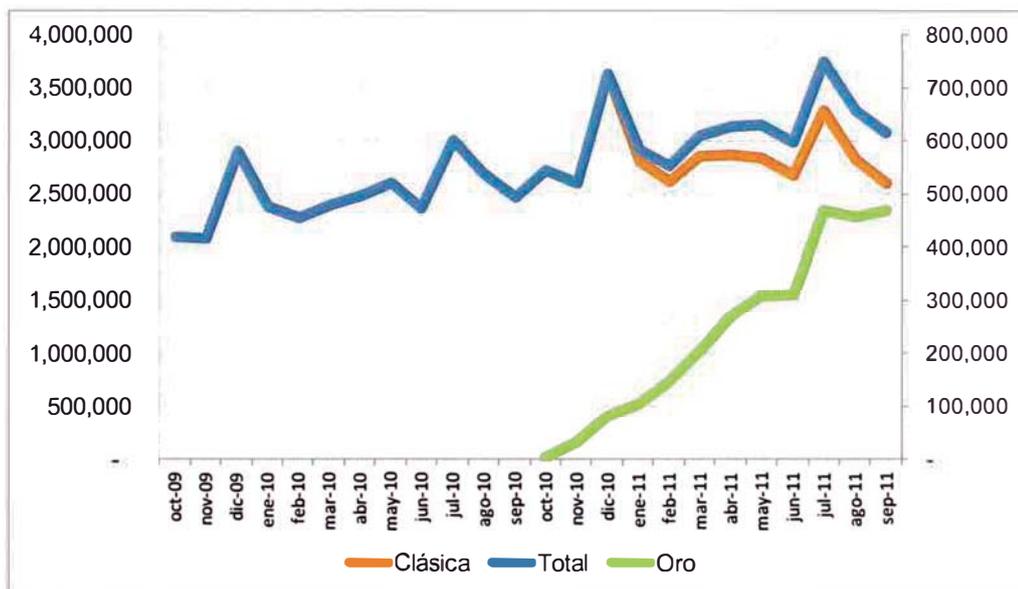
El stock vigente comprende a todas las tarjetas que están activas para ser usadas, es decir, que no están bloqueadas, ni canceladas, esto no considera que la cuenta tenga o no saldo.



Fuente: Elaboración propia

Evolución de transacciones POS

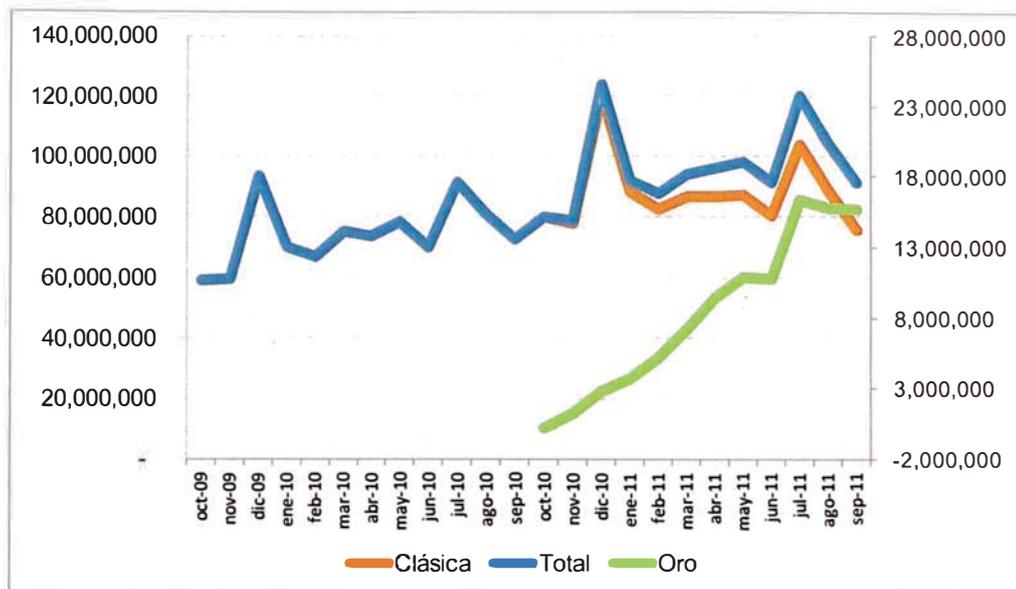
La inserción de la Credimás Oro contribuye a mejorar la pendiente de crecimiento de las transacciones POS del total de las Débito, antes crecía a razón mensual de 16% y con la Credimás Oro crece a razón de 25 %. El comportamiento de las transacciones es cíclico presentando picos en los meses festivos de julio y diciembre.



Fuente: Elaboración propia

Evolución de facturación POS

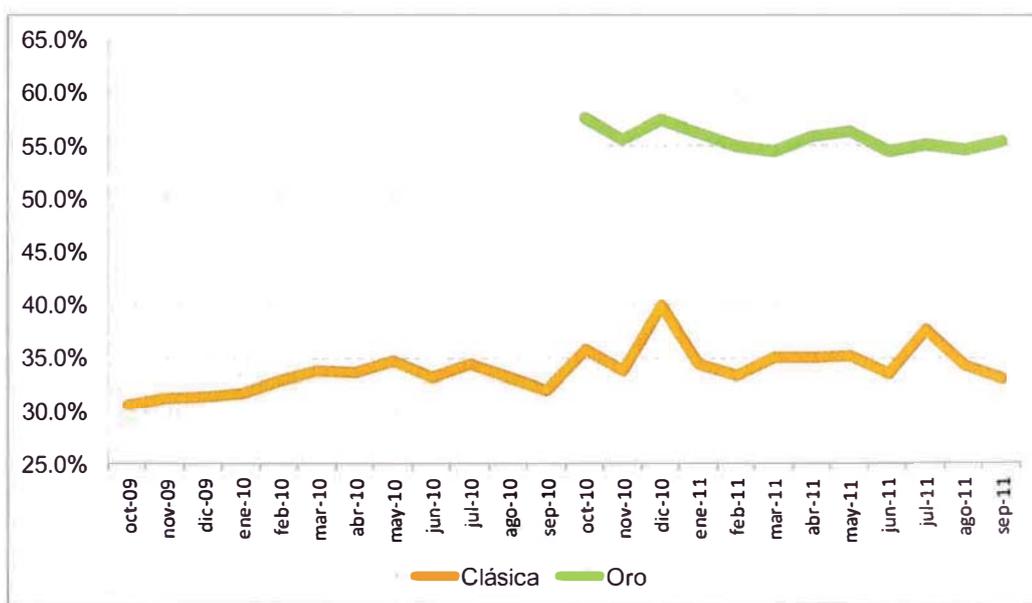
Así como la inserción de la Credimás Oro contribuye a mejorar la pendiente de crecimiento de las transacciones POS del total de las Débito, también lo hace con la facturación POS, donde crecía anualmente en 19% y con la Credimás Oro crece a razón de 30%. El comportamiento de la facturación es cíclico presentando picos en los meses festivos de julio y diciembre. El evolutivo presenta los datos en dólares.



Fuente: Elaboración propia

Evolución del ratio de activación POS

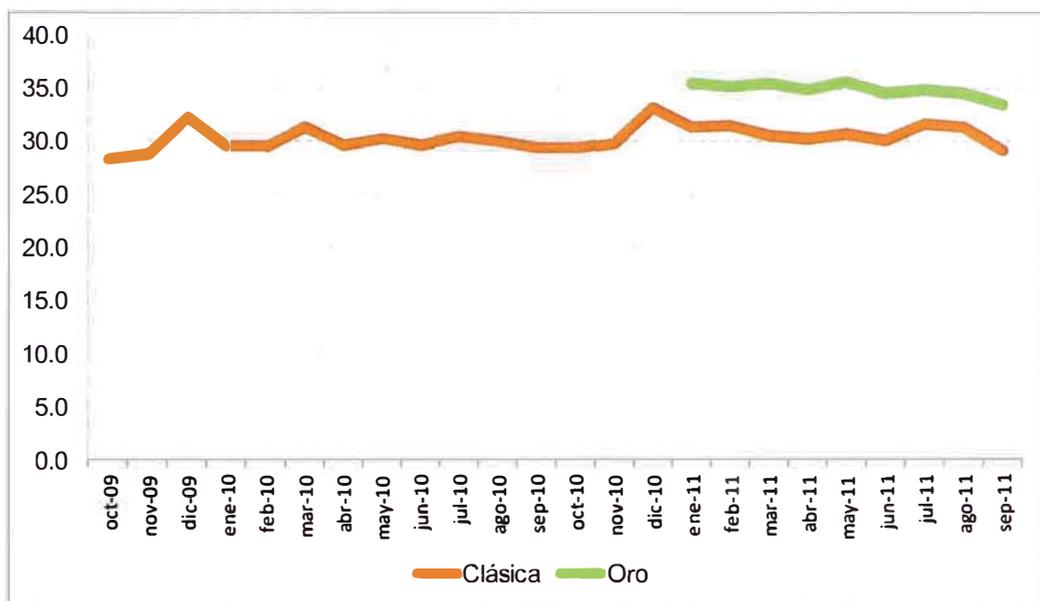
Mide el número de tarjetas de débito usadas en POS del total de tarjetas de débito activas que tienen saldo disponible, expresado en porcentaje.



Fuente: Elaboración propia

Evolución del ticket de compra en POS

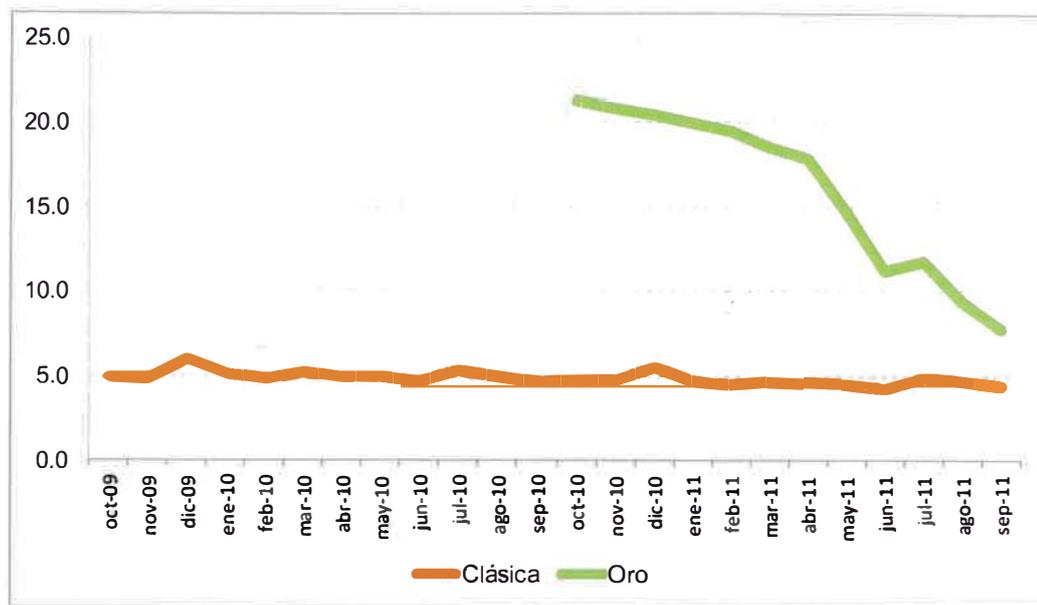
Se refiere al monto de cada compra en POS usando la tarjeta de débito Credimás Oro con chip. Los clientes de Credimás Oro presentan un mayor ticket de compra respecto a los clientes tradicionales de la Credimás. El evolutivo presenta los datos en dólares.



Fuente: Elaboración propia

Evolución de la frecuencia de compra en POS

Cuando un producto es nuevo en el mercado y genera novedad, es usual que sea altamente usado en los primeros meses hasta lograr la estabilidad del producto, esto explica el porqué la Credimás Oro inicia con una frecuencia alta y va cayendo conforme va teniendo mas meses de vida.



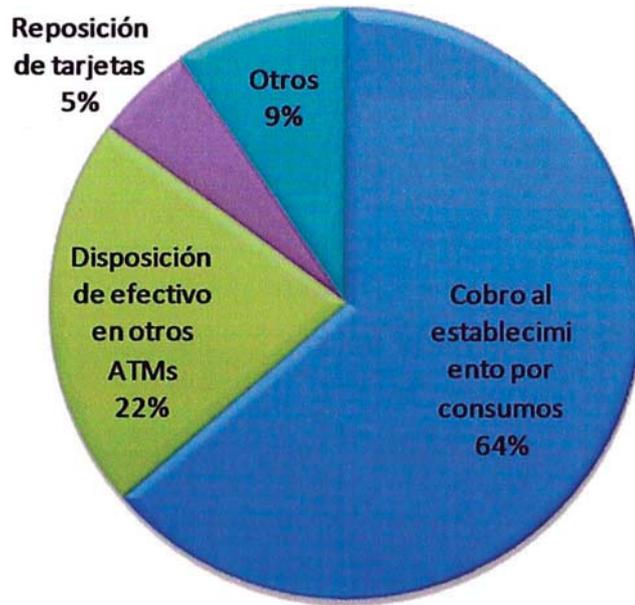
Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia el benchmark regional, un producto Débito toma en promedio 1 año y medio para alcanzar madurez, esto trasladado a Credimás Oro significa que el ticket podría seguir estabilizándose, sin embargo este mantuvo niveles superiores a Credimás Clásica.

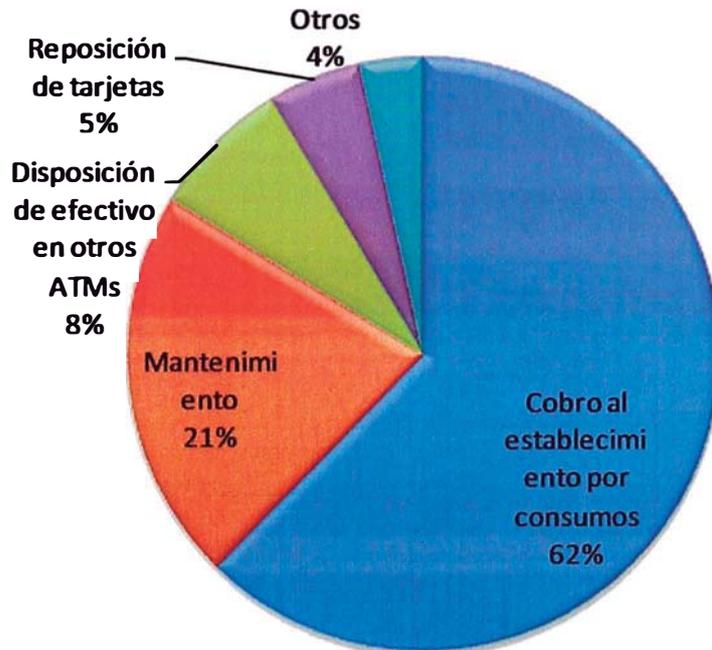
Evolución de Ingresos por Servicios (en dólares)

Con el lanzamiento de la Credimás Oro el modelo de los ingresos presento un cambio en su composición, debido a la incorporación del concepto de mantenimiento de la Credimás Oro. El cambio de modelo se expresa en los siguientes gráficos.

Modelo de ingresos de Credimás Clásica



Modelo de ingresos de Credimás Oro



Fuente: Elaboración propia

4.2. RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

El lanzamiento de la Credimás Oro fue tuvo muy buenos resultados, a 1 año del lanzamiento:

1. Las tarjetas Oro representan el 5% de total de las tarjetas débito.
2. Volumen transaccional: El ticket de compra promedio de las Credimás Oro es 11% mayor que una Credimás Clásica, y la frecuencia de uso 47% mayor.
3. Los clientes que migraron de la Credimás Clásica a Credimás Oro aumentaron su consumo mensual en 20%.
4. El 28% de tarjetahabientes de Credimás Oro son clientes nuevos y el resto tiene migración o upgrade.

A continuación se muestra un cuadro de los principales indicadores, las metas, expectativas y cumplimientos.

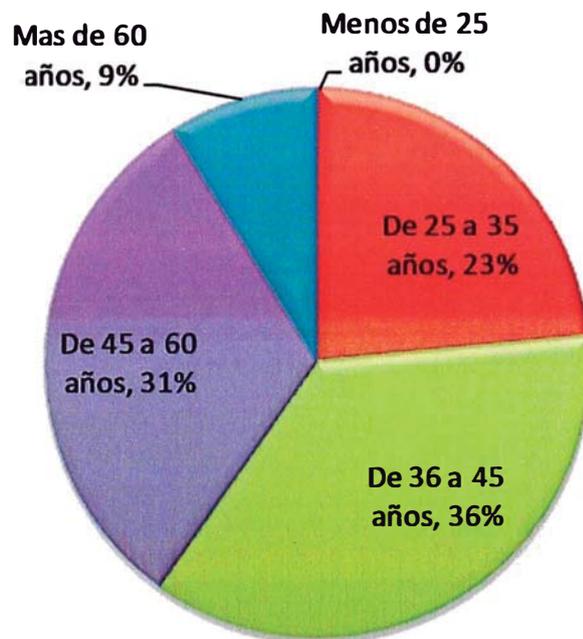
Indicadores	Indicadores antes de implementación	Objetivos comerciales	Nivel de cumplimiento objetivo (%)	Indicadores con Credimás Oro	Nivel de cumplimiento real (%)	Variación incremental meta (pp.)
Ventas (mes en miles de tarjetas)	200	210	105%	217	109%	4
Stock (ultimo mes en miles de tarjetas)	3,148	3,260	104%	3,415	108%	4
Facturación POS (acumulado anual en millones de dólares)	892	1,017	114%	1,159	130%	16
Nro. Transacciones POS (acumulado anual en millones de transacciones)	30	34	114%	37	125%	11
Ratio de activación (promedio anual)	35%	40%	114%	55%	157%	43
Ticket (promedio anual)	150	300	200%	585	390%	190
Frecuencia (promedio anual)	5.1	10.0	196%	16.1	316%	120

A un año del lanzamiento de la Credimás Oro se analizó algunas características descriptivas del stock, a continuación las descripciones que se encontró:

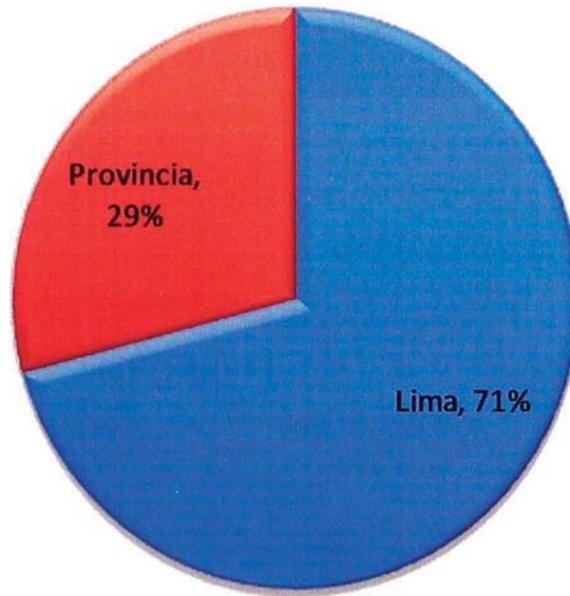
Distribución por sexo



Distribución por rango edad



Distribución por ubicación geográfica



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Durante el Diagnóstico, se identificó una fuerte necesidad de *seguridad* dentro de la categoría Tarjetas de Débito, la satisfacción de este punto fue un gran indicio para la creación de un producto exitoso. La implementación de la alternativa elegida permitió al BCP ser los primeros en incorporar la mayor seguridad, esto le permitió tener una mejor percepción por parte de los clientes y del organismo estatal SBS.
- Tener un comité con las principales áreas involucradas nos permite tener todos los frentes alineados, además de aterrizar ideas, ser conscientes de cada limitación e implicancia en tiempos, en costes y procesos. Asimismo pasar por la aprobación de este comité asegura que todos los frentes estén cubiertos antes de la salida al mercado.
- La implementación de este nuevo producto, Credimás Oro, permitió cumplir los objetivos comerciales de forma sostenible, además, marca un hito dentro de la participación de ingresos fijos y variables, esto permite sortear los efectos externos del mercado.
- Los resultados de la selección superaron largamente los objetivos comerciales propuestos. El piloto fue muy importante ya que por medio de este proceso es posible conocer si el resultado final gusta a los consumidores potenciales, pero sobre todo, si no les genera algún efecto negativo, que a la larga propicie la salida del producto del mercado.
- La decisión de abrir la categoría Oro fue acertada, esta estrategia de especialización trajo muy buenos resultados, trae consigo un mejor

enfoque a los grupos de clientes y al mismo tiempo construye nuevas opciones con mayor nivel de especialización.

- El BCP fue reconocido como banco innovador por ser el primero en sacar una Tarjeta de Débito con tecnología inteligente chip, con estándares altos de confidencialidad y protección, además por lanzar la categoría Oro. Esto significa un primer paso hacia la especialización de la categoría Tarjeta de Débito.

RECOMENDACIONES

- Realizar constantemente sondeos del mercado, buscando el momento más oportuno para incorporar nuevas funcionalidades y/o especializaciones de la categoría. Los sondeos permiten obtener información oportuna, veraz y confiable.
- Invertir en plataformas e infraestructura tecnológica que además de dar soporte a los productos actuales; permitan innovar, crear productos, nuevas funcionalidades y responder al mercado con rapidez. Poder reaccionar oportunamente a las necesidades del mercado es una ventaja esencial para mantener el liderazgo.
- Realizar constantes campañas de educación sobre el medio de pago, levantar las barreras hacia el producto Tarjetas de Débito empezando con la educación sobre usos, costes, canales y aprovechamiento.
- Estudiar los procesos de venta, desde la entrega de la tarjeta en la Agencia hasta el uso regular del producto según perfil del cliente, pasando por atención al cliente en los diferentes canales a disposición con el fin de optimizar recursos e identificar puntos claves.
- Realizar continuos benchmark de mercados locales para monitorear el mercado peruano y poder responder a tiempo, así como benchmark regionales y globales que nos permitan captar oportunidades replicables o encontrar indicadores de casos de éxito.

BIBLIOGRAFIA

- **Dirección de marketing**, Philip Kotler an Kevin Keller Pearson, Duodecima Edición
- **Tarjeta de Débito**,
http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_d%C3%A9bito
- **Project Management Institute**, “Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos”, Ed.PMI, 3ra ED., EEUU,2004
- **Comportamiento del consumidor**, Michael R. Salomón, Séptima Edición
- **El Plan de Marketing en la Práctica**, José maría Sainz de Vicuña Ancín, 15ª edición

ANEXOS

ANEXO 1

Alternativa 1:

Generales

COK	1.46%
I.R.	30%
T.C.	2.60
Margen de Intermediación POS	1.80%
Ratio de activación(Tarj POS vs Stock Vig)	30%
Tipo de tarjeta	Clásica

Características (soles)

Mantenimiento Mensual	3.60
Reposición tarjeta	10.00
Retiro en ATM's Otras redes	10.00
Retiro en ATM's internacionales	12.00
Envío al extranjero	195.00
Ratio de Cobro de mantenimiento	60.00%

FLUJO ANUAL	0	1	2	3	4	5
Ingresos		918,614	3,249,487	5,524,929	8,343,964	11,649,326
Ingreso venta tarjeta plastico (0)		0	0	0	0	0
Ingreso reposición plastico		5,040	47,580	105,810	160,420	216,900
Mantenimiento		278,972	1,351,303	3,024,394	4,926,539	6,882,384
Cobro al establecimiento por consumos		321,257	1,205,306	1,771,501	2,501,550	3,494,670
Disposición de efectivo en otros ATMs		302,896	594,684	509,942	570,925	797,584
Envío de clave digital al exterior (0)		0	0	0	0	0
Ingresos por servicio internacional		4,874	23,611	52,845	86,081	120,255
Otros ingresos		5,575	27,003	60,437	98,448	137,533
Gastos		-154,578	-471,089	-801,835	-1,122,244	-1,440,007
Gastos por afiliación y/o renovación de tarjetas		0	0	0	0	0
Gastos por plastico+chip+encarte		-109,519	-252,830	-313,342	-326,521	-328,381
Gastos por autorización		-4,307	-20,862	-46,693	-76,059	-106,255
Gastos por cobro al establecimiento por consumos		-3,678	-17,813	-39,869	-64,944	-90,726
Gastos por comisión atención al cliente (autoseguro)		-10,096	-48,903	-109,451	-178,288	-249,069
Gastos por desarrollo de marca		-5,383	-26,075	-58,359	-95,064	-132,804
Gastos por disposición de efectivo en otros ATMs		-15,066	-72,978	-163,334	-266,060	-371,686
Gastos por operaciones declinadas		-408	-1,975	-4,419	-7,199	-10,057
Gastos por servicio internacional		-6,122	-29,653	-66,368	-108,109	-151,028
Costos directos	-1,300,000	-49,037	-118,420	-153,561	-167,298	-176,314
+ Costos de Mantenimiento		-45,354	-109,525	-142,026	-154,731	-163,070
- Costos de Venta		-16,033	-38,720	-50,209	-54,701	-57,649
- Costos Administrativo		-11,278	-27,236	-35,319	-38,478	-40,552
- Publicidad	-1,300,000	-2,015	-4,867	-6,311	-6,875	-7,246
- Reposición de Tarjeta		-16,026	-38,702	-50,187	-54,676	-57,623
+ Costos Transaccionales		-3,684	-8,895	-11,535	-12,567	-13,244
Margen de Contribucion	-1,300,000	714,999	2,659,978	4,569,533	7,054,422	10,033,005
Costos Asignados		-10,617	-51,425	-115,096	-187,484	-261,916
+ Costo de Mantenimiento Asignado		-10,137	-49,101	-109,896	-179,013	-250,081
+ Costo Transaccional Asignado		-480	-2,324	-5,201	-8,472	-11,835
Utilidad Antes de impuestos	-1,300,000	704,383	2,608,553	4,454,437	6,866,938	9,771,089
Impuesto a la renta		-211,315	-782,566	-1,336,331	-2,060,081	-2,931,327
Utilidad Neta	-1,300,000	493,068	1,825,987	3,118,106	4,806,856	6,839,762

VAN S/.	S/. 8,074,046
VAN US\$	\$ 3,105,402
VAN Unitario S/.	S/. 58
VAN Unitario US\$	\$ 22

ANEXO 2

Generales

COK	1.46%
I.R.	30%
T.C.	2.60
Margen de Intermediación POS	1.80%
Ratio de activación(Tarj POS vs Stock Vig)	30%
Tipo de tarjeta	Oro

Características (soles)

Mantenimiento Mensual	3.60
Reposición tarjeta	10.00
Retiro en ATM's Otras redes	10.00
Retiro en ATM's internacionales	12.00
Envío al extranjero	195.00
Ratio de Cobro de mantenimiento	60.00%

FLUJO ANUAL	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1,691,105	9,123,694	17,779,655	28,022,620	39,851,199
Ingreso venta tarjeta plastico (0)		0	0	0	0	0
Ingreso reposición plastico		18,330	172,540	383,720	581,780	786,670
Mantenimiento		519,295	3,807,171	9,720,203	16,519,538	23,517,063
Cobro al establecimiento por consumos		595,712	3,360,789	5,681,927	8,388,131	11,941,267
Disposición de efectivo en otros ATMs		538,317	1,640,592	1,629,723	1,914,412	2,725,339
Envío de clave digital al exterior (0)		0	0	0	0	0
Ingresos por servicio internacional		9,074	66,522	169,840	288,645	410,912
Otros ingresos		10,377	76,080	194,241	330,114	469,948
Gastos		-443,324	-2,302,865	-4,812,805	-7,445,642	-10,112,779
Gastos por afiliación y/o renovación de tarjetas		-113,556	-832,525	-2,125,544	-3,612,374	-5,142,543
Gastos por plastico+chip+encarte		-245,893	-855,415	-1,117,277	-1,165,072	-1,171,817
Gastos por autorización		-8,017	-58,778	-150,067	-255,039	-363,071
Gastos por cobro al establecimiento por consumos		-6,846	-50,188	-128,136	-217,767	-310,011
Gastos por comisión atención al cliente (autoseguro)		-18,793	-137,779	-351,768	-597,832	-851,068
Gastos por desarrollo de marca		-10,020	-73,464	-187,563	-318,765	-453,791
Gastos por disposición de efectivo en otros ATMs		-28,045	-205,608	-524,944	-892,146	-1,270,050
Gastos por envío de clave digital al extranjero (0)		0	0	0	0	0
Gastos por operaciones declinadas		-759	-5,563	-14,204	-24,140	-34,365
Gastos por servicio internacional		-11,395	-83,545	-213,302	-362,507	-516,062
Costos directos	-1,300,000	-111,116	-402,337	-548,481	-598,303	-631,011
+ Costos de Mantenimiento		-102,770	-372,114	-507,281	-553,361	-583,611
- Costos de Venta		-36,331	-131,551	-179,335	-195,625	-206,320
- Costos Administrativo		-25,557	-92,537	-126,150	-137,609	-145,131
- Publicidad	-1,300,000	-4,567	-16,535	-22,541	-24,589	-25,933
- Reposición de Tarjeta		-36,315	-131,492	-179,255	-195,538	-206,227
+ Costos Transaccionales		-8,347	-30,222	-41,200	-44,943	-47,400
Margen de Contribucion	-1,300,000	1,136,664	6,418,492	12,418,368	19,978,674	29,107,409
Costos Asignados		-19,762	-144,885	-369,912	-628,667	-894,964
+ Costo de Mantenimiento Asignado		-18,869	-138,339	-353,197	-600,260	-854,525
+ Costo Transaccional Asignado		-893	-6,547	-16,715	-28,406	-40,439
Utilidad Antes de impuestos	-1,300,000	1,116,902	6,273,607	12,048,457	19,350,008	28,212,445
Impuesto a la renta		-335,071	-1,882,082	-3,614,537	-5,805,002	-8,463,734
Utilidad Neta	-1,300,000	781,831	4,391,525	8,433,920	13,545,005	19,748,712

VAN S/.	S/. 23,953,172
VAN US\$	\$ 9,212,758

VAN Unitario S/.	S/. 71
VAN Unitario US\$	\$ 27