

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**PROPUESTA DE UNA BANCA DIFERENCIADA**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

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

**JAIME RICARDO OSORIO VELASQUEZ**

**LIMA – PERU**  
◦ **2002**

Dedico el presente trabajo a las  
dos mujeres más importantes de  
mi vida: mi madre y mi esposa.

## INDICE

	Pag
1. Resumen ejecutivo.....	2
2. Introducción. ....	4
3. Antecedentes y situación actual. ....	10
4. Definición de Segmentos. ....	13
5. Análisis de mercado. ....	16
5.1 Dimensión del mercado. ....	16
5.2 Volumen del Mercado ....	18
5.3 Volumen Banco. ....	19
5.4 Mercado Objetivo. ....	20
5.5 Penetración de productos. ....	20
5.6 Dimensión del Mercado - Jóvenes. ....	22
5.7 Análisis de la competencia ....	23
5.7.1 Productos: tarjeta de crédito, cuentas combinadas. ....	23
5.7.2 Tarifas, comisiones, nivel de servicio, canales. ....	24
6. Estudio de Mercado. ....	25
7. Mercado objetivo banco. ....	27
8. Prioridad Estratégica. ....	28
9. Objetivos del marketing. ....	29
10. Oferta de Banca Diferenciada segmento Diamante. ....	30
10.1 Concepto. ....	30
10.2 Productos y Servicios. ....	31
10.2.1 Cuenta Diamante. ....	32

10.2.2 Línea de cobertura temporal. ....	38
10.2.3 Tarjeta de débito Diamante. ....	41
10.2.4 Domiciliación de servicios. ....	42
10.2.5 Tarjeta de crédito Diamante. ....	47
10.2.6 Línea de crédito personal. ....	48
10.3 Precios. ....	51
10.4 Nivel de Servicio. ....	51
10.5 Comunicación e imagen. ....	54
10.6 Perfil profesional del personal. ....	57
11. Glosario de términos. ....	59
12. Conclusiones ....	61
13. Recomendaciones. ....	62
14. Bibliografía ....	63

## DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Banca diferenciada
- Productos bancarios
- Segmentos de personas

## **1. RESUMEN EJECUTIVO.**

Con la finalidad de presentar al mercado financiero de personas una propuesta de Banca Diferenciada, el cual consiste en atender a los clientes de una manera individual en función de sus necesidades, su potencial de mercado y generar mayor rentabilidad para la organización.

Los temas abordados de manera integral son en cuanto a productos servicios y precio, detectando la necesidad de ofrecer un paquete básico. Se está innovando con la Cuenta Diamante que es una cuenta bimonetaria que permite ahorrar, girar cheques y domiciliar pagos en forma automática, con el beneficio adicional de un tipo de cambio preferencial y una compensación automática de fondos. Asimismo, el proyecto contempla mejoras sustanciales en niveles de servicios y canales para reforzar el grado de utilización y valoración de los clientes y finalmente un plan de comunicaciones, que será implementado también en forma diferenciada, para lograr eficiencia y efectividad en los contactos con nuestros clientes actuales y futuros.

La ejecución de este proyecto tiene dos etapas, la primera en la que se presenta la oferta para el segmento Preferencial y la segunda, en la que se presentará la oferta para los demás segmentos.

El desarrollo de estas etapas llevará a implantar cambios en la organización para adecuarlos a la forma de atención y venta de servicios.

Las herramientas de gestión serán ajustadas a estos cambios, adicionándoles nuevas variables como el segmento de los clientes. Esto permitirá realizar un seguimiento al momento de las campañas comerciales y medir su rentabilidad.

Los procesos principales están modificándose para atender a los clientes en forma diferenciada. Así la cobranza, emisión de productos como tarjeta de crédito, ahorros, domiciliación y contratos, son actualizados según los objetivos del proyecto Banca Diferenciada.

Estas actividades proyectan hacer más eficientes las relaciones con los clientes actuales, así como atraer nuevos clientes, incrementando de esta manera la rentabilidad de la organización.

## 2. INTRODUCCIÓN.

La evolución del comportamiento de los clientes, los nuevos productos y servicios, las nuevas formas de gestión y las nuevas tecnologías hacen que el mayor elemento de competencia en la Banca de la actualidad sea una organización preparada y mentalizada para la calidad en el servicio, el asesoramiento personalizado y la proactividad comercial.

Esto significa contar con la “Orientación hacia el cliente de toda la organización”.

La cadena de valor es la representación de cómo una entidad crea valor en el desarrollo de sus negocios. En este sentido, se identifican las actividades y funciones básicas que son necesarias para generar valor.

Las actividades básicas se dividen en:



Actividades primarias o de negocio, que son aquellas funciones básicas, dirigidas directamente a generar negocio y que están relacionadas con la producción, la venta y post-venta o atención al cliente.

Actividades secundarias o de apoyo, que son aquellas que dan soporte a las primarias y aseguran el correcto desarrollo de las mismas.

La cadena de valor genérica de una entidad financiera se puede descomponer en cuatro actividades de negocio, agrupadas de la siguiente manera:

- Las actividades de “conocimiento de clientes y mercado” y “definición de la propuesta de valor”, que están relacionadas con la actividad de producción o pre-venta.
- La actividad de comercialización/distribución en la fase de venta.
- Las actividades de “relaciones con el cliente” en la fase de post-venta.

Las actividades de apoyo, son aquellas relacionadas con funciones de soporte, tales como administración, suministros, finanzas, recursos humanos, medios, etcétera.

A continuación se definen brevemente cada una de las actividades de negocio de la cadena.

*Conocimiento de clientes y mercado:*

Esta primera función recoge las actividades de captura, tratamiento y evaluación de la información sobre los clientes junto con la identificación de sus necesidades (tanto de los clientes actuales como de sus potenciales).

También recoge la actividad de conocimiento del entorno competitivo del mercado.

Con el uso de internet se aumenta las posibilidades de obtener más información del cliente mediante el estudio del uso y la interacción que este hace de los distintos canales y accesos de la entidad.

Con esta información se tienen más posibilidades de personalizar la oferta de productos y servicios a segmentos específicos de la clientela.

### *Definición y diseño de la propuesta de valor:*

En este eslabón de la cadena se definen y diseñan los atributos fundamentales de los productos y los servicios asociados tales como; el precio, el canal, los clientes objetivo, etcétera.

Tradicionalmente esta fase se enfocaba en el producto definido en forma estándar, con el objetivo de colocarlos en un mercado amplio y sin segmentar. Ahora esta fase se centra en el cliente, definiendo y diseñando productos para colectivos específicos en base al mayor conocimiento que se tiene de los mismos.

Definir los productos y servicios financieros para que sean “internetizables”, esto es, transaccionables a través de los nuevos accesos.

Necesidad de definir una propuesta de valor que se diferencie de la competencia, que pueda diferenciarse de la propuesta de valor del canal tradicional y que capte y fidelice a los clientes.

En la definición y diseño del producto hay que considerar la reducción de márgenes financieros por el aumento de la competencia.

### *Comercialización y distribución:*

En esta parte de la cadena se desarrollan las actividades y estrategias de venta.

Tradicionalmente el objetivo de las políticas comerciales era colocar un elevado volumen de productos. En el nuevo entorno, el objetivo de esta fase es la captación de clientes, ya que un cliente captado permitirá una colocación continuada de productos.

El nuevo canal de internet, permite múltiples accesos (dispositivos móviles, home banking, iTV) de forma ágil y rápida.

### *Relaciones con el cliente:*

En esta última fase de la cadena, la entidad debe ser capaz de analizar, evaluar y medir el comportamiento de los clientes a partir de las transacciones que realicen los mismos. Así como de resolver eficazmente las sugerencias e incidencias que tengan.

Debido al internet, los clientes tienen más cultura financiera y son más exigentes. Aparece la necesidad de herramientas que faciliten la

resolución de sugerencias y peticiones que realicen los clientes desde cualquier canal de acceso. Se reduce a priori el Customer Relation Time (CRT), esto es, el tiempo de relación con los clientes es menor en internet que en una sucursal.

El servicio de atención al cliente se convierte en un aspecto clave para que este se decida por una entidad u otra.

Los servicios de valor añadido son:

- Rapidez de respuesta a las solicitudes del cliente.
- Servicios de consulta y autogestión de productos.
- Información adicional, financiera y no financiera.
- Acceso rápido y sencillo desde varios canales las 24 horas.

En la medida que la entidad financiera atienda las necesidades y sugerencias de sus clientes, se tendrá la oportunidad de capturar nueva información de su clientela.

Esta última fase de la cadena de valor retroalimenta la primera fase de *“conocimiento de clientes y mercados”* con nueva información que posibilita personalizar el diseño de la propuesta de valor.

### **3. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.**

La Gestión Comercial de clientes de Banca Personas se basa en dos variables principales: volumen de negocios (definiéndose clientes importantes o estándar) y número de productos (definiéndose clientes mucho-productos o poco-productos) que tienen los clientes en el Banco. Así, diferencia entre clientes importantes mucho-productos (M) y clientes estándar mucho-productos (m), clientes importantes poco-productos (P) y clientes estándar poco-productos (p), obteniendo los resultados del cuadro adjunto.

GRADO DE PENETRACIÓN E IMPORTANCIA					
	CLIENTES	M	P	m	p
A1	7,379	2,148	2,031	407	2,793
A2	22,176	5,420	6,099	1,371	9,287
B1	29,384	3,758	4,668	3,117	17,841
B2	62,183	2,273	4,400	5,117	50,394
CD	75,230	813	4,533	6,338	63,546
Operacional	63,003	0	0	0	63,003
<b>TOTAL</b>	<b>259,353</b>	<b>14,411</b>	<b>21,731</b>	<b>16,349</b>	<b>206,864</b>

Fuente : Planeamiento Comercial / Fecha : Julio 2001

Esta metodología de Gestión Comercial no contempla el potencial de un cliente, el cual es considerado hoy como una variable importante para poder atender un mayor número de sus requerimientos financieros. La variable más importante para medir el potencial de un cliente es su ingreso mensual, sin embargo la definición del segmento se realiza considerando otras variables relevantes.

El mercado local presenta oferta de productos por lo que su gestión está orientada también a la venta de productos en forma aislada.

Los procesos operativos más relevantes deben mejorarse para presentar una propuesta integral.



#### 4. DEFINICIÓN DE SEGMENTOS PROPUESTA.

La definición de segmentos propuesta según nivel socio económico es la siguiente:

A1: Ingreso mensual mayor a US\$ 5,000

A2: Ingreso mensual entre US\$ 2,000 y US\$ 5,000

B1: Ingreso mensual entre US\$ 800 y US\$ 2,000

B2: Ingreso mensual entre US\$ 300 y US\$ 800

C/D: Ingreso mensual menor a US\$ 300

Caso Provincias : B1 - Mínimo US\$ 600

Se han definido 3 segmentos dentro de la banca personas, los cuales han sido determinados no sólo por el ingreso mensual:

## **Banca Diamante**

Clientes con niveles de ingreso mayores a US\$ 5,000 mensuales o con Patrimonio mayor a US\$250,000 o un mix de Renta y Patrimonio, o Pasivos mayores a US\$100,000 o Activos mayores a US\$ 250,000 y todos con calificación Bueno en SBS, zona residencial A1 y con prestigio social. Se considera además al esposo o esposa o mancomuno en lo referente al nivel de servicio ofrecer a este segmento.

Entre las personas de este grupo tenemos a Accionistas, Directores, Presidentes y Ejecutivos de Corporaciones y Empresas. Profesionales independientes destacados, con importantes vínculos sociales y/o laborales, con buen potencial de negocios.

Reconocida trayectoria pública.

## **Banca Oro**

Clientes con niveles de ingreso mayores a US\$ 5,000 que no pertenezcan a la Banca Diamante. Adicionalmente, clientes con ingresos mensuales mayores a US\$ 2,000 mensuales o con Patrimonio mayor a US\$ 150,000 o un mix de Renta y Patrimonio, o

Pasivos mayores a US\$ 50,000 o Activos mayores a US\$ 40,000  
zona residencial dentro de pauta actual.

Entre las personas de este grupo tenemos a Ejecutivos de Empresas,  
Profesionales independientes con buen potencial de negocios.

### **Banca Plata**

Clientes con niveles de ingreso menores a US\$ 2,000 mensuales,  
zona residencial dentro de pauta actual.

Entre las personas de este grupo tenemos a Empleados de  
Empresas. Profesionales jóvenes.

Los clientes operacionales no pertenecen a esta banca y tienen un  
tratamiento de tarifas diferente.

La identificación del segmento se realizará en el maestro de clientes  
del banco, el cual servirá de fuente para que en todos los aplicativos  
del banco se muestre el segmento al cual pertenece el cliente.

Es importante mencionar que los requisitos y restricciones para  
acceder a los productos del activo para este segmento se definen en  
el Manual de Gestión de Riesgos de Personas.

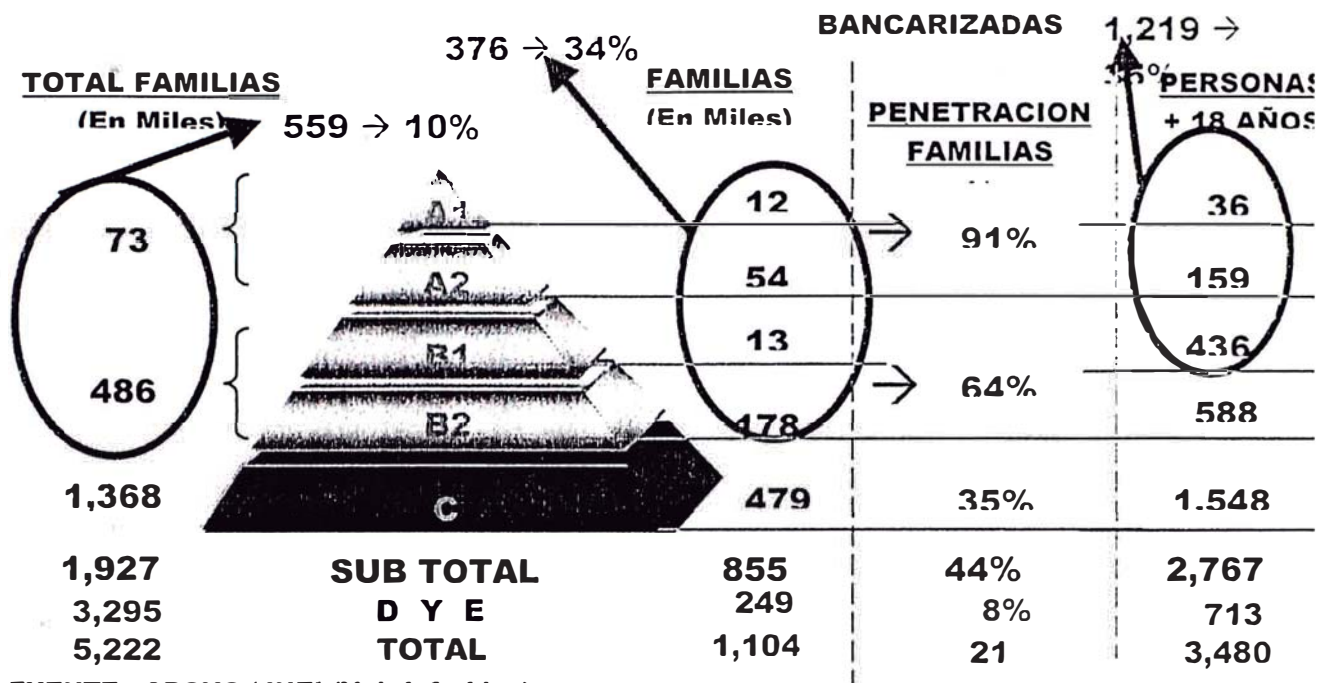
## **5. ANÁLISIS DE MERCADO.**

### **5.1 DIMENSIÓN DEL MERCADO.**

Según el Instituto Nacional de Estadística, existen 73,000 familias pertenecientes al segmento A, de las cuales, 12,000 familias que pertenecen al segmento A1 y 54,000 familias que pertenecen al segmento A2, están bancarizadas, es decir que el 91% de las familias de este segmento acceden, de una u otra forma a los productos o servicios ofrecidos por las entidades financieras. En este segmento existen 195,000 adultos mayores a 18 años.

La misma fuente, para el segmento B, arroja los siguientes resultados: de 486,000 familias el 64% hace uso de productos y servicios financieros ofrecidos por los bancos, 13,000 familias corresponden al segmento B1 y 178,000 al segmento B2.

### DIMENSION DEL MERCADO



FUENTE : APOYO / INEI (Vol. inferidos)

Observamos de acuerdo a la segmentación por ingresos que el segmento A1 lo conforman 12,000 familias proyectándose un total de 37,000 personas en este segmento.

## 5.2 VOLUMEN DEL MERCADO.

El número de clientes y el volumen de negocios en activos se muestran en el cuadro siguiente:

Segmento	MERCADO			
	Familias Bancarizadas	Cientes Bancarizados	Volumen de activos	
	Miles	Miles	Millones	
A1	12	37	1,041	29%
A2	54	159	1,050	29%
B1	132	436	548	15%
B2	178	588	142	4%
C	479	1,548	840	23%
Total			3,621	100%

Fuente: Superintendencia Banca y Seguros Julio 2001

### 5.3 VOLUMEN BANCO.

El número de clientes y el volumen de negocios en activos se muestran en el cuadro siguiente:

Segmento	BANCO		
	Número de clientes	Volúmen de activos	
	Miles	Millones	
A 1	5	124	37 %
A 2	15	152	46 %
B 1	20	43	13 %
B 2	41	6	2 %
C	50	7	2 %
Total		332	100 %

Fuente : Planeamiento Comercial / Fecha : Julio 2001

#### 5.4 MERCADO OBJETIVO.

La participación objetivo en número de clientes como en volumen de activos se muestra en el cuadro siguiente:

Segmento	MERCADO OBJETIVO					
	MERCADO		BANCO		PARTICIPACION	
	Número de clientes	Volumen de activos	Número de clientes	Volumen de activos	Clientes	Volumen de activos
	Miles	Millones	Miles	Millones	%	%
A1	37	1,041	7	149	18.9%	14.3%
A2	159	1,050	22	182	13.8%	17.4%
B1	436	548	29	52	6.7%	9.4%
B2	588	142	62	7	10.5%	5.1%
C	1,548	840	75	8	4.8%	1.0%
Total		3,621		398		11.0%

Fuente: Superintendencia Banca y Seguros Julio 2001

#### 5.5 PENETRACIÓN DE PRODUCTOS.



El análisis interno realizado por el área de Planeamiento Comercial arrojó las siguientes cifras de penetración de los productos del Banco:

PENETRACION DE PRODUCTOS BANCO						
Segmento	Número de clientes	Tarjeta de crédito	Hipotecario	Consumo	Ahorros	Plazo + Fondos Mutuos
A1	4,919	44%	16%	13%	56%	18%
A2	14,784	40%	21%	15%	52%	16%
B1	19,589	36%	9%	20%	46%	17%
B2	41,455	13%	0%	25%	38%	12%
C	51,152	0%	0%	0%	71%	12%

**Fuente : Planeamiento Comercial / Fecha : Julio 2001**

## 5.6 DIMENSIÓN DE MERCADO – JÓVENES.

DIMENSION DEL MERCADO - JOVENES						
Edades	Segmento					TOTAL
	A	B	C	D	E	
Número de clientes - miles						
Menores de 12 años	55	403	1,584	2,475	2,370	6,887
Menores 12 a 17 años	29	187	883	1,246	987	3,332
Total Menores	84	590	2,467	3,721	3,357	10,219
Distribución %	0.8%	5.8%	24.1%	36.4%	32.9%	100.0%
Jovenes 18/24 (miles)	32	239	937	1,221	1,225	3,654
Total Jóvenes	32	239	937	1,221	1,225	3,654
Distribución %	0.9%	6.5%	25.6%	33.4%	33.5%	100.0%
Total Final	116	829	3,404	4,942	4,582	13,873

FUENTE : APOYO / INEI 2001

## 5.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

### 5.7.1 Tarjetas de crédito, cuentas combinadas.

Producto	BANCO	CREDITO	CONTINENTAL	CI TIBANK	SUDAMERICANO
TARJETA DE CREDITO	PLATINUM	AMERICAN EXPRESS GOLD			
	ORO SUMACLUB ORO LANPASS	ORO ORO MOBIL	CONTICARD ORO	GOLD GOLD AADVANTAGE	
	CLASICA SUMACLUB CLASICA LANPASS	CLASICA CLASICA MOBIL AMERICAN EXPRESS	CONTICARD CLASICA	SILVER AADVANTAGE	TARJETA DE CREDITO
1. Sistema de Afiliación	VISA	VISA AMERICAN EXPRESS	VISA	VISA	VISA
2. Requisito Cta.Cte o Ah M.N.o M.E.	No	No	Si	No	Si
CUENTA COMBINADAS		CUENTA MAESTRA	CUENTA VIP		CUENTA DE AHORROS ÚNICA
1. Instrumentos		CREDIMAS, CHEQUERA			Tarjeta de Debito
2. Sobregiro permitido		PREVIA CALIFICACIÓN			No
3. Promociones		Si	Internet y E-MAIL Con Terra Gratis Sorteos de la Campaña Conticard		No

Fuente: Apoyo 2001

### 5.7.2 Tarifas, comisiones, nivel se servicios, canales.

BANCOS	BANCO	CREDITO	CONTINENTAL	CITIBANK	SUDAMERICANO
<b>TARIFAS Y COMISIONES</b>					
1. Características		Diferenciadas Bca Exclusiva	Diferenciadas Cuenta VIP		Diferenciadas Segmento
2. Operaciones Libres		Ventanilla			Todas
		Comunica T			
<b>NIVEL DE SERVICIOS</b>					
1. Asesoría	Asesor Preferente	Ejecutivo	Ejecutivo		
<b>CANALES</b>					
1. Ventanilla		B-Matic: VIP, Clientes. No Clientes	Ordenador de Colas		
2. Oficinas	Banca Preferente	No		Si - Gold	

## 6. ESTUDIO DE MERCADO.

El método usado fue de entrevista de profundidad, con un marco muestral de 100 entrevistados, de los cuales el 50% fueron clientes (15 activos y 35 inactivos).

Se usaron las siguientes preguntas tipo:

- Cuales son los principales atributos de un banco?
- Que canales frecuenta y que canales prefiere?
- Que productos o servicios le interesa más?
- Como perciben al Banco?

Los resultados de las entrevistas fueron los siguientes:

## **Generales**

- Los atributos más valorados son: "Solidez, Trato personal y amable, Confidencialidad, Honestidad y Transparencia.
- Lo que más desagrada son: "falta de información, falta de respuesta a sus solicitudes, colas y mala atención en sus oficinas".
- Aprecian mucho el contacto personal con el funcionario que lleva sus cuentas: "Yo creo que el edificio del banco no es el banco, el banco es el funcionario".
- Trabajan con dos o tres bancos simultáneamente, por inseguridad en el sistema financiero, el temor al cierre de bancos hace que distribuyan sus depósitos en varios bancos.
- En el ámbito de crediticio privilegian la tarjeta de crédito, seguro de liquidez y créditos hipotecarios como oportunidad de inversión.
- No están dispuestos a pagar tarifas más altas frente a la promesa de que se les brinde mejor servicio.

## **7. Mercado objetivo banco.**

Analizando el mercado peruano y la rentabilidad de éste, se definió que el mercado objetivo del banco es el cliente perteneciente a los segmentos socio económico A o B.

## **8. Prioridad estratégica.**

Se ha definido al segmento Diamante como prioridad estratégica de la banca personas, es decir personas con ingresos netos mensuales mayores a US\$ 5,000 ya sean dependientes o profesionales independientes, localizadas principalmente en Lima, aunque la oferta se brindará en todas nuestras oficinas.

Este grupo es el que nos deja un mayor margen financiero por cliente, y además se identificó que no estaban atendidas sus necesidades financieras y que el banco estaba en capacidad de brindarle una oferta de valor apreciada por ellos.



## 9. Objetivos del marketing.

La Banca Personas del Banco se ha propuesto los siguientes objetivos:

- Aumentar significativamente la base de clientes
- Aumentar el índice de venta cruzada por cliente
- Fidelizar la relación de nuestros clientes con el banco
- Fomentar el uso de los productos
- Rentabilizar a nuestros clientes actuales
- Domiciliar los pagos de servicios de nuestros clientes.

## **10.Oferta de Banca Diferenciada segmento Diamante.**

### **10.1 Concepto.**

Atender en forma integral las necesidades financieras básicas del cliente en cuanto a requerimientos transaccionales, gestión de excedentes, asistencia crediticia y nivel de servicio.

Administrar las transacciones más recurrentes del cliente: ahorros, pagos, compras y disponibilidad de efectivo, con la finalidad de constituirse en su banco principal y de esta manera establecer barreras de salida.

Esta propuesta tiene como producto novedoso la Cuenta Diamante, que tiene la funcionalidad de una cuenta de ahorros y una cuenta corriente integradas para uso de dos monedas. Esto permitirá al cliente manejar sus transacciones en una sola cuenta con comodidad, seguridad y simplicidad; y para el

Banco significará tener un cliente vinculado al poseer su cuenta personal transaccional.

Una cuenta integral transaccional, como la Cuenta Diamante, será una barrera de salida siempre que esté activa y tenga domiciliada en ella el mayor número de servicios que el cliente tenga que pagar.

## **10.2 Productos y Servicios.**

El objetivo es ofrecer al cliente los productos que requiere para tenerlos como su banco principal, para lo cual consideramos dos paquetes de productos:

### **Paquete de Productos Básico:**

- Cuenta Diamante  
Línea de Cobertura Temporal
- Tarjeta de Débito Diamante
- Domiciliación de Servicios vía cargo automático en Cuenta Diamante

### **Paquete de Productos Completo:**

Paquete de Productos Básico más:

- Tarjeta de Crédito con pago vía cargo automático en Cuenta Diamante.  
Línea de Crédito Personal.

Adicionalmente se ofrecerán productos individuales tales como depósitos a plazo, fondos mutuos, créditos automotrices, créditos hipotecarios, seguros y otros que el cliente pueda necesitar.

#### **10.2.1 Cuenta Diamante.**

##### **Antecedentes de mercado:**

Existen tres bancos con cuentas combinadas: Banco de Crédito con su Cuenta Maestra, Banco Continental con su Cuenta VIP y Banco Sudamericano con su Cuenta Bimoneda.

La que tiene mayor difusión y aceptación es la Cuenta Maestra, la cual ha sido ofrecida solo para un segmento

alto, y la presentan con beneficios de tasas especiales. El producto es complejo de entender y operar, pero el Banco de Crédito lo sostiene por su alto nivel de confiabilidad atribuido.

### **Antecedentes del producto**

Actualmente se ofrece dos cuentas en soles y dólares: Cuenta de Ahorros y Corriente en las que el cliente maneja sus transacciones sin contar con ningún mecanismo que le facilite rentabilizar y tener tranquilidad de un manejo seguro de sus saldos. Además, los clientes pagan comisiones por cada cuenta o producto bancario.

### **Definición**

Una única cuenta con dos fondos, uno en soles y otro en dólares, remunerados con atractivos intereses. La disposición de saldos será vía los canales tradicionales. Se realizan transferencias automáticas en línea, de un fondo a otro y con tipo de cambio preferencial, en caso de necesidad. Al cierre del día se podrá trasladar excedentes del fondo alterno al fondo base, a elección del cliente, entendiéndose fondo base como aquel donde

el cliente decida mantener sus ahorros. Adicionalmente, si el cliente lo solicita se le podrá entregar chequera tanto en soles como en dólares. Además se le enviará mensualmente un estado de cuenta en ambas monedas.

Aunque la presentación del producto es en forma de cuenta única, operativamente son dos cuentas corrientes (una en soles y otra en dólares) asociadas de modo tal que en caso el saldo para una operación sobre un fondo fuera insuficiente, entonces realizará una transferencia automática desde el otro fondo, con cambio de moneda a tipo de cambio preferencial. Si la suma de ambos fondos no fuera suficiente para cubrir la operación, entonces no se realizará la transferencia automática (salvo que tenga la Línea de Cobertura Temporal). Si la Línea de Cobertura Temporal no fuera suficiente, entonces no se realizará la transferencia automática y la operación se podrá elevar a consulta de sobregiro con el funcionario del cliente.

No es posible tener sólo una de las cuentas ya que se abren las dos simultáneamente, y aunque cada una de ellas pudiera tener un número interno propio (de acuerdo

a la codificación existente de cuentas), de cara al cliente, existe un único número que identifica a ambas (es el código que las relaciona).

Opcionalmente, el cliente puede definir uno de los fondos (el de soles o el de dólares) como fondo base para que al final de cada día reciba los excedentes del fondo alterno mediante una transferencia automática. El cliente informará el saldo máximo que desea mantener en el fondo alterno al final del día.

En caso el cliente cuente con chequera, los cheques que gire afectarán el fondo de su misma moneda, en caso de no contar con fondos suficientes se realizarán las transferencias detalladas líneas arriba.

En general, cualquier cargo o abono realizado en la Cuenta Diamante afectará el fondo de la moneda de la transacción.

En forma mensual se emitirá un estado de cuenta, en el cual se presentarán los saldos y movimientos de cada uno de los fondos. Este estado de cuenta constará de

uno o más hojas que se entregarán junto con el estado de cuenta de la Tarjeta de Crédito para los clientes que hayan contratado el Paquete. Adicional a la información mensual contendrá los datos de los movimientos de la Cuenta Diamante previos al día de entrega del estado de Tarjeta de Crédito. Cada papel tendrá como encabezado los datos del titular o titulares (nombre, dirección completa, código único), del funcionario de negocios (nombre y teléfono), el número de Cuenta Diamante (el número que relaciona ambos fondos).

La administración en los sistemas de la Cuenta Diamante será de la siguiente manera:

- **EN PLATAFORMA:** Se desarrolla una opción de apertura de Cuenta Diamante. Luego, si el cliente lo desea, se determina el fondo base que recibirá los excedentes del fondo alterno, dejando un saldo máximo según indicación del cliente. El estado de cuenta se emite por defecto y sólo por pedido expreso del cliente se desactiva la emisión (no existe cobro de portes en ningún caso).



- EN VENTANILLA: Se permite distinguir la Cuenta Diamante de las otras cuentas del cliente. También se identifican los fondos base y alterno a partir del número relacionador de la Cuenta Diamante. En lo demás la operativa es la misma, salvo en la consulta de saldos y movimientos que debe incluir información de ambos fondos y sus saldos.
- EN AS/400: Se permite distinguir la Cuenta Diamante de las otras cuentas del cliente, e identificar los fondos base y alterno a partir del número relacionador de la Cuenta Diamante, así como mostrar información de sus saldos. Se muestra información sobre la transferencia al final del día, del fondo alterno al fondo base (opción definida vía Plataforma, a la apertura o posteriormente modificada).
- EN INTERNET-BANKING: Se permite distinguir la Cuenta Diamante de las otras cuentas del cliente e

identificar los fondos base y alterno a partir del número relacionador de la Cuenta Diamante, así como mostrar información de sus saldos ( en US\$ y S/.). Se debe mostrar información sobre la transferencia al final del día, del fondo alterno al fondo base (opción definida vía Plataforma) y permitir su modificación directamente por parte del cliente.

- **DISPENSADORES / BANCA TELEFONICA:** Se permite distinguir la Cuenta Diamante de las otras cuentas del cliente e identificar los fondos base y alterno a partir del número relacionador de la Cuenta Diamante, así como mostrar información de sus saldos (en US\$ y S/.).

### **10.2.2 Línea de cobertura temporal.**

#### **Definición:**

La línea de Cobertura Temporal es una línea de sobregiro asociada a la Cuenta Diamante, la cual tiene como objetivo otorgar una facilidad temporal para cubrir cargos y gastos que excedan los fondos de la cuenta cancelable

máximo el próximo cierre mensual ( en ningún caso debe llegar al día 60).

Con esta línea se lanza al mercado un producto nuevo en el segmento alto de Banca Personas complementando las necesidades de productos transaccionales de los clientes del segmento Diamante.

Esta línea podrá ser utilizada para cargos por giros de cheques o disposición en ventanillas, en Internet, en Cajeros automáticos y compras en P.O.S. vía tarjeta de débito, domiciliaciones de servicios y para los cargos por mantenimiento de cuenta. No se aceptarán pagos de préstamos y tarjeta de crédito.

La liquidación de intereses es mensual y al cierre de cada mes, pero los intereses se generan por cada día de sobregiro.

Los gastos que genere la línea serán cargados en la Cuenta Diamante, si esta no tuviera fondos, pasaran a suspenso.

Se pueden hacer consultas de movimientos y saldo disponible de esta línea consultando la Cuenta Diamante en todos los canales.

Este producto sólo está comprendido para clientes a quienes se les otorgue el Paquete Diamante.

La administración en los sistemas de la Línea de Cobertura Temporal será de la siguiente manera

- EN PLATAFORMA: Se realizará propuesta y resolución de Riesgos, ampliando el menú actual de productos.
- EN VENTANILLA: opción de consulta y utilización automática desde la Cuenta Diamante.
- EN AS/400: opción de consulta, propuesta y aprobación por parte del área de Riesgos de acuerdo a pauta y enlazada a la Cuenta Diamante. Funcionalidad de aprobación vigente actualmente.
- EN INTERNET-BANKING: Consulta y utilización desde la Cuenta Diamante.
- DISPENSADORES / BANCA TELEFONICA: Consulta a partir de la Cuenta Diamante.

### **10.2.3 Tarjeta de débito Diamante.**

#### **Definición**

La Tarjeta de Débito Diamante, adicionalmente a la funcionalidad de las tarjetas de débito estándar, presentará un diseño y BIN (Banking Identification Number) diferentes para la identificación de clientes Diamante en Oficinas que no cuenten con el sistema Cola-Mático y en campañas especiales.

Esta tarjeta le permitirá acceder a Internet, Banca Automática y afiliación al programa SumaClub y al Club de Beneficios del banco.

La administración en los sistemas de la Tarjeta de Débito Diamante será de la siguiente manera:

- EN PLATAFORMA: proceso de otorgamiento, cancelación y renovación se realizará de acuerdo al procedimiento vigente actualmente para las tarjetas

de débito y en una primera en forma centralizada desde el área de Operaciones – Medios de Pago

- EN VENTANILLA: De acuerdo al proceso vigente actualmente para tarjeta de débito.
- EN AS/400: Se distinguirá el producto de las tarjetas tradicionales.
- EN INTERNET-BANKING: De acuerdo al proceso vigente actualmente para tarjeta de débito.
- DISPENSADORES / BANCA TELEFONICA: De acuerdo al proceso vigente actualmente para tarjeta de débito.

#### **10.2.4 Domiciliación de Servicios.**

##### **Antecedentes de mercado**

El Banco de Crédito maneja bien el tema de domiciliación de pagos contando con una amplia base de empresas e instituciones afiliadas (más de 100) y a la vez cuenta con un importante número de clientes con este servicio. El servicio ha sido mejorado continuamente y los clientes han empezado a tenerle

confianza percibiéndolo como bueno, sin embargo, es aún simple y factible de ser mejorado.

### **Antecedentes del Producto**

El año pasado existía el servicio de cargo automático con pocas empresas afiliadas y con pocos clientes con el servicio contratado.

Actualmente el producto se conoce de manera genérica como pago de servicios. Tenemos ya un importante grupo de empresas e instituciones afiliadas, pero la domiciliación de servicios (cargo en cuenta) aún es muy poco difundida entre los clientes y los mismos funcionarios comerciales.

Existen estadísticas que muestran que el pago de servicios está concentrado aún en ventanilla con un 92%, dejando sólo 6% para cargo automático y 2% para Internet. Aún cuando el número de transacciones en Internet está en aumento, estos pagos son, en su gran mayoría, pagos puntuales y no cargos automáticos.

Se propone relanzar el producto con una oferta nueva, diferente incluyendo ventajas diferenciadas de la competencia. Se busca afiliar a nuevas empresas y hacer que muchos más clientes nuestros tomen el servicio de domiciliación a través de una oferta lo suficientemente atractiva y en forma especial se considera como estratégico la domiciliación de la planilla del segmento Diamante.



## **Definición**

Suma Pagos es el sistema de domiciliación de servicios en cuentas. Es importante lograr la confianza de los clientes en este servicio, por lo que se están tomando acciones como ofrecer un límite máximo por cargo para cada entidad, el cual será definido por el cliente, e informarle inmediatamente si llegase una factura por un monto mayor al indicado, esto debido a la percepción de inseguridad en la facturación de las empresas de servicios públicos. También se considera crear para la Cuenta Diamante la Línea de Cobertura Temporal, para efectos de cubrir el cargo automático en caso la cuenta no tenga fondos.

También se incrementará la oferta de instituciones para domiciliar. El canal Internet será utilizado en forma interactiva en esta nueva versión.

El Suma Pagos es importante dentro de los servicios de la Banca de Personas por su poder de retención. Se comunicará a la red y al Banco en general, lo importante

que esto significa dentro de nuestro plan de retención y vinculación de clientes.

La domiciliación con cargo a la Cuenta Diamante, distinguirá el fondo S/. o US\$. A afectar según sea el cargo original; de esta manera buscamos que el cliente no se vea afectado con el tipo de cambio para realizar sus pagos.

El cliente podrá afiliar y desafiliar el cargo automático por tres vías de manera muy fácil: por Internet, por teléfono , enviando por fax la solicitud o entregándola en las oficinas. Además se realizarán cargos consecutivos si no se encuentra saldo en la cuenta (según sea el servicio afiliado).

La afiliación es gratuita, el número de servicios a domiciliar es ilimitado y los plazos serán determinados de acuerdo a la operativa y negociación con cada institución.

La administración en los sistemas del Servicio de Domiciliación será de la siguiente manera:

- PLATAFORMA : ingreso de solicitud, área de Operaciones realiza cargo automático, bajo procedimiento actual
- EN INTERNET-BANKING: Cargo automático y consulta.

#### **10.2.5 Tarjeta de crédito Diamante.**

##### **Definición**

Al cliente del segmento Diamante se le ofrecerá la tarjeta Diamante, aunque tendrá la posibilidad de elegir una tarjeta distinta. El objetivo es colocar dicha tarjeta con una línea no menor a US\$10,000.

Cuenta con afiliación automática al Programa de viajero frecuente Lan Pass y al Club de Beneficios del Banco, adicionales a todos los beneficios que actualmente se otorga a los clientes con dicha tarjeta.

La administración en los sistemas de la Tarjeta de Crédito Diamante será de la siguiente manera:

- EN PLATAFORMA
- EN VENTANILLA

- EN AS/400
- SISTEMA DE TARJETA DE CRÉDITO
- EN INTERNET-BANKING
- DISPENSADORES / BANCA TELEFÓNICA

De acuerdo a procedimientos actuales.

#### **10.2.6 Línea de Crédito Personal**

##### **Definición**

Es una Línea de Crédito de Consumo pre-acordada con aprobación del Banco para ser utilizada por el cliente en el momento que lo desee y activándose por Internet, cajero automático o ventanilla (estaría pendiente el canal telefónico), con posibilidad de disposiciones parciales por un mínimo de \$500, máximo 100% de la línea, contando con el beneficio de disponer nuevamente del capital utilizado y cancelado en cada cuota. El cliente define el número de cuotas a pagar por cada disposición, siendo el plazo mínimo de 1 mes y el máximo 24 meses. Las cuotas son con cargo

automático a la Cuenta Diamante asociada. Adicionalmente el cliente podrá realizar pre-pagos y/o cancelaciones a través de ventanilla e internet, sin penalidad alguna.

Las consultas de saldo, cuotas y estados de cuenta se pueden realizar en Internet, Dispensadores de Saldo y ventanillas. Enviándose adicionalmente un Estado de Cuenta conjuntamente con el estado de cuenta del Paquete Diamante.,

El objetivo es ofrecer una línea para compras (en efectivo de libre disponibilidad) lanzando al mercado un producto nuevo en el segmento de Banca Personas, generando ingresos financieros de bajo riesgo y reducción de costos de evaluación individual de créditos de consumo.

En resumen, la disposición del crédito se realiza vía traslación de fondos a la Cuenta Diamante, de esta forma se estaría convirtiendo a la Cuenta Diamante en la cuenta transaccional del cliente, y con el Paquete

lograríamos brindar la oferta que satisfaga sus principales necesidades financieras para comprar, pagar, ahorrar y administrar su dinero.

Este producto sólo será otorgado a los clientes del Paquete Diamante.

La administración en los sistemas de la Línea de Crédito Personal será de la siguiente manera:

- EN PLATAFORMA: Se realizará propuesta y resolución de Riesgos, ampliando el menú actual de productos.
- EN VENTANILLA: opción de consulta y utilización automática directa o desde la cuenta global.
- SISTEMA DE TARJETA DE CRÉDITO : se utilizará este sistema para la administración y funcionamiento de la línea.
- EN INTERNET-BANKING: Consulta y utilización a partir de traslación de fondos.
- DISPENSADORES  
Consulta.

### **10.3 Precios.**

Los tarifas y comisiones estarán en función al Paquete Diamante y a productos individuales, los mismos que se analizaron en función al mercado y las actuales condiciones de precios. El objetivo es darle al cliente una mejor rentabilidad y el banco lograr también un mayor beneficio.

Se cobrará una comisión mensual de US\$ 12 por el Paquete Diamante, el cual incluye el costo de mantenimiento mensual de cada producto individual, así como el costo de transacciones en ventanilla y cajeros automáticos de la red Unibanca.

La comisión por mantenimiento de la cuenta será cobrada en dólares, en el fondo en dólares y asimismo se considera que la tasa de la línea de cobertura sea mayor a la de tarjeta de crédito y a su vez estas sean mayores a la de Crédito Personal.

### **10.4 Nivel de Servicio.**

#### **Antecedentes**

El Banco cuenta con una Banca Preferente que brinda atención especial solamente a los clientes asignados a dicha oficina. Se atiende en una sola oficina ubicada en el 5<sup>to</sup> piso de la oficina principal. En la Red y en los demás canales el servicio de atención no es diferenciado.

Adicional al servicio en Banca Preferente, en la Red no se brinda asesoría especial a los clientes del segmento A1, y la diferenciación de precios no está organizada o estructurada, por lo que se atiende según la solicitud de cada cliente.

### **Definición**

Se implementará el concepto de segmento Diamante el cual permitirá a las oficinas mantener a dichos clientes dentro de su oficina, para lo cual se analizó en qué oficinas son tutelados y atendidos estos clientes definiéndose 8 oficinas principales de atención a clientes de este segmento, en los cuales se implementará el puesto de Asesor Financiero Diamante:

- Oficina Principal + Banca Preferente
- Oficina Miraflores
- Oficina La Molina
- Oficina Chacarilla



- Oficina Dos de Mayo
- Oficina Dasso
- Oficina San Borja
- Oficina Jockey Plaza

En las oficinas donde no haya un Asesor Financiero Diamante, los clientes serán tutelados por el Gerente de Oficina.

El Asesor Financiero Diamante deberá cubrir todas las necesidades de asesoría financiera que requieran los clientes brindándoles una correcta orientación en el manejo de sus excedentes (siendo el nexo del cliente con Banca Privada Doméstica, Banca Privada Internacional, Fondos Mutuos, Investment), atención de sus necesidades crediticias, así como la atención de toda su transaccionalidad.

Adicionalmente se priorizará la atención de estos clientes en ventanilla, para lo cual se ha implementado el sistema de gestión de colas Cola-Mático, el cual funcionará en algunas oficinas del banco, tales como Miraflores, Jockey Plaza, Oficina Principal, y San Borja. En el resto de oficinas se priorizará la

atención de estos clientes siendo identificados con su tarjeta de débito o crédito Diamante.

Finalmente, se definió que se debe identificar como cliente de este segmento al esposo (a) de nuestro cliente Diamante, ya que estos mantienen un mismo nivel de vida y hábitos de consumo. Asimismo, y como caso particular, se definió incluir a los mancómunos de los clientes Diamante, en cuanto al nivel de servicio a ofrecer.

#### **10.5 Comunicación e imagen.**

La Propuesta de Valor para el segmento Diamante, optimiza integralmente sus beneficios financieros con total comodidad y seguridad, ofreciendo excelentes servicios financieros con la asistencia de profesionales y el respaldo de un Grupo de gran experiencia internacional.

Campaña de Marketing Directo dirigida a nuestros clientes, presentando a su nuevo Asesor. Esta se complementará con

Telemarketing y acciones de los Asesores Financieros Diamante.

Posteriormente se desarrolla comunicaciones a Clientes Potenciales con propuestas que incorporan a productos locomotoras como las Tarjetas de Créditos pre-emitidas. Estas acciones serán tuteladas por los Asesores Financieros Diamante, pues luego serán responsables de ir completando el Paquete de Productos y Servicios a los clientes

Asimismo, se elabora una comunicación de bienvenida en la que se incluye los productos que adquiera el cliente.

Así, a la apertura del Paquete el cliente recibe un Documento de Cuenta Diamante, en el cual van consignados los datos del titular y el número de la Cuenta. Guía de Cuenta Diamante, con explicación del funcionamiento de la cuenta, estado de movimientos, uso de Internet y Banca Automática, programa SumaClub, pago automático de servicios y demás características.

Tarjeta de Debito Diamante

Tarjeta y Guía del Club de Beneficios.

Tarjeta de Crédito Diamante, Línea de Cobertura Temporal y Línea de Crédito Personal.

Esta comunicación es modular, es decir se pueden incluir solo los productos que se están completando o el Paquete completo

RR PP: Para el lanzamiento comercial se generarán una serie de entrevistas en los principales medios de comunicación, así como desayunos de trabajo con los responsables de los medios de comunicación.

Publicidad en Medios: La oferta Diamante no considera difusión masiva. Esta en evaluación la realización de difusión a la oferta para todos los segmentos.

Merchandising: Se ubicará en oficinas seleccionadas para atender con un Asesor Financiero Diamante, material de fácil identificación para generar el interés de los clientes del Segmento Diamante que visiten el Banco y que todavía no conozcan el servicio Diamante.

Campañas Promocionales: se desarrollarán en ciertos Clubes donde es reconocida la gran asistencia de personas del perfil del Banco, así como auspicios de eventos perfil.

Planes de Fidelización: Para los clientes que cuenten con el Paquete se desarrollarán comunicaciones y actividades especiales

El contacto de los clientes con el Equipo Comercial es muy importante, por ello con el Área de Recursos Humanos se ha establecido un Plan de Capacitación inicialmente para Asesores Financiero Diamante y Gerentes de Oficinas que tienen la responsabilidad de Tutelar a los clientes del segmento Diamante. Luego se continuará con las personas de las Plataformas Comerciales, de Operaciones y con todas las Áreas de Contacto con el Público como Telemarketing y Fuerza de Ventas.

Luego se llegará a todas las demás Áreas de la institución para dar información completa de esta nueva estrategia comercial, a toda la organización.

#### **10.6 Perfil profesional del personal.**

Para seleccionar al grupo de Asesores Preferentes se consideró principalmente el conocimiento de los productos y buen trato con el público.

Se complementó la preparación de los asesores mediante charlas de los productos nuevos a ofrecer así como de los procedimientos operativos. De esta forma estarían preparados no solamente para vender sino también para asesorar en cualquier trámite necesario.

## 11. Glosario de Términos.

**Domiciliar:** Registrar facturas del cliente para que sean pagadas en forma automática por el banco.

**Fidelizar:** Crear diferentes mecanismos para que el cliente realice más transacciones con el banco.

**Customer Relation**

**Time (CRT):** Tiempo que el asesor financiero dedica al cliente.

**Plataforma:** Punto de atención al cliente para diferentes servicios tales como apertura de cuentas, depósitos, etc.

**AS/400:** Computador principal del banco.

**Internet-Banking:** Interacción del cliente con el banco por intermedio del canal Internet.

Cola-Mático: Sistema de control de colas.



## **12. Conclusiones.**

- Se observa poco conocimiento de las operaciones del banco así como una baja recordación de su imagen.
- Existe una necesidad de comunicar solidez como institución con respaldo a nivel mundial.
- Existe actualmente una incertidumbre en el sistema lo que representa una oportunidad para el banco para iniciar operaciones de comercio exterior basados en su infraestructura internacional.

### **13. Recomendaciones.**

- Las herramientas de gestión deberán ser ajustadas a estos cambios. Esto permitirá realizar un seguimiento al momento de las campañas comerciales y medir su rentabilidad.
- Los procesos principales deberán ser modificados para atender a los clientes según los objetivos del proyecto Banca Diferenciada.
- Estas actividades proyectan hacer más eficientes las relaciones con los clientes actuales, así como atraer nuevos clientes, incrementando de esta manera la rentabilidad de la organización.
- Fuerte apoyo de marketing personalizado.

#### 14. Bibliografía.

- Manual de nuevos productos. Banco Santander Central Hispano.
- Datos suministrados por Apoyo S.A.
- Datos suministrados por la SBS