****

**Universidad de Palermo**

**Máster en Dirección de Empresas**

**Trabajo final para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORIENTADO***

***A LA TRANSPARENCIA PARA LOS CLIENTES DEL BANCO EQUIS,***

***DE LIMA, PERÚ***

**Maestrando:** Ingeniero Roberto Suyomi Taype Calderón

**e-mail:**  [rstaypecalderon@gmail.com](mailto:%20rstaypecalderon@gmail.com) - **WhatsApp**: +511 9997832179

**Perfil de LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/roberto-taype-calder%C3%B3n-70066358/>

**Legajo:** 0119286

**Director:** Mag. Ricardo Palmieri

**05.07.23 - Buenos Aires, Argentina**

**EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

**AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi sincero agradecimiento al director de este trabajo, Mag. Ricardo Palmieri, por su dedicación, apoyo y respeto a mis ideas, así como por su orientación y rigor, hablando siempre con énfasis y generando un ambiente de confianza y motivación.

También quiero agradecer a la Universidad de Palermo por brindarme un soporte invaluable a lo largo de todo mi enriquecedor y gratificante proceso académico.

Finalmente, quiero extender mi profundo agradecimiento a Nataly, mi esposa, y Sebastián, mi hijo, por su incondicional respaldo, su compañía en los momentos difíciles y su constante ánimo para llevar a cabo este trabajo final.

A todos, muchas gracias.

**RESUMEN DEL TRABAJO FINAL**

El objetivo principal del trabajo fue desarrollar un plan de comunicación para el Banco Equis en Perú, con el fin de mejorar la transparencia y reducir los rechazos de compras con tarjetas bancarias, con el propósito de brindar una experiencia positiva a los clientes. Para lograrlo, se identificó las razones detrás de los rechazos de compra y se realizó una encuesta para determinar el canal de comunicación y el tono de los mensajes más apropiados. Con esta información, se diseñó un plan de comunicación integral que buscó aumentar los ingresos financieros del banco.

El plan de comunicación se enfocó en diseñar los mensajes de notificación sobre los motivos de rechazo en las compras con tarjeta bancaria, implementar mensajes de texto automáticos en tiempo real, enviar correos electrónicos y boletines informativos explicando los motivos más frecuentes, habilitar una sección en el sitio web del banco con detalles sobre los rechazos, y crear videos claros en YouTube y compartirlos en redes sociales. Se propone desarrollar materiales visuales y comprensibles, evitando tecnicismos, para ayudar a los clientes a entender los motivos de rechazo y las acciones a tomar. Además, se estableció un mecanismo de evaluación continua a través de encuestas y buzones de sugerencias para recopilar retroalimentación y ajustar la comunicación según las expectativas de los clientes.

En cuanto a los costos, se realizaron estimaciones que incluyeron recursos humanos, producción de materiales, tecnología y evaluación. El costo mensual estimado para implementar el plan de comunicación fue de S/16.243,83. Además, se proyectó un ingreso financiero mensual estimado de S/153.672,51, considerando el volumen de rechazos y la conversión esperada. Estos datos condujeron a un retorno de inversión (ROI) del 846,04%, lo que implica que se espera obtener un retorno de 8,46 unidades monetarias por cada unidad invertida.

En resumen, el plan de comunicación para el Banco Equis en Perú tenía como objetivo mejorar la experiencia de los clientes, a través de acciones específicas y una comunicación clara y transparente. Se propusieron medidas como mensajes de notificación en tiempo real, correos electrónicos, videos y materiales visuales fáciles de entender. Además, se proyectaron costos y beneficios, demostrando un retorno de inversión positivo y significativo.

**TABLA DE CONTENIDOS**

Pág.

INTRODUCCIÓN 10

Objetivos 11

Objetivo general 11

Objetivos específicos 11

Hipótesis 11

Diseño metodológico y marco teórico 12

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO 13

1.1 Transparencia 13

1.2 Plan de comunicación 13

1.3 Plan de marketing digital 16

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA INSTITUCIÓN 19

2.1 El sector 19

Introducción 19

Competidores 20

Volumen del mercado, en dinero y en clientes 22

2.2 La institución 24

Situación actual 24

Análisis del macroentorno 25

Análisis del microentorno 26

Matriz FODA 28

Matriz EFI 29

Matriz EFE 31

Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter 32

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 34

Justificación de la investigación 34

Definición del problema de investigación 34

Objetivo general de la investigación 34

Diseño de la investigación 34

Desarrollo de la metodología 35

Tamaño de la muestra 35

CAPÍTULO 4: RESULTADOS 37

Perfil de entrevistados 37

Denegaciones en compras 41

Evaluación de mensajes 42

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 50

Conclusiones 50

Recomendaciones 51

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN 52

Partes 52

Costos 52

Seguimiento del plan 54

Proyección de resultados 55

KPI 57

BIBLIOGRAFÍA 59

ANEXOS 60

**LISTADO DE TABLAS**

Pág.

Tabla N° 1: Estructura del sistema financiero en Perú a diciembre 2022 19

Tabla N° 2: Ranking de créditos de las instituciones financieras a diciembre 2022 20

Tabla N° 3: Ranking de depósitos de las instituciones financieras a diciembre 2022 21

Tabla N° 4: Volumen en dinero y clientes del sistema financiero a diciembre 2022 22

Tabla N° 5: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) del Banco Equis 29

Tabla N° 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) del Banco Equis 31

Tabla N° 7: Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter del Banco Equis 32

Tabla N° 8: Ranking de los motivos de rechazo según su claridad de contenido 43

Tabla N° 9: Estructura de costos del plan de comunicación 53

Tabla N° 10: Proyección de resultados del plan de comunicación 55

**LISTADO DE GRÁFICOS**

Pág.

Gráfico N° 1: Los “para qué” de la gestión de comunicación organizacional 15

Gráfico N° 2: Marco de referencia para el marketing digital 18

Gráfico N° 3: Distribución geográfica de créditos a diciembre 2022 23

Gráfico N° 4: Distribución geográfica de clientes deudores a diciembre 2022 23

Gráfico N° 5: Organigrama del Banco Equis a diciembre 2022 25

Gráfico N° 6: Pregunta N° 1: Actualmente, ¿a qué te dedicas? 37

Gráfico N° 7: Pregunta N° 2: ¿De qué bancos eres cliente? 38

Gráfico N° 8: Pregunta N° 3: Cuando realizas compras online, ¿qué medio de pago es el que prefieres usar? 38

Gráfico N° 9: Pregunta N° 4: ¿Con qué frecuencia sueles hacer compras online? 39

Gráfico N° 10: Pregunta N° 5: ¿Cuáles son los rubros en los que sueles hacer compras online? 39

Gráfico N° 11: Pregunta N° 6: ¿Cuáles son los lugares en los que sueles hacer compras online? 40

Gráfico N° 12: Pregunta N° 7: En los próximos 6 meses, ¿crees que tus compras online...? 40

Gráfico N° 13: Pregunta N° 8: En los últimos 3 meses, ¿has tenido algún problema de rechazo de la operación al usar tu tarjeta de crédito o débito? 41

Gráfico N° 14: Pregunta N° 9: ¿Qué tipo de rechazo tuviste en la operación al usar tu tarjeta de crédito o débito? 41

Gráfico N° 15: Pregunta N° 10: ¿Continuaste la compra online o preferiste abandonarla? 42

Gráfico N° 16: Pregunta N° 11: Consideras que el mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Excede línea de crédito” es… 44

Gráfico N° 17: Nube de palabras de la pregunta N° 11.1: ¿Por qué consideras el mensaje “Algo claro” o “Confuso”? 44

Gráfico N° 18: Pregunta N° 12: Consideras que el mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Fondos insuficientes” es… 45

Gráfico N° 19: Nube de palabras de la pregunta N° 12.1: ¿Por qué consideras el mensaje “Algo claro” o “Confuso”? 45

Gráfico N° 20: Pregunta N° 13: Consideras que el mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Botón de compras por internet” es… 46

Gráfico N° 21: Nube de palabras de la pregunta N° 13.1: ¿Por qué consideras el mensaje “Algo claro” o “Confuso”? 46

Gráfico N° 22: Pregunta N° 14: Consideras que el mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Servicio de sobregiro” es… 47

Gráfico N° 23: Nube de palabras de la pregunta N° 14.1: ¿Por qué consideras el mensaje “Algo claro” o “Confuso”? 47

Gráfico N° 24: Pregunta N° 15: Consideras que el mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Error CVV” es… 48

Gráfico N° 25: Nube de palabras de la pregunta N° 15.1: ¿Por qué consideras el mensaje “Algo claro” o “Confuso”? 48

Gráfico N° 26: Pregunta N° 16: Considerando los mensajes anteriores que te pueden llegar al usar tus tarjetas de crédito y/o débito, ¿por qué medio prefieres que te lleguen los mensajes? 49

INTRODUCCIÓN

El Banco Equis es una institución financiera del Perú que ocupa el primer lugar del sector bancario y el tercer lugar en la lista general del ranking Merco Empresas y Líderes 2020, estudio que identifica a las 100 empresas con mejor reputación corporativa en el país. Está enfocado en brindar productos y servicios de forma ágil y conveniente para sus 3.000.000 de clientes.

Desde el 2019, como parte de su estrategia de posicionamiento, el banco identificó como oportunidad de mejora enfocarse a nivel organizacional en uno de sus atributos diferenciadores: información transparente para sus clientes.

En ese sentido, se designó a un equipo responsable para consolidar las diferentes iniciativas que se desean realizar con el objetivo de comunicar información clara y oportuna a los clientes en los diferentes canales del banco.

Luego de un estudio realizado, se identificó que uno de los principales problemas para el cliente es la falta de claridad cuando se rechaza la compra con su tarjeta bancaria. El rechazo de una compra, además de generar un mal momento al cliente, es un ingreso que el banco deja de recibir. En ese sentido, se necesita comunicar al cliente de forma transparente el motivo de rechazo de su compra para que pueda completarla en ese momento y así evitar perder esta comisión.

La presente investigación busca responder la interrogante sobre qué procesos y acciones son necesarias para comunicar de forma clara y transparente el motivo de rechazo al momento de una compra con tarjeta del banco. Para ello, se investigarán los principales motivos de rechazo bajo el análisis de la información del banco Equis. Además, se realizará una encuesta a los clientes para identificar el mejor canal de comunicación y el tenor que los mensajes deberían tener para ser los más claros y concisos. En base a los resultados de la investigación cuantitativa, se buscará desarrollar un plan de comunicación que permita incrementar las comisiones por las compras de las tarjetas bancarias y proyectar los ingresos anuales.

**Pregunta de investigación**:

¿Qué procesos y acciones son necesarias para comunicar de forma clara y transparente el motivo de rechazo en las compras realizadas por los clientes con sus tarjetas bancarias?

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación orientado a la transparencia para los clientes del banco Equis, de Lima, Perú

Objetivos específicos

* Identificar las situaciones donde el banco no es transparente con los clientes.
* Reconocer las acciones de mejora a aplicar.
* Analizar costos y retorno de inversión del plan de comunicación

Hipótesis

La falta de un plan de comunicación en el Banco Equis de Lima, Perú, no ha permitido notificar a los clientes de forma clara y oportuna sobre los motivos de rechazo al momento de realizar compras con la tarjeta bancaria, generando bajos ingresos por consumo a la institución financiera.

Diseño metodológico y marco teórico

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo. En su alcance, será exploratoria y descriptiva. Las técnicas de recolección de datos serán a partir de una encuesta para aplicar a una muestra aleatoria de la base de clientes.

El objetivo de la encuesta es identificar el mejor canal de comunicación y el tenor que los mensajes deberían tener para ser los más claros y concisos. Además, se investigarán los principales motivos de rechazo bajo el análisis de la información del Banco Equis.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Transparencia

Definición

La transparencia es el grado y apertura de información con que se afronta la rendición de cuentas, y “está influenciada por variables como los valores organizativos, la actividad realizada, los destinatarios de las actuaciones, la cultura participativa de la organización o el entorno social, entre otros” (Pursals, 2015, pp. 71-72). Este concepto permite que la información de una empresa esté al alcance de los grupos de interés afectados por ella y genera obligaciones relacionadas con la misión y los valores de la empresa.

Como reflexiona Han (2013), este tema cobra mayor relevancia ya que está dominando el discurso público y la libertad de información se reclama cada vez más y con mayor intensidad, lo que produce un cambio de paradigma que ya no puede reducirse a solo temas políticos o económicos.

Tomando en consideración lo anterior, se puede vincular este concepto con el sector financiero para dar paso a la transparencia bancaria, la cual engloba las buenas prácticas que las instituciones financieras realizan con sus clientes relacionados con la información de los productos bancarios, como contratos, procedimientos y condiciones.

1.2 Plan de comunicación

Definición

Según Monserrat-Gauchi (2014), “un Plan Estratégico de Comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados” (p. 10).

Por su parte, García (2019) define el plan de comunicación como un documento operacional que consolida los objetivos de la empresa y “fija un cuadro de referencia para el conjunto de acciones de comunicación que deben ayudar a reforzar la imagen de marca, la política comercial de la entidad y la comunicación con sus grupos de interés” (p. 44).

Responsables y destinatarios

Los responsables que participarán y coordinarán un plan de comunicación pueden pertenecer a las áreas de Marketing, Ventas, Mercadeo, Recursos Humanos, Comité Directivo, entre otras según las características de la empresa. Como indica Aljure Saab (2015), los directores de comunicación estarán presentes, ya sea liderando, asesorando o acompañando, pero sin dejar de “asegurar que el plan se defina y se ejecute garantizando la coherencia entre la comunicación, el comportamiento y los hechos de toda la organización, a través de un trabajo en equipo y coordinado con sus diferentes estamentos” (p. 85).

Como contraparte, los destinatarios de un plan de comunicación también son llamados públicos. Oliveira (2018) define que “los públicos son grupos específicos, identificados por la organización a partir de un criterio de segmentación” (p. 140). En esta misma visión, se observan cinco enfoques de un público que se pueden resumir como: colectivo identificado por la organización, colectivo cuyos miembros poseen características en común, colectivo con capacidad para influir en los objetivos de la organización, colectivo situacional, y colectivo que se relaciona con la organización (Oliveira, 2018). Para definir correctamente un público objetivo, se debe tomar en cuenta los objetivos de comunicación que se planteen y se debe al menos satisfacer los pasos de identificación, clasificación y priorización (Aljure Saab, 2015).

Ámbito

Desde el siglo veinte, la aparición del Internet y los cambios de estilos de vida y consumo han transformado la forma de comunicar de las empresas. Como reflexiona Monserrat-Gauchi (2014), si antes el foco era el producto, ahora es el consumidor y sus relaciones emocionales; si antes el anunciante controlaba los canales de distribución, ahora el cliente decide dónde, cómo y cuándo comprar. En ese sentido, la marca necesita estar presente y ser relevante en las conversaciones de los consumidores, ya sea en el mundo digital (como las redes sociales o páginas web) o en el mundo físico (como en casa, el trabajo o lugares de esparcimiento). Sin embargo, decidir por el ámbito o canal ideal para el público objetivo depende de varios factores. Como indica Aljure Saab (2015), es importante “tener en cuenta las características del público y su capacidad de acceso y uso del medio que se prevé usar” (p. 187).

Oportunidad

Muchas veces, resulta crucial identificar el momento ideal para realizar un plan de comunicaciones. Aljure Saab (2015) plantea que se puede empezar a partir de un pedido de alguna área de la empresa para tratar resolver un problema detectado. Sin embargo, se puede dar el caso que esta solicitud podría no tener aún un problema específico y se necesite realizar antes un análisis para entender la situación actual. En ese sentido, dependiendo del caso, se tendrá primero que identificar el problema/situación o realizar el análisis respectivo.

Estructura

Existen diversas metodologías con sus respectivas estructuras para elaborar un plan de comunicación. A continuación, se presentan tres propuestas. Monserrat-Gauchi (2014) establece seis etapas: análisis de la situación, diagnóstico de la situación, determinación de los objetivos de comunicación, elección de las estrategias, definición de los planes de acción y evaluación.

Por su parte, Aljure Saab (2015) propone siete etapas: análisis de la situación, análisis DOFA, definición de objetivos, definición de públicos, definición de mensajes, definición de un plan de acción y definición de indicadores.

Finalmente, Matilla (2018) considera cuatro etapas basado en el modelo IACE (formalizado por John Marston en 1963): investigación, acción (estrategia), comunicación (táctica), y evaluación.

Objetivos

Según Aljure Saab (2015), se realiza un plan de comunicación para “generar, mantener e incrementar, entre los públicos de interés, los niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen” (p. 45). En el Gráfico N°1 se señala la parte correspondiente a este punto.

Gráfico N° : Los “para qué” de la gestión de comunicación organizacional

Diagrama, Texto, Esquemático

Descripción generada automáticamente

Fuente: “El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración”, por A. Aljure Saab, 2015, p. 46

Por su parte, Matilla (2018) considera que “la comunicación se ha revelado como una misión que está alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, y entre estos objetivos se halla el de generar confianza mediante la transparencia” (p. 5).

Finalmente, Tironi y Cavallo (2007) proponen que el objetivo de un plan de comunicación es transformar el vínculo entre las empresas con su entorno en una relación positiva y armoniosa desde el punto de vista de sus intereses objetivos.

1.3 Plan de marketing digital

Definición

Según el Equipo Vértice (2010), el marketing digital se define como un sistema interactivo que forma parte del conjunto de acciones de marketing de una empresa, y que utiliza los sistemas de comunicación telemáticos para lograr una respuesta medible ante un producto y una transacción comercial. En otras palabras, el marketing digital es una herramienta que permite a los clientes potenciales interactuar, realizar consultas, seleccionar y adquirir los productos o servicios que una empresa ofrece a través de canales digitales. Esta definición pone de manifiesto la importancia del marketing digital en el entorno empresarial actual, donde las empresas buscan nuevas formas de llegar a su audiencia y aumentar su presencia en línea.

Selman (2017) agrega que el marketing digital “consiste en todas las estrategias de mercadeo que realizamos en la web para que un usuario de nuestro sitio concrete su visita tomando una acción que nosotros hemos planeado de antemano” (p. 5).

Responsables y destinatarios

Si bien el responsable del marketing digital es el departamento de marketing, la tecnología empoderó a las personas, por lo que, si se busca comprender cómo y cuándo vender, basta con escucharlos, ser honestos, humanos y transparentes. Como menciona Oberlander (2021), las personas ahora toman decisiones de compra a partir de “los contenidos educativos, tutoriales, testimonios, *reviews* o *unboxing* que hacen otros usuarios o clientes en un proceso de investigación autogestionado previo a la toma de decisión” (p. 7).

Además, Gupta y Davin (2015) considera que, en el contexto digital, una empresa tiene que administrar muchos elementos como los medios pagados (anuncios en Google), los medios propios (a través del sitio web) y los medios ganados (información compartida en redes sociales). Tantas opciones pueden confundir a los gerentes de marketing ya que la cantidad de datos es impactante y no paran de crecer. “A medida que más y más consumidores crean y acceden a contenidos en línea, los gerentes deben comprender cómo aprovechar el marketing digital para influir en su conducta” (p. 6).

Con respecto a los destinatarios, Brunetta (2013) considera que el marketing digital debe estar orientado a una comunidad que debe cumplir al menos tres ejes: identidad (características en común), jerarquía (alguien debe mandar) y compartir un interés.

Ámbito

Brunetta (2013) sostiene que uno de los factores que más contribuyen a fidelizar y desarrollar a un negocio es la multicanalidad, entendida como la necesidad de los consumidores para poder tener diferentes opciones al momento de comunicarse. En ese sentido, los medios sociales en internet son un canal de contacto importante, así como los ya utilizados hoy en día dentro del marketing digital.

Oportunidad

Brunetta (2013) declara que para los negocios “la comunidad está donde sus clientes están, se trate de una red social como Facebook o de un sitio creado para la marca de manera exclusiva” (p. 29). Por lo tanto, es crucial que las empresas estén en esos momentos de interacción de manera oportuna y contextual, buscando anticipar las propias necesidades de los clientes dentro de su comunidad.

Estructura

Similar al plan de comunicaciones, el Equipo Vértice (2010) propone que un plan de marketing digital debe contar con el análisis de la situación (interno y externo), definición de objetivos, definición de la estrategia (de producto, precios, distribución, comunicación), programa de acciones (siempre al pendiente de los usuarios), ejecución y medición (control de los principales indicadores).

Objetivos

No existe un único objetivo para todo plan de marketing digital ya que este varía según las metas que la empresa se establezca. Los objetivos podrían ser, por ejemplo, aumentar las ventas, fidelizar los clientes, generar o potenciar la marca, o dar a conocer la empresa.

En ese sentido, Gupta y Davin (2015) proponen dos formas de llegar al consumidor final: marketing de interrupción y el marketing de atracción. El primero aborda los anuncios de búsqueda, de *display* y en video; mientras que el segundo busca aparecer en las búsquedas de servicios o productos de los consumidores (SEO).

Además, dentro del marco de referencia que proponen los autores, se consideran otros dos elementos clave: las redes sociales y la tecnología móvil. Las redes sociales desempeñan un papel fundamental en la actualidad, ya que permiten a las empresas conectarse y relacionarse directamente con los consumidores, generando interacciones y promoviendo la difusión de información. Por último, la tecnología móvil ha revolucionado la forma en que los consumidores interactúan con las marcas, ya que le brinda acceso instantáneo a información para realizar compras en cualquier momento y lugar.

El Gráfico N° 2 ofrece el marco de referencia considerando cuatro elementos claves: marketing de interrupción, de atracción, redes sociales y tecnología móvil.

Gráfico N° : Marco de referencia para el marketing digital

Interfaz de usuario gráfica, Diagrama, Aplicación

Descripción generada automáticamente

Fuente: “Marketing Reading” , por A Gupta, S. y Davin, J., 2015, p. 7

Estos cuatro elementos clave, el marketing de interrupción, el marketing de atracción, las redes sociales y la tecnología móvil, constituyen el marco de referencia propuesto por los autores para comprender y desarrollar estrategias de marketing efectivas en el contexto actual.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA INSTITUCIÓN

2.1 El sector

Introducción

El sistema financiero en el Perú administra y regula los recursos económicos y monetarios, lo que permite la inversión de capital en actividades productivas que impulsan el desarrollo económico del país. Asimismo, este sistema proporciona liquidez a quienes la necesitan, fomenta el ahorro y ofrece opciones de inversión.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) desempeña un papel fundamental como organismo regulador y supervisor del sistema financiero peruano. Su objetivo principal es asegurar la estabilidad, solidez y transparencia de dicho sistema, al tiempo que promueve la educación y la inclusión financiera de la población.

De acuerdo con la información proporcionada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) en el año 2022, la estructura del sistema financiero se compone de diversos actores, entre ellos la banca múltiple, instituciones financieras, instituciones de crédito, cajas municipales y rurales.

Tabla N° : Estructura del sistema financiero en Perú a diciembre 2022

|  |  |
| --- | --- |
| **Diciembre 2022** | **Número de instituciones** |
|
| **Instituciones de Operaciones Múltiples** | **51** |
| Banca múltiple | 17 |
| Instituciones financieras | 9 |
| Cajas municipales y rurales | 18 |
| Instituciones de créditos | 7 |
| **Banca Estatal** | **2** |
| **Sistema Financiero** | **53** |

Fuente: “Evolución del sistema financiero. Créditos y depósitos del sistema financiero”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2022.

El sector está compuesto por un total de 53 instituciones, de las cuales dos son estatales: el Banco de la Nación y el Banco Agropecuario. Para el presente plan, nos enfocaremos en la banca múltiple, ya que el Banco Equis forma parte de las 17 instituciones que se incluyen en esta categoría. La banca múltiple está autorizada para recibir depósitos del público (llamado también “captación”) y utilizar esos recursos para otorgar préstamos e inversiones (conocido como “colocación”). Su principal característica es ofrecer una amplia gama de servicios financieros en un solo lugar, lo que brinda comodidad y conveniencia a los clientes.

Competidores

En el mercado financiero peruano, los principales competidores del Banco Equis son el Banco de Crédito del Perú, el Banco BBVA Perú y Scotiabank Perú. Los cuatro bancos representan conjuntamente el 83,70% de los créditos directos y el 82,75% de los depósitos totales de la banca múltiple. A continuación, se presenta el ranking completo de los diecisiete bancos de la banca múltiple en orden de importancia dentro del sistema bancario peruano.

Tabla N° : Ranking de créditos de las instituciones financieras a diciembre 2022

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Instituciones** | | | Monto | Participación | Porcentaje |
| (En miles de soles o S/) | ( % ) | Acumulado (%) |
|  |  |  |  |  |  |
| 1 |  | Banco de Crédito del Perú | 121.387.258 | 34,18 | **34,18** |
| 2 |  | Banco BBVA Perú | 73.120.064 | 20,59 | **54,77** |
| 3 |  | Scotiabank Perú | 57.435.111 | 16,17 | **70,95** |
| 4 |  | Banco Equis | 45.269.603 | 12,75 | **83,70** |
| 5 |  | Mibanco | 13.966.295 | 3,93 | **87,63** |
| 6 |  | B. Interamericano de Finanzas | 13.671.173 | 3,85 | **91,48** |
| 7 |  | B. Pichincha | 9.338.557 | 2,63 | **94,11** |
| 8 |  | B. Santander Perú | 5.891.654 | 1,66 | **95,77** |
| 9 |  | B. Falabella Perú | 3.941.112 | 1,11 | **96,88** |
| 10 |  | B. GNB | 3.440.071 | 0,97 | **97,85** |
| 11 |  | Citibank | 1.939.812 | 0,55 | **98,39** |
| 12 |  | B. de Comercio | 1.915.371 | 0,54 | **98,93** |
| 13 |  | B. Ripley | 1.718.032 | 0,48 | **99,42** |
| 14 |  | B. ICBC | 1.169.678 | 0,33 | **99,75** |
| 15 |  | Alfin Banco | 574.879 | 0,16 | **99,91** |
| 16 |  | Banco BCI Perú | 212.808 | 0,06 | **99,97** |
| 17 |  | Bank of China | 117.280 | 0,03 | **100,00** |
|  |  |  |  |  |  |

Fuente: “Evolución del sistema financiero. Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2022.

El Banco Equis ocupa el puesto número cuatro en el ranking de créditos directos a nivel nacional con S/ 45.269.603 miles y una participación de 12,75%. El Banco de Crédito del Perú es el líder en créditos directos del sistema financiero y concentra el 34,18% del total de créditos.

Tabla N° 3: Ranking de depósitos de las instituciones financieras a diciembre 2022

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Instituciones** | | | Monto | Participación | Porcentaje |
| (En miles de S/) | ( % ) | Acumulado (%) |
|  |  |  |  |  |  |
| 1 |  | Banco de Crédito del Perú | 118.041.663 | 36,24 | **36,24** |
| 2 |  | Banco BBVA Perú | 66.147.723 | 20,31 | **56,55** |
| 3 |  | Banco Equis | 44.020.375 | 13,52 | **70,07** |
| 4 |  | Scotiabank Perú | 41.313.114 | 12,68 | **82,75** |
| 5 |  | B. Interamericano de Finanzas | 12.721.173 | 3,91 | **86,66** |
| 6 |  | Mibanco | 9.145.081 | 2,81 | **89,47** |
| 7 |  | B. Pichincha | 7.653.749 | 2,35 | **91,82** |
| 8 |  | Citibank | 5.469.853 | 1,68 | **93,50** |
| 9 |  | B. Santander Perú | 5.307.664 | 1,63 | **95,13** |
| 10 |  | B. GNB | 4.258.890 | 1,31 | **96,43** |
| 11 |  | B. Falabella Perú | 3.896.582 | 1,20 | **97,63** |
| 12 |  | B. ICBC | 3.047.508 | 0,94 | **98,57** |
| 13 |  | B. Ripley | 1.747.730 | 0,54 | **99,10** |
| 14 |  | B. de Comercio | 1.519.112 | 0,47 | **99,57** |
| 15 |  | Alfin Banco | 834.421 | 0,26 | **99,83** |
| 16 |  | Bank of China | 333.656 | 0,10 | **99,93** |
| 17 |  | Banco BCI Perú | 233.628 | 0,07 | **100,00** |
|  |  |  |  |  |  |

Fuente: “Evolución del sistema financiero. Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2022.

En esta ocasión, el Banco Equis ocupa el puesto número tres en el ranking de depósitos totales con S/ 44.020 millones y una participación de 13,52%, desplazando a Scotiabank Perú a un cuarto lugar a diferencia del ranking de créditos directos. El Banco de Crédito del Perú es el líder en depósitos totales dentro del sistema financiero y concentra el 36,24% del total de créditos.

Volumen del mercado, en dinero y en clientes

Como reporta la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), el volumen entre depósitos y créditos del sistema financiero es la siguiente:

Tabla N° 4: Volumen en dinero y clientes del sistema financiero a diciembre 2022

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dic-22** | **Número de instituciones** | **Depósitos** | | **Créditos** | | **Clientes deudores** | |
| **Monto (Millones S/)** | **Part. %** | **Monto (Millones S/)** | **Part. %** | **Cantidad** | **Part. %** |
| **Instituciones de Operaciones Múltiples** | **51** | **363.530** | **89,8** | **409.334** | **98,1** | **7.554.425** | **94,9** |
| Banca Múltiple | 17 | 325.990 | 80,5 | 356.585 | 85,4 | 4.775.533 | 45,9 |
| Instituciones financieras | 9 | 8094 | 2,0 | 14.086 | 3,4 | 2.292.338 | 22,0 |
| Cajas municipales y rurales | 18 | 29.446 | 7,3 | 35.382 | 8,5 | 2.643.118 | 25,3 |
| Instituciones de créditos | 7 | 0 | 0,0 | 3281 | 0,8 | 169.124 | 1,6 |
| **Banca Estatal** | **2** | **41.496** | **10,2** | **8028** | **1,9** | **532.737** | **5,1** |
| **Sistema Financiero** | **53** | **405.026** | **100,0** | **417.362** | **100,0** | **7.805.362** |  |

* Sólo considera los créditos de consumo e hipotecario.
* Considera al deudor como único si éste tiene créditos en más de una institución. Para el cálculo de la participación se agrega la información de deudores por tipo de institución.

Fuente: “Evolución del sistema financiero. Créditos y depósitos del sistema financiero”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2022.

El mercado financiero peruano presenta un importante volumen de dinero, con un total de S/ 405.026 millones en depósitos y S/ 417.362 millones en créditos otorgados. Estos créditos son utilizados por una cifra significativa de 7.805.362 clientes únicos que actúan como deudores.

Es oportuno destacar que, a pesar del dominio ejercido por la banca múltiple en el sector, con una participación del 80,5% en el volumen total de depósitos y del 85,4% en el volumen total de créditos, su alcance se limita al atender únicamente al 45,9% del número total de clientes deudores en el sistema. Este dato resalta la existencia de otros actores financieros que desempeñan un papel destacado en la atención de los clientes deudores, lo cual constituye un aspecto relevante para comprender la dinámica y diversidad del mercado financiero en el contexto peruano.

Con el objetivo de obtener una visión más precisa de la distribución del volumen de créditos otorgados en todo el territorio peruano, se han desarrollado dos gráficos (Gráfico N° 3 y Gráfico N° 4). Estas representaciones visuales proporcionan información clara sobre la composición de los créditos otorgados, tanto en términos de volumen monetario como en el número de clientes, diferenciados según su origen geográfico y agrupados en dos categorías: Lima/Callao y el resto del país.

A continuación, se presentan los gráficos N° 3 y N° 4 que ilustran la distribución geográfica del volumen de créditos y el número de clientes deudores en Perú a diciembre de 2022.

Gráfico N° : Distribución geográfica de créditos a diciembre 2022

Fuente: “Evolución del sistema financiero. Distribución geográfica de créditos para actividades empresariales y hogares”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2022.

El gráfico revela que la zona de Lima y Callao lidera en cuanto al volumen de créditos, representando el 72,6% del total. Esta área metropolitana se distingue como el principal centro financiero del país, reflejando su importancia económica y su influencia en el mercado crediticio peruano. Además, pone de manifiesto la disparidad en la distribución geográfica de los créditos otorgados.

Gráfico N° : Distribución geográfica de clientes deudores a diciembre 2022

Fuente: “Evolución del sistema financiero. Distribución geográfica de créditos para actividades empresariales y hogares”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2022.

Al analizar el Gráfico N° 4, se observa que la zona de Lima y Callao cuenta con un porcentaje significativo de clientes deudores, representando el 61,4% del total. Esta concentración de clientes en la capital refleja la densidad poblacional y la actividad económica concentrada en esta región.

En resumen, Lima y Callao concentran el 72,6% del volumen de créditos y el 61,4% de los clientes deudores. Estos datos son relevantes para comprender la distribución geográfica y la dinámica del mercado crediticio peruano. Además, pueden ser utilizados para identificar oportunidades de desarrollo y diversificación en otras regiones, y formular estrategias de expansión y segmentación en el sector financiero.

2.2 La institución

Situación actual

El Banco Equis, fundado en Lima, Perú en 1897, se posiciona en la cuarta posición del ranking de créditos directos según se detalla en la Tabla N° 2. A lo largo del tiempo, ha logrado establecer una sólida presencia a nivel nacional, con 165 sucursales bancarias distribuidas estratégicamente en todas las regiones del país. Además, cuenta con una extensa red de 1558 cajeros automáticos y 3250 agentes corresponsales, como tiendas de comestibles y farmacias. Su enfoque principal se centra en brindar productos financieros innovadores y un servicio conveniente y ágil a su amplia base de clientes, compuesta por 3.069.966 personas, quienes son atendidas por un equipo de 6210 empleados.

En cuanto a su desempeño financiero, durante el año 2022, el Banco Equis experimentó una disminución del 2,4% en su utilidad neta, alcanzando un total de S/ 1171 millones en comparación con el año anterior. Esta disminución se atribuye principalmente al notable incremento en los gastos de provisiones, los cuales se duplicaron en comparación con el periodo anterior, generando un impacto significativo en los resultados financieros de la institución.

No obstante, más allá de su rendimiento económico, el Banco Equis destaca por su visión de convertirse en el líder indiscutible del sector bancario, respaldado por el talento excepcional de su equipo humano. Asimismo, su propósito fundamental radica en acompañar a los ciudadanos peruanos en la materialización de sus sueños, proporcionando soluciones financieras innovadoras que se ajusten a sus necesidades y aspiraciones.

Para una mejor comprensión de la estructura organizativa de la institución, se presenta el organigrama correspondiente, el cual refleja la jerarquía y la distribución de responsabilidades dentro del Banco Equis.

Gráfico N° : Organigrama del Banco Equis a diciembre 2022

Directorio

Gerencia General

VP Mercado de Capitales

VP Negocios Retail y Canales

VP Comercial

VP Asuntos Corp. y Legales

VP Finanzas

VP Operaciones y Tecnología

VP Riesgos

VP Ecosistema de Payments

División Labentana

Gestión y Desarrollo Humano

División Auditoría Interna

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que este organigrama es una representación visual simplificada y puede estar sujeto a cambios o modificaciones según la evolución de la estructura organizativa del Banco Equis. Sin embargo, proporciona una visión general de la organización a diciembre 2022.

Análisis del macroentorno

Resulta de suma importancia analizar y comprender el macroentorno en el que opera el banco, ya que su éxito dependerá en gran medida de su capacidad de adaptación y respuesta a las tendencias y desafíos presentes.

1. Entorno económico: Si bien aún se siguen viviendo las consecuencias de la pandemia por el COVID-19, la economía peruana ha logrado recuperarse poco a poco y se espera que continúe creciendo en el futuro próximo. Sin embargo, existen riesgos e incertidumbres asociados principalmente con la volatilidad de los precios de los productos básicos, los cambios en las políticas comerciales internacionales y las tensiones geopolíticas. Por lo tanto, el banco debe estar preparado para enfrentar estos desafíos y aprovechar las oportunidades que surjan en este entorno cambiante.
2. Entorno político y legal: La inestabilidad gubernamental ha sido una fuente de incertidumbre en el país. Además, la pandemia ha llevado al gobierno a ofrecer bonos y reprogramaciones de créditos para aliviar a los clientes. Sin embargo, la situación económica sigue siendo difícil para algunos de ellos, lo que impacta en las finanzas del banco ya que no pueden pagar a tiempo sus deudas. En cuanto a las regulaciones, se han implementado reformas para proteger a los consumidores, por lo que el banco debe seguir cumpliendo con estas regulaciones para mantener su sólida reputación de integridad y responsabilidad social.
3. Entorno sociocultural: Es fundamental considerar la diversidad del país y las particularidades de cada región. Por ejemplo, la crisis política ha generado movimientos sociales en diferentes zonas del Perú, especialmente en el centro y sur. Por lo tanto, el banco debe comprender estas diferencias y ser capaz de adaptarse y comunicarse adecuadamente con cada segmento de su mercado, entendiendo sus necesidades y preferencias. Asimismo, es importante que el banco ajuste su oferta de productos y servicios en consecuencia para satisfacer las necesidades específicas de cada región y grupo social.
4. Entorno tecnológico: La industria financiera está experimentando una rápida transformación debido al desarrollo de soluciones digitales. En este sentido, el banco ha sido un pionero en la implementación de estas tecnologías y ha realizado importantes inversiones en la digitalización de sus procesos y canales de atención al cliente. Un ejemplo es su aplicación oficial para celulares, el cual se actualiza constantemente y permite realizar la mayoría de las operaciones bancarias en línea. Sin embargo, la competencia es intensa, por lo que el banco deberá continuar innovando y mejorando para mantener su posición de liderazgo.

En resumen, el análisis del macroentorno del banco sugiere que se encuentra en un entorno económico favorable, aunque no exento de riesgos e incertidumbres. Asimismo, la rápida transformación digital está transformando la industria financiera y la competencia es cada vez más intensa, lo que demanda una constante innovación para mantener su posición de liderazgo y cumplir con las regulaciones y expectativas sociales.

Análisis del microentorno

El análisis del microentorno es fundamental para comprender su situación actual y los cambios que pueden afectar su estructura. Se debe incluir todos los actores involucrados, como clientes, competidores y proveedores, para obtener información valiosa que oriente al banco hacia una mejora de producción y ventas. Con respecto al microentorno del Banco Equis, se ha considerado los siguientes factores internos que afectan su operación y éxito en el sistema financiero:

1. Clientes: El banco ha establecido una sólida base de clientes en Perú, alcanzando un total de 3.069.966 hasta diciembre de 2022. Su enfoque se centra en dos segmentos clave: los empleados en planilla, denominados internamente como "Preferente", y los que tienen un negocio propio, llamados “Emprendedores”. Además, cuentan con un grupo selecto de clientes llamados “Renta Alta” que ahorran grandes sumas de dinero o tienen préstamos con altos valores y que generan una rentabilidad importante con el banco. En este sentido, la institución financiera ofrece un servicio al cliente de alta calidad, adaptado a las necesidades de cada segmento y enfocado en un trato personalizado para fomentar la lealtad y la satisfacción del cliente.
2. Competencia: Como se mencionó antes, el sector bancario peruano es altamente competitivo, con la presencia de otras entidades financieras importantes como el Banco de Crédito del Perú, el Banco BBVA Perú, Scotiabank Perú, entre otros. Para destacarse en este entorno, el banco busca diferenciarse ofreciendo un servicio al cliente excepcional, soluciones digitales innovadoras y comunicaciones claras y sencillas para sus clientes.
3. Proveedores: El Banco Equis mantiene relaciones de colaboración con una amplia variedad de proveedores y socios estratégicos en la industria financiera y tecnológica. Al finalizar el 2022, se observó un incremento en los gastos de proveedores de bienes y servicios, lo cual se relaciona con mayores gastos por proyectos, viajes y representación. La gestión de estas relaciones se centraliza en una gerencia especializada encargada de asegurar el cumplimiento de políticas para seleccionar y trabajar con proveedores confiables y de calidad.
4. Estructura organizacional: Si bien la estructura organizacional del banco es jerárquica, se fomenta la colaboración a través de mesas de trabajo multidisciplinarias guiadas por la metodología ágil. Esto permite que los proyectos se desarrollen de manera más rápida, eficiente y rentable, optimizando así los recursos disponibles.
5. Clima laboral: El banco ha sido galardonado como el mejor lugar para trabajar en Perú en 2022, según Great Place to Work. Entre sus mejores prácticas se encuentra la implementación de un nuevo modelo de trabajo flexible y "remote first", el cual permite a los empleados estar conectados y potenciar su cultura y productividad desde cualquier lugar. Además, se valora la diversidad e inclusión, lo que se refleja en las políticas de contratación y capacitación.
6. Tecnología: El banco apuesta por la transformación digital no solo en su funcionamiento interno, sino también en la mejora de la experiencia del cliente. Para ello, ha implementado tecnologías avanzadas como la Inteligencia Artificial, con el fin de optimizar procesos y ofrecer gestiones en tiempo real. Adicionalmente, ha desarrollado una serie de herramientas digitales, como la banca por internet y su aplicación móvil, que permiten a los clientes acceder a sus cuentas, realizar transferencias, pagar servicios y otras transacciones bancarias desde cualquier lugar con conexión a internet. En este sentido, destaca la popularidad de la aplicación móvil del banco, con más de 5 millones de descargas en las plataformas Android y iOS.

En resumen, el Banco Equis ha logrado establecer una sólida base de clientes en Perú, enfocándose en los segmentos "Preferente", "Emprendedores" y "Renta Alta". Su enfoque en ofrecer un servicio al cliente de alta calidad y personalizado ha resultado en una notable lealtad y satisfacción por parte de los clientes. En un entorno bancario altamente competitivo, el Banco Equis se destaca mediante un servicio excepcional, soluciones digitales innovadoras y una comunicación clara.

Matriz FODA

Continuando el análisis de la empresa, se presenta una matriz FODA del Banco Equis, la cual identifica sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el mercado financiero actual. Esta herramienta ayudará a comprender mejor la posición actual del banco y las posibles estrategias que el banco podría implementar para mejorar su posición competitiva en el mercado.

Fortalezas:

* Marca reconocida en el sistema financiero peruano.
* Plataforma digital avanzada para atender 24/7 a los clientes.
* Aplicación móvil ágil y popular entre los clientes.
* Amplia red de sucursales y cajeros automáticos en todo el país.
* Amplia gama de productos y servicios financieros.
* Fuerte capacidad de financiamiento
* Destacable servicio al cliente personalizado para cada segmento.
* Excelente clima laboral, ganadores de Great Place To Work® (GPTW).
* Compromiso con la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad.
* Empresa peruana, lo que reduce el riesgo de toma de decisiones influenciadas por coyunturas fuera del país.

Oportunidades:

* Posibilidad de mayor crecimiento económico en el Perú.
* Posibilidad de expansión a nuevos segmentos de clientes.
* Aumento de la demanda de servicios financieros.
* Incremento en la penetración de internet y equipos móviles en el país.
* Incremento de la noción de educación financiera.
* Cambios en la regulación que pueden abrir oportunidades en el sistema financiero.

Debilidades:

* Aumento en el gasto de provisiones en 2022, afectando directamente a las utilidades.
* Baja penetración en el mercado comercial para clientes jurídicos.
* Competencia fuerte y concentrada en el mercado bancario peruano.
* Limitaciones en la capacidad de recursos humanos y tecnológicos.
* Procesos internos complejos y burocráticos.
* Dependencia de sucursales físicas para ciertas operaciones bancarias.

Amenazas:

* Posible incremento agresivo de competidores actuales en el mercado peruano.
* Inestabilidad económica por factores externos e internos por la política en el país.
* Cambios regulatorios que puedan afectar las condiciones del sistema financiero.
* Tendencias de disminución de la rentabilidad en el sector bancario.
* Surgimiento de bancos en línea o empresas de tecnología financiera.

Es importante destacar que el banco tiene fortalezas significativas que lo diferencian de su competencia, como su plataforma digital avanzada y su reconocido servicio al cliente. Sin embargo, también enfrenta desafíos importantes en un mercado bancario altamente competitivo y en una economía vulnerable a cambios políticos y económicos.

La identificación y análisis de estas fortalezas y desafíos son importantes para que el banco pueda desarrollar e implementar estrategias efectivas para enfrentar la competencia y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Matriz EFI

En el contexto de la evaluación interna de una empresa, la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta fundamental para comprender las fortalezas y debilidades de la organización. Esta matriz proporciona una visión general de los factores internos que influyen en el desempeño de la empresa y permite identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer su posición en el mercado.

Tabla N° 5: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) del Banco Equis

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Factores internos** | **Peso** | **Calificación** | **Ponderación** |
| **Fortalezas** | **0,68** |  | **2,47** |
| 1. Reconocida marca con reputación en el mercado | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 2. Plataforma digital disponible 24/7 | 0,17 | 4 | 0,68 |
| 3. Amplia red de sucursales y cajeros en todo el país | 0,16 | 4 | 0,64 |
| 4. Amplia gama de productos y servicios financieros | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 5. Fuerte capacidad de financiamiento | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 6. Destacable servicio al cliente | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 7. Excelente clima laboral, ganadores de GPTW | 0,05 | 3 | 0,15 |
|  |  |  |  |
| **Debilidades** | **0,32** |  | **0,48** |
| 1. Aumento en el gasto de provisiones en 2022 | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 2. Baja penetración en el mercado comercial | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 3. Competencia fuerte y concentrada | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 4, Limitaciones en la capacidad de RRHH y tecnológicos | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 5. Procesos internos complejos y burocráticos | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 6. Dependencia de sucursales físicas | 0,08 | 1 | 0,08 |
| **Total** | **1,00** |  | **2,95** |

Fuente: Elaboración propia.

La matriz EFI del Banco Equis arrojó un puntaje total de 2,95, un puntaje que es superior al promedio (2,50), y refleja una posición estable y sólida, con una calificación moderada en términos de sus fortalezas y debilidades internas.

En cuanto a las fortalezas, el banco destaca por su conveniencia y disponibilidad a través de su plataforma digital las 24 horas, así como por su amplia red de sucursales y cajeros automáticos en todo el país. Además, es reconocida como una marca de prestigio en el mercado y ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros. También posee una sólida capacidad de financiamiento, brinda un servicio al cliente destacable y cuenta con un excelente clima laboral.

Por otro lado, se identifican debilidades que necesitan ser abordadas, como la competencia fuerte y concentrada en el mercado bancario peruano, así como la dependencia de sucursales físicas. Además, se destaca el aumento en el gasto de provisiones en 2022, la baja penetración en el mercado comercial, las limitaciones en recursos humanos y tecnológicos, y los procesos internos complejos y burocráticos. Estas debilidades pueden afectar la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación del banco en un entorno competitivo y en constante evolución.

En general, el puntaje obtenido en la matriz EFI sugiere que el Banco Equis tiene un desempeño promedio en términos de factores internos. Para mejorar su posición competitiva, es fundamental que la empresa fortalezca sus aspectos positivos y aborde de manera efectiva las debilidades identificadas. Esto puede implicar la implementación de estrategias para optimizar los procesos internos, mejorar la penetración en el mercado comercial, e invertir en recursos humanos y tecnológicos.

En resumen, la matriz EFI destaca tanto las fortalezas como las debilidades del Banco Equis, brindando una visión clara de los aspectos internos que la empresa debe abordar para mejorar su competitividad y aprovechar las oportunidades del mercado financiero.

Matriz EFE

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) es una herramienta estratégica que permite evaluar las oportunidades y amenazas externas que afectan a una empresa. En el caso del Banco Equis, se analizarán para comprender el entorno competitivo en el mercado financiero actual.

Tabla N° : Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) del Banco Equis

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Factores externos** | **Peso** | **Calificación** | **Ponderación** |
| **Oportunidades** | **0,65** |  | **2,20** |
| 1. Posibilidad de mayor crecimiento económico en el Perú | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 2. Posibilidad de expansión a nuevos segmentos de clientes | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3. Aumento de la demanda de servicios financieros | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 4. Incremento de internet y equipos móviles | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 5. Incremento de la noción de educación financiera | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 6. Cambios en la regulación que pueden abrir oportunidades | 0,10 | 3 | 0,30 |
|  |  |  |  |
| **Amenazas** | **0,35** |  | **0,82** |
| 1. Posible incremento agresivo de competidores | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 2. Inestabilidad económica por factores externos y políticos | 0,12 | 2 | 0,24 |
| 3. Cambios regulatorios que puedan afectar las condiciones | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 4. Disminución de la rentabilidad en el sector | 0,03 | 1 | 0,03 |
| 5. Surgimiento de bancos en línea o fintech | 0,10 | 3 | 0,30 |
| **Total** | **1,00** |  | **3,02** |

Fuente: Elaboración propia.

La matriz EFE del Banco Equis reveló un puntaje total de 3,02, lo que indica una respuesta eficaz del banco ante las amenazas y oportunidades presentes.

Al analizar las oportunidades, se evidencia que el banco ya está evaluando la expansión hacia nuevos segmentos de clientes y aprovechando el aumento en la penetración de internet y dispositivos móviles con soluciones digitales con disponibilidad 24/7. Asimismo, se encuentra en posición de aprovechar el crecimiento económico, satisfacer la creciente demanda de servicios financieros y beneficiarse de los cambios regulatorios favorables en el sector financiero.

No obstante, también se identifican amenazas significativas, como el posible incremento agresivo de competidores actuales, la inestabilidad económica y política, los cambios regulatorios que podrían impactar al sector financiero, las tendencias decrecientes en la rentabilidad de la industria y la aparición de bancos online y empresas fintech.

El Banco Equis debe tener en cuenta estas oportunidades y amenazas al desarrollar estrategias que le permitan mantener su posición competitiva en el mercado financiero y aprovechar las oportunidades emergentes, al mismo tiempo que mitiga los riesgos asociados a las amenazas identificadas.

Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

La matriz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter aplicada al Banco Equis brinda los siguientes resultados:

Tabla N° 7: Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter del Banco Equis

|  |  |
| --- | --- |
| **Fuerza Competitiva** | **Análisis** |
| 1. Amenaza de nuevos competidores | La entrada de nuevos competidores puede ser difícil debido a la estricta regulación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y a los altos costos de inversión necesarios para establecer una presencia significativa, como la instalación de cajeros, una red amplia de sucursales y el desarrollo de plataformas digitales avanzadas. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores en este mercado es relativamente baja. |
| 1. Rivalidad entre competidores existentes | El mercado bancario peruano se caracteriza por ser altamente competitivo, con la presencia de cuatro competidores fuertemente posicionados. Además, las instituciones financieras, cajas municipales, cajas rurales y cooperativas de crédito son algunos de los tipos de bancos que compiten por clientes similares. A pesar de la fuerte competencia, el banco se encuentra bien posicionado gracias a su amplia gama de productos y servicios financieros y a su robusta plataforma digital. |
| 1. Amenaza de productos o servicios sustitutos | Los productos y servicios financieros, como préstamos, tarjetas de crédito y cuentas de ahorro, tienen opciones de sustitutos limitados en el mercado. Las características de estas suelen ser muy similares, siendo la tasa de interés ofrecida en cada banco como un factor diferenciador. Sin embargo, las nuevas tecnologías y plataformas digitales han surgido como alternativas a los servicios bancarios tradicionales, ofreciendo productos más flexibles para los clientes y aumentando la amenaza de productos o servicios sustitutos. |
| 1. Poder de negociación de los proveedores | El banco cuenta con una extensa red de proveedores y socios estratégicos en las industrias financieras y tecnológicas. Aunque algunos de estos proveedores pueden tener una posición dominante en el mercado, el banco tiene la ventaja de poder elegir entre varias opciones de proveedores y negociar términos beneficiosos, gracias a su tamaño y posición en el mercado. |
| 1. Poder de negociación de los clientes | En el mercado bancario peruano, los clientes tienen múltiples opciones y pueden cambiar de banco fácilmente si no están satisfechos con los productos y servicios ofrecidos. La experiencia del cliente y la satisfacción son factores clave en este mercado, lo que aumenta el poder de negociación de los clientes. Por lo tanto, el banco ha respondido con la mejora de su servicio al cliente y una plataforma digital estable para ofrecer una experiencia más satisfactoria y atractiva para los clientes. |

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el banco en cuestión cuenta con una posición sólida dentro del sistema financiero peruano, gracias a su amplia oferta de productos y servicios financieros, su atención al cliente y canales digitales. Aunque la competencia en el sector es elevada, la amenaza de nuevos competidores no se presenta como un factor significativo que pueda afectar su posición. Asimismo, su tamaño y posición le permiten negociar términos favorables con sus proveedores. Sin embargo, es importante considerar los riesgos potenciales en el futuro, como la amenaza de productos o servicios sustitutos que puedan impactar en su oferta actual y el poder de negociación de los clientes, lo que podría afectar su rentabilidad y posición en el mercado.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la investigación

La presente investigación se justificó debido a la relevancia de estar presente en el momento en que un cliente no lograba finalizar una compra con su tarjeta bancaria, dado que esto constituía una fuente de ingresos para el banco a través de las comisiones. En correspondencia con la estrategia de posicionamiento del banco, que buscaba mejorar la transparencia informativa hacia sus clientes, resultaba esencial abordar esta problemática de manera integral y efectiva.

Definición del problema de investigación

El problema de investigación se centró en la falta de un plan de comunicación eficiente que brindara una explicación clara y transparente al cliente acerca de las razones por las cuales sus compras con tarjetas bancarias eran rechazadas. Esta situación conllevaba una disminución de los ingresos financieros para la institución bancaria, por lo que era importante abordarla.

Objetivo general de la investigación

El objetivo general de esta investigación fue desarrollar un plan de comunicación efectivo que brindara a los clientes del Banco Equis una explicación clara y transparente acerca del motivo de rechazo de sus compras con tarjetas bancarias. Para lograrlo, se realizó un análisis de la información interna del banco y se llevaron a cabo encuestas a los clientes para validar la importancia de comunicar los motivos de rechazo, determinar el canal de comunicación más adecuado y establecer el tono óptimo para los mensajes. El propósito final era aumentar las comisiones generadas por las compras con tarjetas bancarias, así como proyectar y maximizar los ingresos anuales de la institución, fortaleciendo tanto su reputación como la confianza de sus clientes.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación se basó en un enfoque exploratorio y descriptivo con el fin de identificar los motivos principales de rechazo en las compras con tarjetas bancarias y validar la importancia de una comunicación clara y oportuna para los clientes. Se llevó a cabo una encuesta online cuantitativa con 16 preguntas cerradas y escala de Likert.

Desarrollo de la metodología

El desarrollo de la metodología comenzó con un análisis de los datos internos para identificar los motivos principales de rechazo. Posteriormente, se llevó a cabo una encuesta en línea a una muestra representativa de clientes del Banco Equis, con el objetivo de validar la importancia de comunicar los motivos de rechazo de manera oportuna. Este enfoque garantizó la rigurosidad y validez de los resultados, estableciendo una base sólida para el desarrollo de un plan de comunicación efectivo.

La encuesta se estructuró en tres categorías, abarcando un total de 16 preguntas. Las primeras siete preguntas se orientaron al perfil de los encuestados, explorando aspectos como su medio de pago preferido, frecuencia de compras y lugares favoritos. Las siguientes tres preguntas indagaron acerca de la experiencia de los clientes con denegaciones de compras, analizando si pudieron finalizarlas o no. Por último, las seis preguntas restantes evaluaron el tono de los mensajes según los motivos de rechazo identificados y el canal de comunicación preferido por los participantes.

Tamaño de la muestra

El tamaño de muestra fue determinado considerando la necesidad de representatividad en la investigación realizada en una empresa con 3.069.966 de clientes. Se tuvieron en cuenta varios factores, como la población objetivo y el nivel de precisión requerido, junto con los cálculos estadísticos necesarios.

Las variables del tamaño de la muestra que se determinaron fueron las siguientes:

* Tamaño de la población: 3.069.966
* Margen de error (intervalo de confianza): 5%
* Nivel de confianza: 95%
* Desviación estándar: 0,5

Dado que el tamaño de población era muy grande, se aplicó la fórmula correspondiente para obtener el tamaño de muestra óptimo:

Los valores eran los siguientes:

* ValorZ, que representaba la puntuación Z para un nivel de confianza del 95%: 1,96
* DesvEst, que indicaba la desviación estándar y se asumió como 0,5
* MargenError, que correspondía al 5%

Sustituyendo los valores en la fórmula, se obtuvo lo siguiente:

Por lo tanto, se requerían 385 encuestados como mínimo para obtener una muestra representativa.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

El Banco Equis es la empresa donde trabaja el autor de esta tesis y las personas encuestadas son clientes del banco. Por temas de confidencialidad, se le nombra de esta manera.

Se llevó a cabo una encuesta en línea que obtuvo respuestas de 565 personas, superando así el umbral mínimo de 385 para lograr una muestra representativa, tal como se calculó en el Capítulo 3.

La encuesta consistió en un total de 16 preguntas, agrupadas en 3 secciones: perfil de los entrevistados, denegaciones en compras y evaluación de mensajes. Cabe destacar que algunas preguntas se presentaron únicamente cuando los participantes respondieron de manera afirmativa a preguntas anteriores. Por ejemplo, las preguntas 9 y 10 solo se completaron por aquellos clientes que respondieron afirmativamente a la pregunta N° 8. Del mismo modo, las preguntas del 11 al 15 se mostraron a aquellos participantes que indicaron que consideraron confuso el mensaje propuesto. Para estos casos, se incluyó una sub pregunta en la encuesta para que los clientes pudieran expresar las razones de su confusión.

Los resultados son los siguientes.

Perfil de entrevistados

Gráfico N° : Pregunta N° 1: Actualmente, ¿a qué te dedicas?

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

De la pregunta N° 1, se destaca que el 48% de las personas son trabajadores dependientes, es decir, trabajan para una empresa. Le sigue un 20% de personas que son independientes y un 17% que trabajan de forma mixta, son dependientes e independientes a la vez. Esto significa que hay un 65% que cuentan con planilla fija e ingresos mensuales.

Gráfico N° : Pregunta N° 2: ¿De qué bancos eres cliente?

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

Con la pregunta número 2, se aprecia que el 90% de las personas tienen una cuenta en el Banco Equis, mientras que el 66% tienen al menos alguna cuenta de ahorro, tarjeta de crédito o algún otro producto financiero en el BCP.

Gráfico N° : Pregunta N° 3: Cuando realizas compras online, ¿qué medio de pago es el que prefieres usar?

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

De la pregunta número 3, el 58% prefiere usar tarjeta de crédito como medio de pago al realizar sus compras online.

Gráfico N° : Pregunta N° 4: ¿Con qué frecuencia sueles hacer compras online?

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

Sobre la pregunta número 4, el 44% realiza sus compras online una vez al mes o cada 15 días. Además, el 20% realiza este tipo de compras una vez por semana.

Gráfico N° : Pregunta N° 5: ¿Cuáles son los rubros en los que sueles hacer compras online?

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

De la pregunta número 5, el 47% realiza compras online en los rubros de alimentos y bebidas. Los otros rubros más consumidos son: restaurantes y cafés (41%), plataformas / consolas de entretenimiento (37%), vestuario y calzado (36%) y telecomunicaciones (34%).

Gráfico N° : Pregunta N° 6: ¿Cuáles son los lugares en los que sueles hacer compras online?

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

Con respecto a la pregunta número 6, los dos lugares donde más se realizan compras online son en Tiendas por departamento con el 59% y en Supermercados (57%).

Gráfico N° : Pregunta N° 7: En los próximos 6 meses, ¿crees que tus compras online...?

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

De la pregunta número 7, el 53% cree que sus compras online se mantendrán en los próximos 6 meses, mientras que un 35% considera que aumentarán.

Denegaciones en compras

Gráfico N° : Pregunta N° 8: En los últimos 3 meses, ¿has tenido algún problema de rechazo de la operación al usar tu tarjeta de crédito o débito?

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

De la pregunta número 8, el 27% ha tenido algún problema de rechazo de la operación al usar su tarjeta de crédito o débito, ya sea a través de páginas web o aplicaciones de tu celular (deliverys, taxis, streaming, etc).

Las siguientes dos preguntas (número 9 y 10) están dirigidas solo a estos 150 clientes que respondieron afirmativamente, es decir, el 27% de los encuestados.

Al entrar a un mayor detalle con la pregunta número 9, las opciones propuestas de motivos de rechazo están más asociadas a errores propios de los clientes y no a errores del sistema que el banco o la pasarela de pagos hayan tenido.

Gráfico N° : Pregunta N° 9: ¿Qué tipo de rechazo tuviste en la operación al usar tu tarjeta de crédito o débito?

Fuente: Elaboración propia en base a 150 respuestas

En ese sentido, hay un 44% que no asocia su rechazo de compra a ninguna de las opciones propuestas ya que justamente fueron problemas con el sistema del banco o la pasarela de pagos. Sin embargo, el 21% reconoce que el rechazo de la compra fue porque no tenía activado el botón de compras por internet en su aplicación y el 18% porque la compra excedía la línea de crédito de su tarjeta.

Gráfico N° : Pregunta N° 10: ¿Continuaste la compra online o preferiste abandonarla?

Fuente: Elaboración propia en base a 150 respuestas

Continuando con la pregunta número 10, el 43% prefirió usar la tarjeta de otro banco luego del rechazo y solo el 25% pudo corregir el problema y continuar la compra con su tarjeta. Esto significa que solo 1 de cada 4 personas que tuvieron un problema lo pudieron resolver por su cuenta.

Evaluación de mensajes

A continuación, se le pidió a los encuestados que revisen algunos mensajes propuestos que le podrían llegar a su celular, ya sea a través de un mensaje de texto o como una notificación en la aplicación del banco, al momento de tener algún problema realizando compras por internet usando sus tarjetas de crédito o débito. Los cinco principales motivos de rechazo son:

1. Excede línea de crédito
2. Fondos insuficientes
3. Botón de compras por internet
4. Servicio de sobregiro
5. Error CVV

Tener en cuenta que CVV hace referencia al código de verificación de la tarjeta (en inglés, *Card Verification Value*) y suele tener tres o cuatro dígitos que se ubican en la parte posterior de la tarjeta de un cliente.

En general, se observa que los mensajes propuestos fueron bastante claros y generaron poca confusión, con un promedio simple de 83,3% de claridad de contenido. Sin embargo, algunos destacaron más que otros, teniendo como máximo 92% y mínimo 77%. Este es ranking de los cinco motivos de rechazo:

Tabla N° 8: Ranking de los motivos de rechazo según su claridad de contenido

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Motivo de rechazo** | **Mensaje propuesto** | **Respondieron “Claro”** |
| Fondos insuficientes | ***{Nombre}***, no procesó tu compra en {Comercio} por {Moneda} {Importe}, **ya que no cuentas con saldo disponible**. Consulta tu saldo en tu aplicación. | 92% |
| Error CVV | ***{Nombre}***, no procesó tu compra en {Comercio} **ya que el CVV o fecha de vencimiento ingresado es incorrecto**. Más info: **bit.ly/ibk\_cvv** | 89% |
| Botón de compras por internet | ***{Nombre}***, tuviste una denegación en {Comercio}. **Tu botón de compras por internet está apagado**. Actívalo ahora y completa tu compra respondiendo INT | 81% |
| Excede línea de crédito | ***{Nombre}***, no procesó tu compra en {Comercio} por {Moneda} {Importe},**ya** **que excediste tu línea de crédito**. Libera tu línea realizando un pago a tu tarjeta. | 80% |
| Servicio de sobregiro | ***{Nombre}***, tuviste una denegación en {Comercio}, **tu servicio de sobregiro está apagado**. Préndelo y completa tu compra respondiendo con SOB | 77% |

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con el análisis de resultados, se profundizó en cada uno de los motivos de rechazo. Para el caso de los clientes que respondieron que el mensaje era algo claro o confuso, se les preguntó el motivo y se realizó una nube de palabras para identificar las palabras más frecuentes.

Mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Excede línea de crédito”:

***{Nombre}***, no procesó tu compra en {Comercio} por {Moneda}{Importe},**ya** **que excediste tu línea de crédito**. Libera tu línea realizando un pago a tu tarjeta.

Gráfico N° : Pregunta N° 11: Consideras que el mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Excede línea de crédito” es…

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

De la pregunta número 11 sobre el mensaje propuesto relacionado a “Excede línea de crédito”, el 80% le queda claro el contenido.

Gráfico N° : Nube de palabras de la pregunta N° 11.1: ¿Por qué consideras el mensaje “Algo claro” o “Confuso”?

Texto

Descripción generada automáticamente

Fuente: Elaboración propia en base a 111 respuestas

Al analizar los motivos por los que el 20% respondió “Algo claro” o “Confuso”, se detecta que las palabras más comunes están relacionadas al entendimiento, a la línea de crédito y que no resulta tan específico.

Mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Fondos insuficientes”:

***{Nombre}***, no procesó tu compra en {Comercio} por {Moneda}{Importe}, **ya que no cuentas con saldo disponible**. Consulta tu saldo en tu aplicación.

Gráfico N° : Pregunta N° 12: Consideras que el mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Fondos insuficientes” es…

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

De la pregunta número 12 sobre “Fondos insuficientes”, el 92% le queda claro el contenido, siendo el que mejor destaca de todos los mensajes propuestos.

Gráfico N° : Nube de palabras de la pregunta N° 12.1: ¿Por qué consideras el mensaje “Algo claro” o “Confuso”?

Texto

Descripción generada automáticamente

Fuente: Elaboración propia en base a 46 respuestas

Si se analiza el 8% que respondió “Algo claro” o “Confuso”, se detecta que las palabras más comunes están relacionadas al saldo: no especifica qué producto no tiene saldo, o cuánto saldo falta para completar la compra.

Mensaje bidireccional propuesto para el motivo de rechazo “Botón de compras por internet”:

***{Nombre}***, tuviste una denegación en {Comercio}. **Tu botón de compras por internet está apagado**. Actívalo ahora y completa tu compra respondiendo INT

Gráfico N° : Pregunta N° 13: Consideras que el mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Botón de compras por internet” es…

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

De la pregunta número 13, el 81% le queda claro el contenido.

Gráfico N° : Nube de palabras de la pregunta N° 13.1: ¿Por qué consideras el mensaje “Algo claro” o “Confuso”?

Texto

Descripción generada automáticamente

Fuente: Elaboración propia en base a 106 respuestas

Si se analiza el 19% que respondió “Algo claro” o “Confuso”, se detecta que las palabras más comunes están relacionadas a los términos “botón de compras por internet” o el significado de “INT”.

Mensaje bidireccional propuesto para el motivo de rechazo “Servicio de sobregiro”:

***{Nombre}***, tuviste una denegación en {Comercio}, **tu servicio de sobregiro está apagado**. Préndelo y completa tu compra respondiendo con SOB

Gráfico N° : Pregunta N° 14: Consideras que el mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Servicio de sobregiro” es…

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

De la pregunta número 14 sobre el mensaje propuesto relacionado a “Sobregiro”, el 77% le queda claro el contenido. Este es el mensaje menos claro de los propuestos.

Gráfico N° : Nube de palabras de la pregunta N° 14.1: ¿Por qué consideras el mensaje “Algo claro” o “Confuso”?

Texto

Descripción generada automáticamente

Fuente: Elaboración propia en base a 125 respuestas

Si se analiza el 23% que respondió “Algo claro” o “Confuso”, se detecta que las personas no comprenden el concepto de “sobregiro” ni lo que significa “sob”.

Mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Error CVV”:

***{Nombre}***, no procesó tu compra en {Comercio} **ya que el CVV o fecha de vencimiento ingresado es incorrecto**. Más info: **bit.ly/ibk\_cvv**

Gráfico N° : Pregunta N° 15: Consideras que el mensaje propuesto para el motivo de rechazo “Error CVV” es…

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

De la pregunta número 15 sobre el mensaje propuesto relacionado a “Error CVV”, el 89% le queda claro el contenido.

Gráfico N° : Nube de palabras de la pregunta N° 15.1: ¿Por qué consideras el mensaje “Algo claro” o “Confuso”?

Texto

Descripción generada automáticamente

Fuente: Elaboración propia en base a 59 respuestas

Si se analiza el 11% que respondió “Algo claro” o “Confuso”, se detecta que las personas no comprenden el concepto de “cvv” y desconfían de los links en el mensaje ya que esto genera desconfianza porque podría tratarse de un fraude.

Para finalizar el análisis de resultados, se preguntó por el mejor canal de comunicación.

Gráfico N° : Pregunta N° 16: Considerando los mensajes anteriores que te pueden llegar al usar tus tarjetas de crédito y/o débito, ¿por qué medio prefieres que te lleguen los mensajes?

Fuente: Elaboración propia en base a 565 encuestas

De la pregunta número 16, el 59% prefiere los mensajes de texto como el principal medio para recibir las alertas con el motivo de rechazo al realizar compras por internet con las tarjetas de crédito y/o débito.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

* El 65% de los encuestados trabajan para una empresa y/o son independientes, por lo que reciben ingresos mensuales de forma estable.
* El 58% prefiere usar tarjeta de crédito como medio de pago al realizar sus compras por internet.
* El 64% realiza sus compras online al menos una vez al mes, una vez cada 15 días o una vez por semana.
* Los dos rubros preferidos para realizar compras online son “alimentos y bebidas” (47%) y “restaurantes y cafés” (41%).
* Los dos lugares predilectos para realizar compras online son “tiendas por departamento” (59%) y “supermercados” (57%).
* El 88% considera que sus compras online aumentarán o se mantendrán en los próximos 6 meses.
* El 27% de los encuestados experimentó problemas de rechazo al momento de realizar compras con su tarjeta en los últimos tres meses. De ese porcentaje, el 56% de los casos fueron atribuidos a errores de los clientes. Finalmente, el 75% prefirió abandonar la compra o usar la tarjeta de otro banco luego del rechazo.
* El 83,3% de los mensajes propuestos fueron bastante claros y generaron poca confusión, siendo el motivo de rechazo “Fondos insuficientes” el que mejor destacó.
* El 59% prefiere los mensajes de texto como el principal canal de comunicación para recibir las alertas con el motivo de rechazo al realizar compras por internet con las tarjetas de crédito y/o débito.

Recomendaciones

* En el contexto del creciente consumo por Internet, resulta crucial que los clientes estén debidamente informados y capacitados para evitar los errores más frecuentes en el proceso de compras en línea.
* En vista de que la mayoría de las compras se efectúan mediante el uso de tarjetas de crédito, cada compra que no se concreta representa una pérdida financiera para el banco. Por consiguiente, se sugiere enfatizar en la necesidad de brindar claridad y transparencia a los motivos de rechazo de los consumos realizados con este tipo de tarjetas.
* Los resultados obtenidos en la investigación indican que es necesario ofrecer opciones de notificación en tiempo real que se ajusten a las preferencias de los clientes, con el fin de mejorar su experiencia y fomentar el uso responsable de las tarjetas de crédito y débito.
* Aunque los mensajes propuestos son comprensibles, se identificó una oportunidad de mejora en cuanto a la claridad de los motivos de rechazo, especialmente en los casos de "Excede línea de crédito" y "Servicio de sobregiro".
* Las notificaciones se deben enviar preferiblemente por el canal de mensajes de texto, ya que es el medio de comunicación preferido por los clientes según la investigación realizada.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Partes

El objetivo principal de este plan de comunicación es fortalecer la transparencia en la relación entre el Banco Equis y sus clientes, brindando información clara, precisa y accesible. Como se planteó en la hipótesis, la falta de un plan de comunicación en el Banco Equis no ha permitido notificar a los clientes de forma clara y oportuna sobre los motivos de rechazo al momento de realizar compras con la tarjeta bancaria, generando menos ingresos por consumo a la institución financiera.

En ese sentido, las acciones concretas de las que consta el plan de comunicación son:

1. Diseñar los mensajes que se usarán para las notificaciones en tiempo real según el tipo de denegación de las compras con tarjeta bancaria.
2. Implementar los mensajes de texto automáticos para notificar en tiempo real el motivo de rechazo al momento de intentar realizar una compra con la tarjeta del banco.
3. Enviar correos electrónicos educativos o boletines informativos explicando de forma sencilla los motivos de rechazo más frecuentes.
4. Habilitar una zona en la página web del banco con el detalle de los principales motivos de rechazo para que los clientes puedan revisarlos.
5. Realizar videos en YouTube para explicar de forma clara los principales motivos de rechazo y comunicarlos a través de las redes sociales del banco.

Se desarrollarán materiales de comunicación claros y visuales para facilitar la comprensión de los motivos de rechazo más frecuentes y las posibles acciones a tomar por parte del cliente para solucionar el problema. Estos materiales se diseñarán con un lenguaje sencillo y accesible, evitando tecnicismos y términos confusos.

Además, se establecerá un mecanismo de evaluación continua para medir la eficacia del plan de comunicación orientado a la transparencia. Se recopilarán comentarios y sugerencias de los clientes a través de encuestas y buzones de sugerencias. Esta retroalimentación será fundamental para ajustar y mejorar la comunicación en función a las expectativas de los clientes.

Costos

Para calcular los principales costos asociados al plan de comunicación es necesario considerar diferentes elementos. Entre los costos más relevantes se encuentran los siguientes:

* Recursos humanos: Se debe tener en cuenta el tiempo y esfuerzo dedicado por el personal de comunicación y marketing del Banco Equis para diseñar, implementar y monitorear las acciones de comunicación. Se calcularán los costos basados en los salarios y las horas de trabajo dedicadas por el equipo.
* Producción de materiales: Se requerirá la creación de mensajes de texto automáticos, correos electrónicos, boletines informativos, videos y contenido para redes sociales. Los costos estarán relacionados con la contratación de proveedores externos para la producción audiovisual, diseño gráfico, redacción de contenido y cualquier otro servicio necesario.
* Plataformas y herramientas tecnológicas: Será necesario contar con sistemas y herramientas que permitan enviar notificaciones en tiempo real, gestionar los correos electrónicos. Los costos estarán asociados a licencias de software y cualquier otra inversión tecnológica requerida.
* Evaluación y retroalimentación: Se destinarán recursos para realizar encuestas de satisfacción, recopilar comentarios de los clientes y analizar los resultados obtenidos. Los costos estarán relacionados con la implementación de encuestas, el análisis de datos y cualquier otro proceso necesario para obtener y procesar la retroalimentación de los clientes.

Considerando lo anterior, se detalla la siguiente estructura de costos para el periodo de un mes:

Tabla N° 9: Estructura de costos del plan de comunicación

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rubros** | **Costo Mensual** | **Observaciones** | |
|  |  |  | |
| **Recursos humanos** |  | | |
| 1 digital marketing specialist | S/ 600,00 | Se consideró 10% de dedicación basado en un costo mensual de S/ 6000. | |
| 1 digital marketing executive | S/ 1500,00 | Se consideró 50% de dedicación basado en un costo mensual de S/ 3000. | |
|  |  |  | |
| **Producción de materiales** |  | |
| Fee de agencia | S/ 3200,00 | Incluye copywriters, creative designer, community manager. Se ha considerado un costo por hora de S/ 80 con un total de 40 horas en un mes. | |
|  |  |  | |
| **Plataformas y herramientas tecnológicas** |  | |
| Fee por uso herramienta real time | S/ 211,51 | La herramienta ya existe, el costo derivado es por el uso de esta por cada registro que ingresa. Se estimó 436.642 registros al mes con un costo unitario de S/ 0,0004846. | |
| Delivery de mensaje de texto | S/ 7614,00 | El 70% de los mensajes salen por un sistema interno que no genera costo, por lo que el volumen de envíos se estima en 126.900 mensajes con un costo unitario de S/ 0,060. | |
| Delivery de correo electrónico | S/ 2800,00 | Volumen aproximado para educar con boletines informativos con un costo unitario de S/ 0,008 y un volumen aproximado de 350.000. | |
|  |  |  | |
| **Evaluación y retroalimentación** |  | |
| Fee por uso de tableros de control | S/ 135,00 | Costo derivado por uso de licencia, al ser 3 tableros de control, cada uno tendría un costo aproximado de S/ 45. | |
| Encuestas | S/ 183,32 | Costo promedio por crear y enviar encuestas una vez al mes. | |
|  |  |  | |
| **Costo total** | S/ 16.243,83 |  | |

Fuente: Elaboración propia.

Para un mes, se ha estimado un costo de S/16.243,83, lo cual refleja la inversión necesaria para garantizar una comunicación transparente y efectiva con los clientes del Banco Equis.

Seguimiento del plan

Se llevará a cabo un monitoreo constante de las notificaciones en tiempo real gracias a los tableros de control. De esta forma, se podrá verificar que el volumen de envíos sea constante y continuo. A su vez, se evaluará la calidad y claridad de los mensajes cada tres meses a través de encuestas a los clientes.

Por otro lado, una vez al mes se revisarán los indicadores de performance de envío de los correos electrónicos y boletines informativos, como los *Open Rate* y *Click Through Rate*, para evaluar su claridad y relevancia. Al final de los correos se incluirá una pequeña sección con íconos de caritas para que el cliente opine si el mensaje recibido fue relevante o no.

La zona en la página web del banco se actualizará bajo demanda y tomará en consideración el feedback de los clientes o cambios en el proceso. También se medirá el tráfico y la interacción de los clientes con esta sección a través de reportes de control. Los videos en YouTube y las publicaciones en redes sociales se analizarán en términos de alcance y engagement.

Con base en los resultados obtenidos, se realizarán las mejoras necesarias para asegurar una comunicación transparente y efectiva con los clientes del Banco Equis.

Proyección de resultados

Teniendo en consideración el volumen mensual promedio de rechazos de compras y el porcentaje esperado de recompra gracias a las notificaciones en tiempo real, se ha realizado la siguiente proyección de resultados.

Tabla N° : Proyección de resultados del plan de comunicación

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Tarjeta de crédito** | **Tarjeta de débito** |
| Volumen mensual promedio de denegaciones | 87.777 | 348.685 |
| % recompra esperada gracias a notificaciones | 15,8% | 13,9% |
| Volumen de compras satisfactorias esperadas | 13.845 | 48.498 |
|  |  |  |
| Monto promedio consumo mensual | S/ 412,61 | S/ 199,07 |
| Monto de recompra satisfactoria | S/ 5.712.651,10 | S/ 9.654.599,76 |
| Ingreso financiero (comisión de 1% por uso de tarjeta) | S/ 57.126,51 | S/ 96.546,00 |
| **Ingreso financiero total en un mes** | **S/ 153.672,51** | |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al volumen mensual promedio de denegaciones, se registran 87.777 denegaciones para las tarjetas de crédito y 348.685 denegaciones para las tarjetas de débito. Además, se muestra el porcentaje de recompra esperada gracias a las notificaciones en tiempo real, con un 15,8% para las tarjetas de crédito y un 13,9% para las tarjetas de débito. Al multiplicar los dos datos anteriores, volumen mensual por porcentaje de recompra esperada, se obtiene el volumen de compras satisfactorias esperadas, dando 13.845 compras exitosas para las tarjetas de crédito y 48.498 compras para las tarjetas de débito que se esperan completarse gracias a los mensajes en tiempo real.

Asimismo, se especifica el monto promedio de consumo mensual según la información histórica, siendo de S/ 412,61 para las tarjetas de crédito y S/ 199,07 para las tarjetas de débito. Por lo tanto, al multiplicar el volumen de compras satisfactorias esperadas por el monto promedio consumo mensual, se obtiene el monto de recompra satisfactoria, dando un total de S/ 5.712.651,10 para las tarjetas de crédito y S/ 9.654.599,76 para las tarjetas de débito.

Finalmente, para obtener los ingresos financieros del Banco Equis, solo queda multiplicar el monto de recompra satisfactoria por la comisión del 1% que obtiene el banco por el uso de las tarjetas. Para las tarjetas de crédito, se obtiene un ingreso financiero de S/ 57.126,51 y para las tarjetas de débito, se alcanza un ingreso financiero de S/ 96.546,00. Al sumar ambos números, se obtiene el ingreso financiero total en un mes por el uso de ambas tarjetas gracias a las notificaciones en tiempo real, dando un total de S/ 153.672,51.

En resumen, la tabla proporcionada ofrece información sobre el rendimiento y los ingresos generados mediante el uso de tarjetas de crédito y débito. Los datos se centran en las denegaciones y las recompras satisfactorias que se logran gracias a las notificaciones que se proponen en el plan de comunicación. Estas cifras son de gran importancia, ya que indican el impacto positivo que tienen las comunicaciones con los clientes en términos de retención y generación de ingresos. En definitiva, acompañar a los clientes en el uso correcto de sus tarjetas de crédito y débito, junto con la implementación de notificaciones, se traduce en una fuente confiable de ingresos para la entidad financiera.

Para evaluar la rentabilidad de esta inversión, se ha decidido utilizar el cálculo del ROI, o Retorno de la Inversión. En esta situación particular, el cálculo del ROI se basa en los ingresos financieros estimados para un mes y los costos asociados a la inversión en el mismo periodo de tiempo. Al emplear esta métrica, se busca determinar de manera precisa si la inversión es rentable y si genera un rendimiento positivo en comparación con los costos totales involucrados. El cálculo del ROI permite tomar decisiones informadas y evaluar la eficiencia de la inversión en cuestión.

Considerando un ingreso financiero estimado en un mes de S/ 153.672,51 y un costo mensual de S/ 16.243,83, se aplica la fórmula del ROI:

ROI = ((Ingresos - Costo) / Costo) \* 100

Sustituyendo los valores:

ROI = ((153.672,51- 16.243,83) / 16.243,83) \* 100 = 846,04

El ROI del plan de comunicación es de 846,04%. Esto indica que, por cada unidad monetaria invertida, se espera obtener un retorno de 8,46 unidades monetarias. El ROI positivo indica que la inversión es rentable y genera un beneficio significativo en comparación con el costo total.

KPI

El plan de comunicación tiene como objetivo fortalecer la transparencia y reducir los rechazos de compras para mejorar la experiencia de los clientes en el Banco Equis. Para evaluar el éxito y el impacto del plan, es importante establecer indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) que permitan medir el progreso y los resultados obtenidos. A continuación, se presentan algunos KPI clave y su importancia:

* Porcentaje de recompra: Este KPI mide directamente la proporción de consumos que logran concretarse a pesar de haber tenido un rechazo inicial, lo cual se logrará gracias a las notificaciones en tiempo real que se planean enviar. Un aumento en el porcentaje de recompra indica que el plan de comunicación está generando confianza y fidelidad en los clientes, lo que se traduce en transacciones adicionales y, por lo tanto, un mayor ingreso financiero.
* Tasa de reducción de rechazos: Este KPI mide la disminución en el número de rechazos de compras realizadas con la tarjeta bancaria. Una disminución significativa en esta tasa indica que el plan de comunicación está logrando su objetivo de brindar a los clientes la información necesaria para evitar rechazos y facilitar transacciones exitosas.
* Tasa de retención de clientes: Este KPI mide la capacidad del plan de comunicación para retener a los clientes existentes. Una alta tasa de retención indica que los clientes aprecian la transparencia y la comunicación clara, lo que fortalece la relación con el banco y reduce la probabilidad de que busquen servicios financieros en otra institución.
* Incremento en el uso de la tarjeta bancaria: Este KPI se refiere al aumento en la frecuencia y volumen de transacciones realizadas con la tarjeta bancaria después de la implementación del plan de comunicación. Un incremento en el uso de la tarjeta indica que los clientes se sienten más seguros y confiados al realizar compras, lo que contribuye al crecimiento de los ingresos por consumo.
* Nivel de satisfacción del cliente: Este KPI se puede medir a través de encuestas de satisfacción realizadas a los clientes. Evalúa la percepción y la satisfacción general de los clientes en relación con la comunicación recibida. Un alto nivel de satisfacción indica que el plan de comunicación está cumpliendo con su objetivo de brindar información clara y útil.
* Tasa de apertura de correos electrónicos: Este KPI mide la cantidad de clientes que abren y leen los correos electrónicos enviados. Una alta tasa de apertura indica que los clientes están interesados en la información proporcionada y están comprometidos con la comunicación del banco.
* Tasa de clics en enlaces: Este KPI mide la cantidad de clientes que hacen clic en los enlaces incluidos en los correos electrónicos o en las publicaciones en redes sociales. Una alta tasa de clics indica que los clientes están interactuando activamente con la información y están dispuestos a obtener más detalles.

Estos KPI permitirán evaluar el impacto del plan de comunicación en la reducción de rechazos de compras y en el fomento de la recompra por parte de los clientes. El seguimiento y análisis regular de estos indicadores brindarán información valiosa para ajustar y mejorar las estrategias de comunicación, así como para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en términos de transparencia, satisfacción del cliente y generación de ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

**Libros**

* Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración.* Barcelona: UOC.
* Brunetta, H. (2013). M*arketing digital: Claves para implementar estrategias efectivas en redes sociales*. Buenos Aires: Dalaga.
* Equipo Vértice (2010). *Marketing Digital*. Málaga: Fundación Vértice Emprende.
* García, J. (2019). *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Barcelona: UOC.
* Gupta, S. y Davin, J. (2015). *Marketing Reading*. Boston: Harvard Business School Publishing.
* Han, B. (2013). *La sociedad de la transparencia.* Barcelona: Herder.
* Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. I. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso.* Barcelona: UOC.
* Monserrat-Gauchi, J. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación.* Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
* Oberlander, R. (2021). *Sin contenidos no hay marketing (digital)*. Barcelona: Conecta.
* Oliveira, A. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. II. Públicos y stakeholders.* Barcelona: UOC.
* Pursals, C. (2015). *Reputación y fundaciones: claves para su transparencia en el siglo XXI.* Barcelona: UOC.
* Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. California: Ibukku LLC.
* Tironi, E. & Cavallo, A. (2007) *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales.* Santiago de Chile: Taurus.

**Páginas web**

* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022). *Evolución del sistema financiero. Créditos y depósitos del sistema financiero.* Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2022/Diciembre/SF-2103-di2022.pdf>
* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022). *Evolución del sistema financiero. Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio.* Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2022/Diciembre/SF-2103-di2022.pdf>
* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022). *Evolución del sistema financiero. Distribución geográfica de créditos para actividades empresariales y hogares.* Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2022/Diciembre/SF-2103-di2022.pdf>

ANEXOS

Encuesta cuantitativa: Preguntas cerradas y escala de Likert

**PREGUNTAS DE LA ENCUESTA**

{Nombre}, queremos saber cómo mejorar para ti 💚

Banco Equis

Gracias por aceptar responder esta encuesta.

Para poder atenderte cada vez mejor y mejorar nuestros servicios de acuerdo con tus necesidades, te pedimos que nos dediques 6 minutos de tu valioso tiempo.

Garantizamos la total confiabilidad de los resultados. Esta encuesta estará disponible por tiempo limitado.

Tus opiniones nos ayudarán a mejorar nuestro servicio.

1. Actualmente, ¿a qué te dedicas?
   1. Soy trabajador dependiente (laboro para una empresa)
   2. Trabajo como independiente (brindo servicios en base a mi profesión / oficio)
   3. Trabajo dependiente e independiente
   4. Tengo una empresa (o negocio propio)
   5. Estoy desocupado / perdí mi empleo recientemente
   6. Estoy a cargo de mi hogar
   7. Soy jubilado
2. ¿De qué bancos eres cliente? Por favor indica el banco o bancos con los que tienes a título personal alguna cuenta de ahorro, tarjeta de crédito o algún otro producto financiero.
   1. Banco Falabella
   2. BBVA
   3. Mibanco
   4. Diners
   5. Scotiabank
   6. Banco Equis
   7. Banco de Crédito BCP
   8. Rappibank
   9. Banco Ripley
   10. Otro (especifica):
3. Cuando realizas compras online, ¿qué medio de pago es el que prefieres usar?
   1. Tarjeta de crédito
   2. Tarjeta de débito
4. ¿Con qué frecuencia sueles hacer compras online?
   1. Todos los días
   2. Más de una vez a la semana
   3. Una vez por semana
   4. Una vez cada 15 días
   5. Una vez al mes
   6. Una vez cada 2 meses
   7. Una vez cada 3 meses
5. ¿Y cuáles son los rubros en los que sueles hacer compras online?
   1. Alimentos y bebidas
   2. Artefactos / productos para el hogar
   3. Cuidado personal / higiene
   4. Entretenimiento (teatro online, conciertos, eventos, etc.)
   5. Plataformas / consolas de entretenimiento (Netflix, HBOGo, Disney+, PlayStation, etc)
   6. Restaurantes y cafés
   7. Salud
   8. Tecnología
   9. Telecomunicaciones (planes móviles, televisión por cable, compra de GB, etc)
   10. Transporte
   11. Vestuario y calzado
   12. Viajes
   13. Otros: (por favor, especificar)
6. ¿Cuáles son los lugares en los que sueles hacer compras online? (considera las compras en comercios electrónicos, páginas web, WhatsApp, Facebook, etc.)
   1. Bodegas
   2. Comercio de venta por WhatsApp
   3. Comercios en Facebook
   4. Farmacias
   5. Páginas de comercio electrónico como Linio, Lumingo, etc.
   6. Supermercados
   7. Tiendas de mejoramiento del hogar
   8. Tiendas mayoristas
   9. Tiendas online de marcas específicas (vestimenta, cuidado personal, libros, artículos de oficina, etc.)
   10. Tiendas por Instagram
   11. Tiendas por departamento como Saga Falabella, Ripley, etc.
   12. Otros: (por favor, especificar)
7. En los próximos 6 meses, ¿crees que tus compras online...?
   1. Aumentarán
   2. Se mantendrán
   3. Disminuirán
8. En los últimos 3 meses, ¿has tenido algún problema de rechazo de la operación al usar tu Tarjeta de Crédito o Débito? Ya sea a través de páginas web o aplicaciones de tu celular (deliverys, taxis, streaming, etc)
   1. Sí
   2. No
9. ¿Qué tipo de rechazo tuviste en la operación al usar tu tarjeta de crédito o débito?
   1. La compra excedía la línea de crédito de mi tarjeta
   2. No tenía activado el botón de compras por internet en mi aplicación
   3. No tenía saldo suficiente en mi tarjeta de débito
   4. Ingresé mal los datos de mi tarjeta
   5. No tenía activado el botón de sobregiro de Tarjeta de Crédito en mi aplicación
   6. Otros (por favor especificar)
10. ¿Continuaste la compra online o preferiste abandonarla?
    1. Corregí el problema y continué la compra con mi tarjeta
    2. Preferí usar la tarjeta de otro banco
    3. Abandoné la compra online

Ahora revisa algunos mensajes de texto que te pueden llegar a tu celular cuando tienes algún problema en compras online usando tus tarjetas de crédito o débito. A continuación, te haremos algunas preguntas.

1. ***{Nombre}***, no procesó tu compra en {Comercio} por {Moneda}{Importe},**ya** **que excediste tu línea de crédito**. Libera tu línea realizando un pago a tu tarjeta.

Este mensaje consideras que es

* 1. Muy claro
  2. Algo claro
  3. Confuso

1. ***{Nombre}***, no procesó tu compra en {Comercio} por {Moneda}{Importe}, **ya que no cuentas con saldo disponible**. Consulta tu saldo en tu APP.

Este mensaje consideras que es

1. Muy claro
2. Algo claro
3. Confuso
4. ***{Nombre}***, tuviste una denegación en {Comercio}. **Tu botón de compras por internet está apagado**. Actívalo ahora y completa tu compra respondiendo INT

Este mensaje consideras que es

1. Muy claro
2. Algo claro
3. Confuso
4. ***{Nombre}***, tuviste una denegación en {Comercio}, **tu servicio de sobregiro está apagado**. Préndelo y completa tu compra respondiendo con SOB

Este mensaje consideras que es

* 1. Muy claro
  2. Algo claro
  3. Confuso

1. ***{Nombre}***, no procesó tu compra en {Comercio} **ya que el CVV o fecha de vencimiento ingresado es incorrecto**. Más info: **bit.ly/ibk\_cvv**

Este mensaje consideras que es

* 1. Muy claro
  2. Algo claro
  3. Confuso

1. Considerando los mensajes anteriores que te pueden llegar al usar tus tarjetas de crédito y/o débito, ¿por qué medio prefieres que te lleguen los mensajes?
   1. En la misma aplicación
   2. Por mensaje de texto

Has finalizado la encuesta.

Gracias por darnos tu opinión.

Tus comentarios son de gran ayuda para nosotros.

Con tecnología de Qualtrics.