

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Estudio de la percepción de los clientes de un banco del estado sobre sus canales virtuales a través del *marketing mix* de servicios: estudio de caso Banco de la Nación

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, presentada por:

BARZOLA CONTRERAS, Manuel Ángel	Gestión Empresarial	20131685
HAYMES LÓPEZ, Alejandra Mya	Gestión Pública	20113644
SIFUENTES BARRANTES, Moisés Alejandro Joaquín	Gestión Empresarial	20130273

Asesorados por: Mgtr. Alonso Villanueva Gonzáles

Lima, 30 de mayo de 2019

La tesis

Estudio de la percepción de los clientes de un banco del estado sobre sus canales virtuales a través del *marketing mix* de servicios: estudio de caso Banco de la Nación.

ha sido aprobada:

Dr. Luis Wong Valdiviezo

[Presidente del jurado]

Mgr. Alonso Villanueva Gonzáles

[Asesor de la tesis]

Mgr. Renato Gandolfi Castagnola

[Tercer jurado]

A mis padres por el constante soporte y apoyo que me han dado en los momentos más cruciales de mi vida personal y académica. ¡Todos mis logros también son de ustedes!

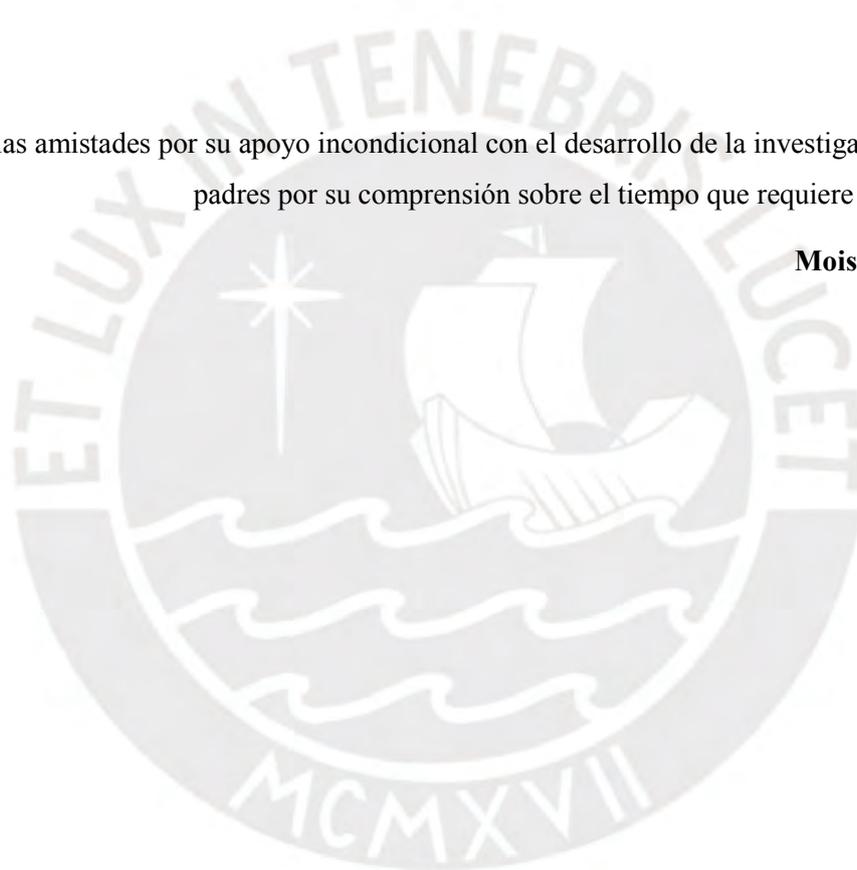
Manuel Barzola

A Olga, Dick, Adrian y Franco, gracias por todo su apoyo.

Alejandra Haymes

A las amistades por su apoyo incondicional con el desarrollo de la investigación y a mis padres por su comprensión sobre el tiempo que requiere este trabajo.

Moisés Sifuentes



Agradecemos a nuestro asesor Alonso Villanueva por el apoyo brindado durante el desarrollo de la investigación, a los representantes del Banco de la Nación, a los administradores de las agencias y colaboradores por su apoyo con el acceso a estas y a Marcela Guillén por su guía en el desarrollo de la tesis.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Delimitación de la problemática.....	3
2. Objetivos de la Investigación	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
3. Preguntas de investigación.....	5
3.1. Pregunta General	5
3.2. Preguntas Específicas.....	5
4. Hipótesis.....	5
5. Justificación.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Estado del Arte.....	8
2. <i>Marketing</i>	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. <i>Marketing</i> de servicios	12
2.3. <i>Marketing</i> estratégico.....	14
2.4. Canales de distribución: Relevancia de Canales virtuales.....	18
3. El <i>marketing</i> de servicios y el sector público.....	22
3.1. La viabilidad del <i>marketing</i> de servicios según los principios de la Nueva Gestión Pública	22
3.2. Elementos diferenciados dentro del <i>marketing</i> de servicios aplicados al sector público	23
3.3. Aplicación del <i>marketing</i> de servicios en entidades del Estado.....	25
4. Herramientas para la medición de la percepción.....	25
4.1. SERVPERF.....	25
4.2. Análisis de Importancia – Valoración (IPA).....	26

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	28
1. Digitalización	28
1.1. Importancia y evolución del acceso a internet en la última década.....	28
1.2. Importancia y evolución de la telefonía móvil en la última década	32
1.3. Perfil del adulto joven	34
2. Sector financiero peruano.....	35
2.1. Sector Bancario	37
2.2. Digitalización de la banca	38
3. Banco de la Nación	44
3.1. Relevancia en la banca peruana: historia y actualidad	44
3.2. Público objetivo.....	45
3.3. Principales productos y servicios	46
3.4. Canales de atención.....	48
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	59
1. Alcance de la investigación.....	59
2. Enfoque y diseño de la investigación.....	59
3. Validez y fiabilidad del estudio de caso.....	61
4. Técnicas de recolección	62
4.1. Entrevistas a profundidad.....	62
4.2. Focus group.....	63
4.3. Encuestas.....	63
5. Segmentación	66
6. Marco Muestral	67
7. Secuencia de trabajo de campo	68
8. Análisis e interpretación de datos.....	69
9. Limitaciones de la investigación.....	71
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS	73

1.	Sobre la percepción del Banco de la Nación	73
1.1.	Perfil de usuarios de canales digitales del BN.....	73
1.2.	Características generales por canal.....	74
1.3.	Frecuencia de uso por canal	75
1.4.	Frecuencia de uso por servicio	77
2.	Sobre los canales virtuales del Banco de la Nación	78
3.	Análisis de Importancia – Desempeño (IPA).....	86
3.1.	Promoción	87
3.2.	Personal	90
3.3.	Presencia física	95
3.4.	Producto Multired Celular.....	98
3.5.	Proceso Multired Celular.....	102
3.6.	Producto Multired Virtual	105
3.7.	Proceso Multired Virtual.....	108
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		113
1.	Conclusiones generales	114
2.	Conclusiones y recomendaciones respecto a las 5ps del <i>Marketing</i>	115
REFERENCIAS		121
ANEXO A: Escala de entidades del mercado		128
ANEXO B: Evolución que se espera de los canales a corto, mediano y largo plazo		129
ANEXO C: Información relevante del Banco de la Nación		130
ANEXO D: Porcentaje de clientes según departamento.....		131
ANEXO E: Flujograma de afiliación al Multired Virtual		132
ANEXO F: Flujograma de afiliación al Multired Celular		133
ANEXO G: Fórmula utilizada para el cálculo de muestra		134
ANEXO H: Datos del Análisis IPA de la variable Promoción.....		135
ANEXO I: Datos del Análisis IPA de la variable Personal		136

ANEXO J: Datos del Análisis IPA de la variable Presencia Física.....	137
ANEXO K: Datos del Análisis IPA de la variable Producto del Multired Celular	138
ANEXO L: Datos del Análisis IPA de la variable Procesos del Multired Celular.....	139
ANEXO M: Datos del Análisis IPA de la variable Producto del Multired Virtual	140
ANEXO N: Datos del Análisis IPA de la variable Procesos del Multired Virtual.....	141
ANEXO O: Resumen del Análisis IPA para todos los elementos del <i>Marketing Mix</i> de Servicios	142
ANEXO P: Comparativa de comisiones por canal.....	143
ANEXO Q: Visualización de lista de movimientos del Multired Virtual	144
ANEXO R: Hallazgos – entrevistas a expertos	145
ANEXO S: Encuesta.....	153
ANEXO T: Guía de Primer <i>Focus Group</i>	157
ANEXO U: Guía de Segundo <i>Focus Group</i>	159
ANEXO V: Fichas Técnicas de primer <i>focus group</i>	161
ANEXO W: Fichas Técnicas de segundo <i>focus group</i>	162
ANEXO X: Matriz de Consistencia	163
ANEXO W: Consentimiento informado para las entrevistas	165

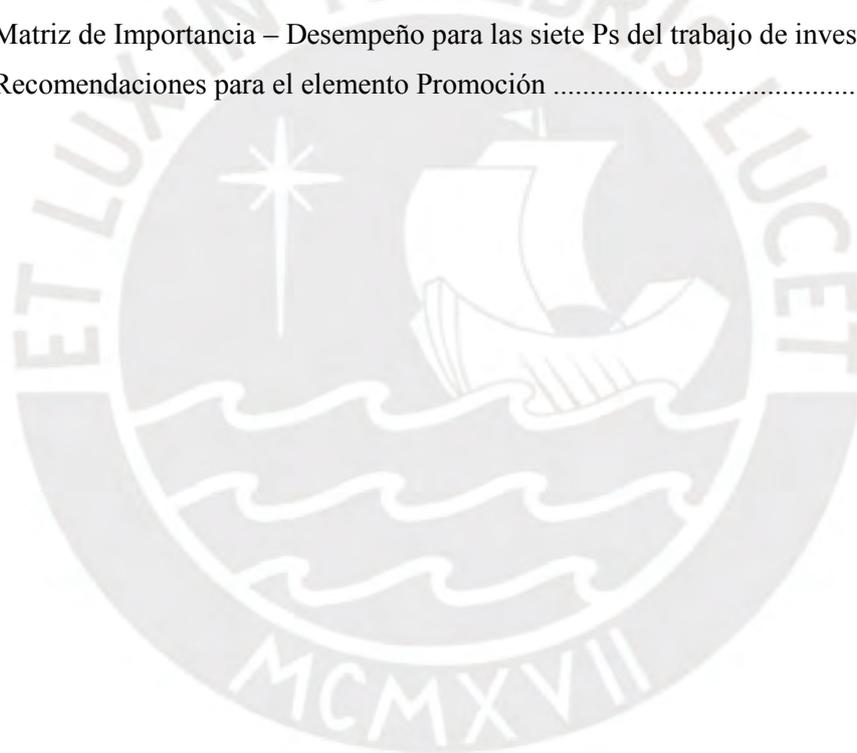
LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Benchmarking internacional	10
Tabla 2: Población de 19 a más que hace uso de Internet por sexo y grupo etario en Perú (Porcentajes).....	31
Tabla 3: Hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia en Perú (Porcentaje)	34
Tabla 4: Activos del Sistema Financiero en millones de soles	37
Tabla 5: ¿Cuál es la principal razón por la que no tiene ninguna cuenta o tarjeta en una institución financiera? (Aplicada a la población que ahorra fuera del sistema financiero).....	38
Tabla 6: Número de Operaciones por Medios de Pago Bancarios (en millones).....	40
Tabla 7: Monto de transacciones monetarias por canal de atención (en millones)	42
Tabla 8: Productos del Banco de la Nación	47
Tabla 9: Servicios del Banco de la Nación.....	48
Tabla 10: Canales de atención del Banco de la Nación.....	49
Tabla 11: Canales de atención del BN (Hasta agosto 2017)	49
Tabla 12: Distritos Atendidos por el Banco de la Nación (Al cierre de agosto 2017)	50
Tabla 13: Oficinas de la banca múltiple a nivel nacional (Hasta diciembre 2016).....	50
Tabla 14: Volumen de operaciones por servicio (Multired Virtual)	55
Tabla 15: Principales agencias según volumen de operaciones	66
Tabla 16: Escala Likert utilizada en las encuestas	70
Tabla 17: Perfil de los usuarios de canales digitales del BN.....	74
Tabla 18: Resumen de los hallazgos encontrados en Promoción.....	88
Tabla 19: Resumen de los hallazgos encontrados en Personal.....	91
Tabla 20: Resumen de los hallazgos encontrados en Presencia Física	95
Tabla 21: Resumen de los hallazgos encontrados en Producto MC.....	98
Tabla 22: Resumen de los hallazgos encontrados en Procesos MC	102
Tabla 23: Resumen de los hallazgos encontrados en Producto MV	105
Tabla 24: Resumen de los hallazgos encontrados en Proceso MV	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Las cuatro características de servicios	13
Figura 2: Usuarios de Internet (Población mundial en millones).....	29
Figura 3: Porcentaje de hogares con acceso a Internet por país, 2010 y 2015	30
Figura 4: Penetración de la banda ancha fija y móvil en 2015 (Suscripciones activas por cada 100 habitantes)	30
Figura 5: Número de suscriptores celulares a nivel global versus líneas de telefonía fija (Millones de líneas)	33
Figura 6: Hogares con acceso a servicios de Telefonía Fija y Móvil en Lima Metropolitana (Porcentaje)	34
Figura 7: Mercado Financiero (Desde el punto de vista de la intermediación).....	36
Figura 8: Costo promedio por el uso de servicios financieros en el sector bancario	39
Figura 9: Porcentaje de transacciones por canal de atención: Participación junio 2018	41
Figura 10: Evolución del número de operaciones (junio 2015 - junio 2018- Anualizado).....	42
Figura 11: Número de clientes por rango de edad.....	46
Figura 12: Volumen de operaciones 2013-2017	51
Figura 13: Evolución del Volumen de Operaciones de los canales del BN (2012-agosto 2017).....	52
Figura 14: Participación de canales en el total operaciones (%).....	53
Figura 15: Porcentaje de afiliados según Operadora de Telefonía Móvil	57
Figura 16: Número de personas afiliadas según departamento	58
Figura 17: Matriz de Importancia – Valoración.....	70
Figura 18: Canales utilizados por los clientes del BN.....	76
Figura 19: Frecuencia de uso por canal.....	77
Figura 20: Servicios utilizados por los clientes del BN	77
Figura 21: Frecuencia de uso por servicio.....	78
Figura 22: Factores que incentivan el uso de los canales virtuales – Multired Celular	79
Figura 23: Factores que incentivan el uso de los canales virtuales – Multired Virtual	80
Figura 24: Comparativo entre MC y MV respecto a los factores que incentivan su uso.	80
Figura 25: Comparativo de factores que preocupan a los clientes - Multired Celular y Multired Virtual	81
Figura 26: Factores buscados por los clientes de Multired Celular.....	82
Figura 27: Factores buscados por los clientes de Multired Virtual	82
Figura 28: Uso de los servicios de Multired Virtual	83

Figura 29: Evaluación de la experiencia – Multired Virtual	83
Figura 30: Probabilidad de recomendar amigos y conocidos – Multired Virtual	84
Figura 31: Frecuencia de uso de servicios – Multired Celular	85
Figura 32: Evaluación de la experiencia – Multired Celular.....	85
Figura 33: Probabilidad de recomendar a conocidos – Multired Celular.....	85
Figura 34: Matriz de Importancia – Desempeño para Promoción	90
Figura 35: Matriz de Importancia – Desempeño para Personal	94
Figura 36: Matriz de Importancia – Desempeño para Presencia Física	97
Figura 37: Matriz de Importancia – Desempeño para Producto MC	101
Figura 38: Matriz de Importancia – Desempeño para Proceso MC	104
Figura 39: Matriz de Importancia – Desempeño para Producto MV	107
Figura 40: Matriz de Importancia – Desempeño para Proceso Multired Virtual	110
Figura 41: Matriz de Importancia – Desempeño para las siete Ps del trabajo de investigación	111
Figura 42: Recomendaciones para el elemento Promoción	116



RESUMEN EJECUTIVO

El constante desarrollo tecnológico que evoluciona de manera exponencial ha generado cambios en los modelos de negocio en todos los sectores de la economía, volviéndose indispensable para el crecimiento de las organizaciones y su competitividad. De esta manera, uno de los cambios adoptados por la banca se encuentra vinculado a sus canales de distribución, incluyendo nuevas y más efectivas alternativas para la prestación de sus servicios. Siguiendo esta tendencia, el objetivo de la presente investigación busca entender la percepción de los clientes entre 18-40 años del Banco de la Nación en Lima Metropolitana sobre los canales virtuales del banco a través de su propuesta de *marketing mix* de servicios.

La investigación se estructura estableciendo el problema de investigación, objetivos e hipótesis planteadas; luego, se desarrolla el marco teórico y el estado del arte de la investigación. Para ello, se plantean diversas aproximaciones teóricas sobre los conceptos de banca, canales de distribución, *marketing* en el sector público y las siete Ps del *marketing mix* de servicios (Plaza, Presencia Física, Promoción, Producto, Procesos, Personas y Precio). El tercer capítulo abarca el marco contextual, donde se explica la evolución y digitalización en el sector bancario a través del uso de internet y de telefonía móvil, asimismo, se detalla acerca del sujeto de estudio, su relevancia en el sistema financiero peruano, sus principales productos y servicios y el modelo de negocio de sus canales virtuales (Multired Celular y Multired Virtual). En el cuarto capítulo se establece el diseño de la metodología con un enfoque mixto, tomando en cuenta el análisis de información cualitativo y cuantitativo, un alcance exploratorio-descriptivo y un diseño de estudio de caso. En relación al quinto capítulo, este abarca el análisis de la investigación y el último hace alusión a las conclusiones y recomendaciones.

Con el fin de responder a los objetivos específicos del estudio, se optó por utilizar la herramienta Análisis de Importancia - Valoración (IPA) para analizar la percepción de los clientes en base a las 7 Ps del *marketing mix* de servicios. Para el uso de esta herramienta, fue necesario realizar entrevistas a expertos y representantes del Banco de la Nación, *focus groups* y la aplicación de una encuesta a los clientes del banco. De esta manera, se pudo conocer a detalle la percepción y gestión de los canales Multired Celular y Multired Virtual.

Los resultados de la investigación demuestran que existe una percepción positiva de los clientes entre 18-40 años de Lima Metropolitana acerca de canal Multired Celular en comparación al Multired Virtual, pero que, ambos aún son susceptibles de mejora en varios aspectos estudiados en la presente investigación.

INTRODUCCIÓN

Debido al desarrollo tecnológico que ha crecido de manera vertiginosa en los últimos años, las personas han ido cambiando sus necesidades y estilos de vida. Por tal motivo, las entidades han ido adaptando sus modelos de negocio a las nuevas demandas de los clientes, es así como los bancos también acogieron esta tendencia para optimizar sus servicios con la adopción de nuevos canales de distribución que agreguen valor a sus clientes. La banca privada es la que ha tomado con mayor impulso estas mejoras que logran satisfacer las necesidades de sus clientes, en comparación con los servicios financieros prestados por entidades del estado.

En el Perú existen muchos bancos comerciales disponibles para la gran mayoría de ciudadanos; sin embargo, el Banco de la Nación se presenta como la única entidad encargada de la recaudación y pagaduría del Estado (Ambrosini & López, 2011). Asimismo, cumple la función de incentivar la inclusión financiera de la mayor cantidad de ciudadanos pues llega a lugares alejados del país, donde la banca privada (comercial) no tiene presencia.

En este contexto, y debido a su objetivo de inclusión financiera, el BN ha desarrollado sus canales virtuales de Multired Celular y Multired Virtual con la finalidad de acercar a sus clientes con los servicios que ofrece mediante plataformas digitales. De esta manera, sus clientes pueden realizar transacciones bancarias desde cualquier lugar sin la necesidad de trasladarse a otros canales como cajeros automáticos o agencias. Estos canales virtuales son relativamente nuevos en comparación con la agencia, que es el canal más representativo del BN pues es el que tiene mayor representación en el volumen de operaciones. Así, en las agencias bancarias del BN se forman grandes colas debido a la gran cantidad de pago de tasas públicas que están disponibles y también por el pago a pensionistas que se realiza de manera mensual. Estos hechos ocasionan un malestar general en sus clientes y ciudadanos en general pues pasan gran tiempo de espera en las agencias y se genera una carga operativa importante para los trabajadores. Por tal motivo, el BN ha desarrollado canales alternativos como los agentes corresponsales, Multired Celular y Multired Virtual que ayudan a descongestionar las agencias y a generar valor de manera recíproca.

En ese sentido, el presente trabajo busca estudiar la percepción de los clientes entre 18-40 años de Lima Metropolitana a través del *marketing mix* de servicios sobre los canales virtuales del BN. En base a esto, se dividió el trabajo en seis capítulos donde cada uno desarrolla información relevante para el desarrollo de la tesis. Sin embargo, el quinto capítulo es el que abarca los análisis y resultados de la investigación, llegando a ser lo más relevante de la tesis. En la primera parte de este capítulo se realiza una descripción del perfil de usuarios de canales virtuales del BN, luego, mediante gráficos que sintetizan la información recolectada de manera

cuantitativa y cualitativa, se explica la percepción de los clientes en base a las variables consideradas y dándole un énfasis especial a la herramienta de la Matriz de Importancia - Valoración.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Delimitación de la problemática

Las nuevas tecnologías que han ido evolucionando a lo largo del tiempo cambiaron la manera en que se relacionan las personas con el ambiente, las actividades diarias y negocios. Por tal motivo, las empresas incorporan a la tecnología como elemento clave en sus principales procesos de negocio, ya que agrega valor de manera significativa si es empleada correctamente. Esto permite, por ejemplo, mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes, los cuales, ante una amplia oferta de productos y servicios, escogen aquel que les brinde mayor valor. En ese sentido el *marketing* de servicios busca la satisfacción de necesidades de los clientes mediante actividades donde no existe un bien físico de intercambio (Arellano, 2010).

En este contexto, Lovelock y Wirtz (2009) desarrollan las 7 Ps, ampliando el concepto de las originalmente conocidas, que pueden también ser aplicadas al *marketing* de servicios debido a la naturaleza distintiva de la entrega de un servicio. A pesar de esto, existen muy pocos estudios relacionados a la gestión del *marketing mix* de servicios aplicables a canales virtuales de una entidad financiera, ya que la literatura existente tiende a centrarse en servicios básicos tal como restaurantes, centros educativos, oficinas de entidades bancarias y similares.

El Banco de la Nación (en adelante BN), que es una empresa estatal del sistema financiero, necesita incluir esta herramienta para la creación de su estrategia organizacional y el diseño de sus servicios. El BN cuenta con diferentes canales; entre ellos los tradicionales, como las oficinas, canales alternos como cajeros corresponsales (Agentes Multired), cajeros automáticos (ATM's¹) y canales virtuales. Estos últimos son el Multired Virtual (en adelante MV), Multired Celular (en adelante MC), el aplicativo móvil del BN y la plataforma Págalo.pe.

Respecto a lo mencionado, el canal más utilizado por los usuarios es la agencia, con una participación en el volumen de operaciones de 32.6% en el último año, seguidamente de los cajeros automáticos o ATM's con 22.4% y Agentes Multired con 19.5%. Por ende, con el fin de descongestionar las agencias, se crearon los canales virtuales como un medio más eficiente en costos y de mayor comodidad y facilidad para el público (Banco de la Nación, 2018b).

A pesar de esto, existe un bajo nivel de uso de los canales virtuales respecto a los demás canales, pues estos nunca han representado más del 20% de participación en las operaciones desde su creación, así, este porcentaje es muy bajo comparado; por ejemplo, con la evolución que han tenido los Agentes Multired desde que estuvo disponible para el público. En contraparte, en el

¹ *Automated Teller Machine* – ATM por sus siglas en inglés

Banco de Crédito del Perú, “a nivel de operaciones, en la banca por internet se realizan el 30% de las transacciones totales de esta entidad, explicando así su relevancia para el banco” (Vargas, comunicación personal, 13 de junio, 2017 citado en Espinoza, Tocas & Uribe, 2017).

Esta investigación se centrará en el estudio del uso de MV y MC para conocer la percepción de los clientes del BN que tienen entre 18-40 años y viven en Lima Metropolitana. Estos canales fueron elegidos debido a que se tiene mayor información respecto al uso, usuarios y demás data necesaria para los fines de esta investigación. Así también, la elección de la zona geográfica fue debido a que esta concentra el mayor número de clientes del banco.

Cabe mencionar que se recogió información a partir del año 2013 hasta el 2018 debido a la disponibilidad de información de ambos canales en fuentes del BN en estos años; mientras que, el rango de edad se debe a aspectos como la proximidad de generaciones jóvenes con los dispositivos digitales y por sugerencia de diferentes entrevistados del BN.

El presente trabajo consistirá en conocer la percepción de los clientes del BN a través de herramientas cualitativas y cuantitativas ya que no se han realizado investigaciones al respecto y existe una necesidad del BN por desarrollar estrategias que eleven el nivel de uso de sus canales virtuales. Finalmente, se abordarán herramientas de marketing de servicios que serán utilizadas para analizar la percepción de los clientes y brindar recomendaciones que mejoren los niveles de uso de los canales virtuales seleccionados.

2. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo General

Entender la percepción de los clientes entre 18-40 años del Banco de la Nación en Lima Metropolitana sobre los canales virtuales del banco a través de su propuesta de *marketing mix* de servicios.

2.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar las variables del *marketing* de servicios pertinentes que podrían influir en la mejora del nivel de uso de los canales virtuales.
- Explicar la viabilidad del *marketing mix* de servicios en las entidades del Estado según los parámetros de la Nueva Gestión Pública.
- Describir la relevancia del Banco de la Nación en el sistema financiero peruano y su modelo de negocio de canales virtuales.

- Analizar la percepción de los clientes en base a las 7ps del *marketing mix* de servicios usando la herramienta Análisis de Importancia - Valoración (IPA²).
- Formular recomendaciones en la mejora de la gestión del *marketing mix* de servicios de los canales virtuales para los clientes segmentados del Banco de la Nación.

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta General

Para poder dar respuesta a los problemas identificados, se ha planteado como pregunta de investigación la siguiente: ¿Cuál es la percepción de los clientes entre 18-40 años del Banco de la Nación sobre sus canales virtuales y cómo mejorarlos desde un enfoque de *marketing* de servicios?

3.2. Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son las variables del *marketing* de servicios que podrían influir en la mejora del nivel de uso de los canales virtuales?
- ¿Cómo se explica la viabilidad del *marketing mix* de servicios en las entidades del Estado según los parámetros de la Nueva Gestión Pública?
- ¿Qué importancia tiene el Banco de la Nación en el sistema financiero peruano? ¿Cómo funciona su modelo de negocio de canales virtuales?
- ¿Cuál es la percepción de los clientes en base a las 7ps del *marketing mix* de servicios usando la herramienta Análisis de Importancia - Valoración (IPA)?
- ¿Cómo se podría elevar el uso de canales virtuales a través del *marketing mix* de servicios para el público definido en esta investigación?

4. Hipótesis

Para el desarrollo de la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis, las cuales serán validadas o rechazadas según los resultados encontrados.

- El Banco de la Nación no establece estrategias de *marketing* correctamente definidas para sus canales virtuales, perjudicando la percepción de sus clientes respecto a estos.

² *Importance Performance Analysis* – IPA por sus siglas en inglés

- Los elementos de la mezcla de *marketing mix* con mayor influencia en la percepción de los canales virtuales del BN son Personas, Procesos y Producto, mientras que los que tienen una menor influencia son Promoción y Presencia Física.
- El uso de herramientas del *marketing*, como el *marketing mix* de servicios, es viable según los parámetros de la Nueva Gestión Pública.
- El modelo IPA indica que hay una disparidad entre la importancia en la gestión del *marketing mix* de servicios y el desempeño del BN en la gestión de sus canales virtuales.

5. Justificación

La presente investigación considera que la justificación se rige a través de criterios sociales, organizacionales y académicos.

En primer lugar, la presente investigación es importante para la sociedad debido a que contribuye a la mejora de la relación entre los ciudadanos y el Estado (a través de la prestación adecuada de productos o servicios en sus entidades). Ello es importante dado que el Estado no ha tenido un enfoque real en las necesidades de sus ciudadanos, sino que se ha preocupado más por la generación del servicio en sí, sin estar alineado a las demandas de los mismos (Cárdenas & Manganaro, 2007).

En el caso del Banco de la Nación, comprender la percepción de los clientes acerca de los canales virtuales permitirá desarrollar mejores estrategias que logren incrementar el nivel de uso y satisfacción de los mismos. Esto contribuirá al bienestar de los ciudadanos con respecto a los servicios del Estado.

En segundo lugar, desde el punto de vista organizacional, el BN tiene como misión promover la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía, complementando al sector privado. En ese sentido, se contribuirá, a través de herramientas cuantitativas, cualitativas y de *marketing*, a desarrollar un mejor enfoque en la identificación de las necesidades de los ciudadanos, ya que la organización no cuenta con un área específica que cumpla con esa función.

En tercer lugar, esta investigación espera hacer una contribución académica al conocimiento de la aplicación del *marketing mix* en los canales virtuales del sistema financiero, ya que existe un vacío en el estudio de esta materia en las entidades públicas bancarias según la literatura revisada. Es así como, por ejemplo, Kaplan y Haenlein (2009) señalan una disminución en la producción académica en revistas de *marketing* que tienen alguna relación con el sector público, el *marketing* social y la administración pública en los últimos 25 años. En ese sentido, la

presente investigación se plantea como un punto de partida y referencia para futuras investigaciones sobre la gestión de *marketing* en las organizaciones del Estado.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Estado del Arte

Para la realización del estado del arte se revisaron diversos estudios empíricos enfocados en temas de *marketing* en el sistema financiero y en el Estado. Asimismo, se incorporaron estudios del *marketing mix* en organizaciones sin fines de lucro que usen herramientas de medición de la percepción de los clientes.

Con respecto a la investigación realizada por Cárdenas y Manganaro (2007) para su tesis de magíster titulada “La irrupción del *marketing* en entidades públicas y su incidencia en la gestión: buenas prácticas de *marketing* del sector privado aplicadas a entidades públicas” es necesario mencionar que la investigación aborda un marco teórico que describe los conceptos de *marketing* de servicios aplicado al sector público, imagen y percepción. Asimismo, plantea como hipótesis de su trabajo que el sector público mejoraría su eficiencia y eficacia si utilizara herramientas del sector privado, en específico, el *marketing* de servicios. Posteriormente, realiza un análisis de los casos de éxito de implementación de herramientas del sector privado en OSIPTEL³, la Municipalidad de Piura, y las buenas prácticas en el sector privado en Telefónica y Scotiabank. Finalmente, se plantea la relación cliente- Estado estableciendo las condiciones mínimas para que pueda funcionar. Esta tesis resulta sumamente relevante para el marco teórico debido a que permite describir con claridad elementos constitutivos del *marketing* de servicios y de sus características y limitaciones al aplicarlos al sector público tales como las 7 Ps.

Por otra parte, el estudio de Aguilar, Ayala, Solís (2017) buscó evaluar la calidad del servicio en los canales alternos de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo a través del uso de la herramienta SERVPERF⁴. De esta forma, el estudio investigó el nivel de correlación que existía entre las variables dependientes (percepción de consumidores) e independientes (satisfacción). Esta investigación, de enfoque cualitativo y cuantitativo, fue aplicada mediante encuestas a una muestra de 384 personas en la ciudad de Huancayo. Los resultados de este estudio arrojaron que existe un alto grado de correlación (87%) entre las cinco dimensiones de la calidad del servicio y la satisfacción de los consumidores respecto a los canales alternos, resultando así la confiabilidad y sensibilidad como las dimensiones más influyentes. Los principales aportes de este estudio para nuestra investigación fueron la estructura de los resultados de la aplicación de la encuesta, el uso del *marketing* para analizar la percepción de los usuarios de canales de distribución de Caja Huancayo, entre otros aspectos.

³ Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones

⁴ Service Performance – SERVPERF por sus siglas en inglés

La tesis “Gestión del *Marketing Mix* de Servicios en un museo de memoria: Estudio de caso sobre el lugar de la memoria, la tolerancia y la inclusión social (LUM)” (Ancori, Nuñez De La Torre & Tena, 2018) tuvo como objetivo conocer la forma cómo el LUM gestiona cada uno de los elementos del *marketing mix*. Esta investigación permite conocer la aplicación del estudio del *marketing mix* de servicios en museos de memoria mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo. Para lograr este objetivo, el estudio de campo realizado en el desarrollo de esta tesis consistió en entrevistas a profundidad, observaciones y encuestas. Con respecto a las encuestas se realizaron 404 encuestas a visitantes del LUM en el distrito de Miraflores, las cuales fueron cruciales para el análisis de la percepción de los visitantes del museo. La investigación comprende la teoría del *marketing* relacionada a la entrega de servicios en general y específicamente al *marketing* de servicios. Así, para realizar el análisis de la información recabada en el estudio de campo, utilizan la herramienta de IPA con la finalidad de conocer las brechas entre la expectativa y la percepción de servicios que reciben los usuarios.

Este texto resulta relevante debido a que demuestra la utilidad y viabilidad de analizar la gestión de una entidad sin fines de lucro mediante herramientas derivadas del *marketing*, lo cual muestra que también se puede hacer este análisis en entidades gubernamentales.

En el desarrollo de tópicos de *marketing* en los últimos años, Kaplan y Haenlein mencionan en su artículo “*The increasing importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration*” que durante la década de 1980-1990 las publicaciones académicas dirigieron un cambio en la teoría y práctica del *marketing* hacia la creación de una relación de largo plazo con el cliente. Esta perspectiva es la que encuentra relevancia con los objetivos de la administración pública al buscar la satisfacción de los ciudadanos (Kaplan & Haenlein, 2009).

Sin embargo, esta tendencia ocurrida en la década de los ochentas ha disminuido en los últimos 10 años (Kaplan & Haenlein 2009). Kaplan y Haenlein, demuestran que durante los primeros diez años de este siglo no se ha logrado la reproducción académica como en la década del ochenta (2009). Así, este texto es relevante en el desarrollo de esta investigación ya que permite reconocer el vacío académico desde entonces en temas relacionados al *marketing* y la gestión pública. Según este, hay una necesidad de incorporar y adaptar las herramientas de *marketing* y hacerlas viables en las entidades del Estado en el desarrollo de contenido académico.

Si bien a nivel nacional existen algunos estudios que pueden asemejarse a lo que busca esta investigación por aspectos relacionados a las 7p’s del *marketing mix* de servicios, *marketing* en el sector público o evaluación de servicios de canales de entidades financieras; es importante realizar un benchmarking a nivel internacional para conocer qué estudios comparativos se han

realizado para evaluar los canales digitales de los bancos o la percepción del ciudadano respecto a servicios otorgados por entidades públicas. Este benchmarking puede reflejarse en la Tabla 1.

Tabla 1: Benchmarking internacional

	Chile	Ecuador	Es paña
Tema	Evaluación de la efectividad de la banca chilena en internet para la generación de estrategias de negocios bancarios en la web	Acceso y uso de medios electrónicos en las entidades financieras en Ecuador	Factores que determinan la satisfacción de los servicios públicos
Objetivo	Evaluar de las funcionalidades de los sitios web bancarios y evaluación de los servicios según las percepciones de los clientes	Identificar y analizar los canales de acceso a la banca online que tienen los clientes, su frecuencia de uso y los controles de seguridad que estos presentan.	Analizar los principales factores de calidad que influyen en la satisfacción de los servicios públicos
Unidad de análisis	Perspectiva de los usuarios chilenos que usan páginas web y servicios	Comportamiento de los usuarios ecuatorianos que usan los canales virtuales de la banca	Perspectiva de los usuarios de los servicios públicos españoles.
Herramientas	Modelo de evaluación de sitios web de Hersey	Encuesta online	Modelo SERVQUAL
Características a evaluar de la herramienta	- Encuesta con modelo Hersey: Desempeño, Innovación, Facilidad de uso, Elementos estéticos - Encuesta adaptada de Paynter y Chung: características de los usuarios, factores que inhiben el uso de banca por internet, importancia y desempeño de aspectos de los sitios web	- Encuesta online: Utilización de canales electrónicos, Frecuencia de uso de canales electrónicos, Mecanismos de acceso a canales electrónicos, Seguridad en los canales electrónicos, Fraudes electrónicos.	- Encuesta en Modelo SERVQUAL: profesionalismo del personal, trato del personal, información entregada, horas disponibles del servicio, tiempo de espera, estado del inmobiliario, tiempo en la entrega del servicio.
Conclusiones	Considerando las percepciones y los importantes ahorros de costos de la banca por Internet, es necesaria la mejora y ampliación constante de servicios y productos para aumentar la rentabilidad y fidelidad. Los servicios de banca por Internet en Chile poseen un alto grado de efectividad, teniendo poco que envidiar a los sistemas de otras naciones más desarrolladas como país y en relación a las TI's, como en Nueva Zelanda.	Los mecanismos de seguridad incrementan la confianza de los usuarios en los canales electrónicos, sin embargo en este tema, sólo es factible mitigar el riesgo ya que no existen canales 100% seguros. La banca <i>online</i> se torna cada vez más útil, por tal razón se considera necesario que las instituciones financieras potencien el uso de sus canales electrónicos, dotando de mecanismos apropiados en temas de rapidez, comodidad y seguridad.	Los principales factores que determinan la calidad de lo servicios pueden ser medidos a través de la percepción de los usuarios de los servicios públicos. Los factores más relevantes en la calidad de los servicios públicos españoles son la entrega del servicio y la conveniencia de la entrega. Factores también ponderados por los usuarios fueron el profesionalismo del personal, el trato brindado y la información entregada.

Adaptado de: Alemán, R., Gutiérrez-Sánchez, R. & Liebana-Cabanillas, F. (2017), Salas, E., Espinoza, V. & Samaniego, A. (2016), Vergara, F., Cerpa, N., Loyola, R. & Bjarne, P. (2006)

La tabla presentada contribuye en conocer investigaciones realizadas en países de habla hispana, ya que estos tienen una mayor semejanza social y cultural con el Perú. El común de estos

estudios es el uso de herramientas como encuestas que midieron la percepción de las personas respecto a servicios financieros y públicos cuya finalidad era conocer el desempeño de estos; así, permitieron precisar el tema de investigación. Finalmente, cabe resaltar que en países de la región carecen de investigaciones relacionadas al marketing mix de servicios en canales virtuales de la banca privada y estatal.

2. Marketing

Es importante precisar cómo el *marketing* y los elementos que lo componen contribuirán a entender los conceptos con los cuales se abordará el diagnóstico y las recomendaciones para los canales virtuales del Banco de la Nación a través del *marketing mix* de servicios. Por ello, se detallarán los conceptos relacionados al *marketing* y las características y herramientas que permitan que se pueda usar como herramienta en el sector público.

2.1. Antecedentes

En una primera instancia, el *marketing* como disciplina surgió de la interacción entre los consumidores y las empresas que se orientaban a ofrecer un producto para que este sea consumido por clientes en un sistema donde importaba el producto realizado a una escala de producción (Kotler, 2017). Ello se realizaba bajo la idea de que, si el producto tenía las mejores características, era apto para el mercado, mas no por la satisfacción específica de una necesidad. De esa manera, adaptaban a los consumidores a comprar lo que ellos eran capaces de producir (Arellano, 2010).

Debido a que los productos no tenían mucha diferencia y el enfoque en este tenía altos costos publicitarios y de fuerza de venta, los empresarios empezaron a cuestionarse este modelo. Por ello, surge el *Marketing 2.0*, el cual se centra en el cliente; es decir, en la satisfacción de sus necesidades, pues primero se busca identificar estas necesidades para luego producir lo que ellos necesitan. Así, por ejemplo, no se piensa en elaborar primero una gaseosa, sino que hay la necesidad de saciar la sed de las personas, y para ello existen muchas alternativas y se tiene que elegir la que mejor la satisfaga (Arellano, 2010).

Luego surgió el *Marketing 3.0*, el cual se enfocaba en las personas porque se fijaban en estas como seres completos con mente, corazón y espíritu, en otras palabras, se concentraban en los valores humanos (Kotler, 2010). Seguidamente, el *Marketing 4.0* adopta un enfoque en donde prevalece la convergencia de dos espacios que antes no estaban del todo integrados: el espacio físico con el espacio digital. Ello supone que, en una economía digital, las personas refuerzan sus relaciones sociales, lo cual implica que se busca mayor personalización de los productos y servicios. Esto es posible gracias a que en un entorno digital se tienen nuevas herramientas de

gestión de la información del cliente, como el análisis de *big data* (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

De ese modo, la aplicación del *marketing* en el sector público es un enfoque adaptado a través del *marketing* social, pues este no solo ha contribuido a satisfacer las necesidades del consumidor, sino también a una mejora sostenible de su sociedad. Por ello, en la aplicación del *marketing* en el sector público resulta importante una planificación para identificar las necesidades de los ciudadanos que son de interés público (Kotler, Chias & Lee, 2007).

2.2. Marketing de servicios

Para explicar la definición del *marketing* de servicios y sus diferentes características, es necesario definir el *marketing*. A pesar de las distintas definiciones brindadas por diversos autores, la definición más adecuada es la realizada por la American Marketing Association (AMA), asociación que reúne a los especialistas en *marketing*, la cual la define como “la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, a sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno) y a la sociedad en general”. Dichas ofertas se comercializan por distintos canales como los tradicionales y modernos y tienen la característica particular de ser de dos tipos: productos y servicios.

La diferencia de un servicio con un bien radica principalmente en la intangibilidad de los servicios; es decir, en que los servicios no se pueden ver, tocar u oler antes de su compra. En segundo lugar, se distinguen debido a su carácter de inseparabilidad, ya que no es posible separar al proveedor del servicio mismo. Como tercera característica resalta la variabilidad, donde el desempeño y resultado del servicio dependerá de más factores para que este satisfaga las necesidades y expectativas de sus consumidores. Por último, tienen la característica de la caducidad, lo cual implica que los servicios, a diferencia de los productos, no pueden ser almacenados para su posterior venta (Kotler & Armstrong, 2013). La Figura 1 sirve de apoyo para aclarar estas cuatro características.

Figura 1: Las cuatro características de servicios



Adaptado de Kotler & Armstrong (2013)

Adicionalmente al cuadro presentado, Arellano (2010) brinda dos características que podrían servir para brindar un mayor detalle de qué son los servicios. La primera característica adicional es que los servicios son realizados con la participación de los clientes, mientras que la segunda depende de las expectativas que ellos tengan.

El *marketing* de servicios tiene distintas acepciones validadas por diversos autores. Se define como “la especialidad del *marketing* que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente” (Arellano, 2010, p. 128). Adicional a ello, Lovelock y Wirtz (2009) la define como la gestión de una serie de actividades económicas que se fijan de manera especial en el tiempo, dinero y esfuerzo para obtener valor a través de actividades como trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes, entre otros en donde no necesariamente el usuario adquiere la propiedad del bien.

Ambas definiciones revelan tácitamente la característica primordial de los servicios: la intangibilidad. Así, se puede precisar que el *marketing* de servicios es el enfoque del *marketing* aplicado a una serie de actividades con elementos intangibles que se intercambian y que generan valor para los clientes. Con el fin de diferenciar las dimensiones de un servicio y de un producto, el Anexo A muestra los sectores económicos que tienden a ser más o menos intangibles.

Cabe precisar que los principales autores que abordará el presente proyecto de investigación en el tema de los servicios y su *marketing mix* serán los libros de Lovelock, Arellano, Kotler y Armstrong. El primero porque es uno de los pioneros del *marketing* de

servicios, tiene gran cantidad de publicaciones sobre este y; además, es reconocido como un importante líder en los servicios. De manera seguida, Arellano es un autor latinoamericano que refleja en sus publicaciones la “tropicalización” de aspectos de *marketing* y; por último, Kotler y Armstrong por su gran experiencia y reconocimiento a nivel mundial en este tema.

2.3. Marketing estratégico

El *marketing* estratégico es, en primera instancia, el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones y la búsqueda de propuestas para satisfacerlos. De esta forma, la función del *marketing* estratégico consiste en seguir la evolución de segmentos existentes o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades que satisfacen para posteriormente, evaluar las oportunidades económicas que se presentan. Para una empresa, la atracción de un producto-mercado depende de su propia competitividad; en otras palabras, de su capacidad de satisfacer las necesidades de los compradores mejor que sus rivales. Asimismo, más allá de si el producto o servicio es impulsado por el mercado o impulsado desde la organización, debe pasar por el proceso de *marketing* estratégico para evaluar su viabilidad económica y financiera (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009).

En resumen, “la función del *marketing* estratégico es, por lo tanto: a) llevar a la empresa hacia oportunidades existentes o b) crear oportunidades atractivas, es decir, cuando crea oportunidades que se adaptan a sus recursos y a su saber hacer y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El proceso del *marketing* estratégico tiene un horizonte de mediano a largo plazo, su tarea es especificar la misión de la empresa, definir objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y asegurar una estructura balanceada de la cartera de productos” (Lambin, et al., 2009, p.9).

2.3.1. Marketing operativo

El *marketing* operativo es la parte del *marketing* que se encarga de reconocer las acciones que deben de tomar las organizaciones para hacer tangibles aquellos planes identificados en el *marketing* estratégico, con la finalidad de incentivar el crecimiento de su marca o servicios. De igual forma, considera los aspectos más relevantes dentro del mercado que logran impactar en las acciones que tiene la organización, determinando sus planes y con ello sus acciones (Lambin, et al., 2009).

Resulta relevante considerar aquellas herramientas dentro del *marketing* operativo que permiten tomar decisiones respecto a la táctica que podrá ser considerada en las actividades de las organizaciones. El desarrollo de este apartado tiene como finalidad explicar el *marketing mix*

del *marketing* operativo para determinar las tácticas que servirán para el diagnóstico y recomendaciones.

a. Marketing mix de servicios: 7 Ps

El *marketing mix* se define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de *marketing* consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 53). De esta manera, el *marketing mix* se enmarca en la operatividad de las organizaciones.

El *marketing mix* ha tenido elementos que han ido evolucionando a lo largo del tiempo. En un inicio, contaba con cuatro elementos que caracterizaban un producto. Estos eran el precio, producto, plaza y la promoción que fueron definidos por McCarthy (1960). Posterior a ello, autores como Booms y Bitner (1981) introdujeron tres Ps adicionales: Personas, Presencia Física y Procesos. Esta adición responde a la necesidad de caracterizar de manera más precisa a los servicios. Los siguientes párrafos profundizan esta idea.

La creación de tres Ps adicionales se dio debido a que el servicio es producido y consumido simultáneamente, los consumidores tienen una interacción directa con el personal. De esta manera, los consumidores se hacen parte del proceso de producción del servicio; además, los servicios se desarrollan en entornos físicos donde hay interacciones entre el cliente y la organización.

Autores como Kotler & Armstrong (2007) han señalado que las Ps deben ir orientadas hacia el cliente. De esta manera el producto entonces busca satisfacer las necesidades del cliente, el precio es el costo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto, la plaza como el lugar o espacio en donde el cliente satisface esta necesidad, la promoción como la manera de transmitir la idea al cliente, las personas enfocadas a entender y ayudar cliente, los procesos como las actividades a realizar con la finalidad de satisfacerlo, y la presencia física como la pertinencia de insumos tangibles para la entrega del producto al cliente.

Se puede concluir que el *marketing mix* es una herramienta que permite la mejora operativa de los servicios de tal manera que si se analizan las Ps se puede incidir en la mejora del servicio y su posterior entrega a los ciudadanos. A continuación, se desarrollarán los 7 elementos que constituyen el *marketing mix* de servicios.

a.1. Precio

El precio es un término que cumple diversas funciones en la transacción comercial de un servicio. Uno de ellos es que sirve de referencia para los usuarios potenciales. De esta manera, el

usuario puede realizar comparaciones (McLean, 1997). En cuanto al precio, este debe ser lo suficientemente bajo para que los compradores puedan acceder a él y valorarlo, y, también, lo suficientemente elevado para lograr que una organización logre sus objetivos de rentabilidad (Baker, 2003). El precio es un referente de las características de un servicio como la garantía y la calidad que se ven reflejados en el valor monetario del mismo. Finalmente, “la inseparabilidad de la producción y el consumo de servicios hace que las organizaciones de servicios definan sus segmentos de precios tanto en base al punto de consumo como al punto de producción” (Baker, 2003, p.601). De este modo, se puede definir al precio como la cantidad por la cual los clientes valoran los atributos que el producto les ofrece.

a.2. Producto

La siguiente variable es el producto que se define como un concepto de servicio que ofrece valor a los clientes meta y satisface mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia (Lovelock & Wirtz, 2015). Para McCarthy y Perreault (2001), la combinación de los bienes y servicios que se encuentran a cargo del área de producción satisfarán las necesidades del mercado meta. Finalmente, para Lovelock y Wirtz (2009), “los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz, así como a agregar valor por medio de mejoras bien aceptadas”.

a.3. Plaza

Se entiende plaza como el lugar en donde se oferta e incluso se consume el bien. Este es definido por Soriano (1989) como una estructura interna y externa que contribuye a generar un vínculo físico entre la empresa y sus mercados para adquirir un servicio. Adicional a ello, Mayorga y Araujo (2014), sostienen que la plaza la conforman las entidades que permiten que el producto se traslade y que cambie de dueños, desde donde se produce hasta su lugar de consumo. La estrategia de plaza busca facilidad en el proceso de adquisición de un servicio de manera más directa. Por ello, resulta importante colocar el servicio en una zona estratégica y accesible para el consumidor (Soriano, 1989).

a.4. Promoción

La promoción es el elemento que sirve para difundir y persuadir a los potenciales clientes de adquirir un servicio. Esta estrategia comprende una serie de variables como son la publicidad, las relaciones públicas y el *merchandising*. Es importante resaltar que depende del tipo de organización el uso de una adecuada estrategia que contemple algunas de las variables (McLean,

1997). Las funciones de la promoción son dar a conocer un producto o servicio, informar sobre sus atributos, y, concientizar y persuadir a consumir lo que una organización oferta (Pérez, 2004).

a.5. Personal

El personal es entendido como los miembros de la organización encargados de entregar y presentar el servicio para su consumo. Son un elemento sumamente importante en los servicios debido a que en los bienes que no tienen mucha evidencia física, el cliente se forma una impresión en base al comportamiento y actitud del personal (Cárdenas & Manganaro, 2007). De esta manera, los colaboradores se convierten en los representantes de la organización ante el público. Por ello, toda acción de los trabajadores durante el desempeño de sus funciones tendrá efecto en la imagen del cliente sobre la organización.

a.6. Procesos

De igual manera, se encuentran los procesos que son un elemento importante pues depende de la configuración, orden y gestión de estos, el resultado que pueda dársele al cliente, además de la personalización que pueda resultar de esos procesos (Cárdenas & Manganaro, 2007). Para Mayorga y Araujo (2014), el proceso es entendido como el conjunto de procedimientos y actividades que se requieren para prestar un servicio de forma efectiva.

Adicionalmente, es importante precisar que, en muchos procesos de los servicios, los clientes toman una participación ya sea activa o pasiva. La primera es referida a que el público puede formar parte de las actividades de la organización. La segunda indica que los usuarios se muestran como espectadores de los procesos de la organización. Usualmente, el que más ocurre es el rol activo (Hoffman & Bateson, 2002).

En el sector servicios, los procesos toman un papel crítico para satisfacer la necesidad de los ciudadanos, debido a que el resultado que el cliente percibirá se dará en base a los procedimientos que ha realizado la organización. Por ello, se deben establecer procesos que permitan recolectar la información del cliente en cuanto a cómo valora el servicio brindado. De esa manera, se buscará la mejora continua de los procesos a fin de agregar valor para el ciudadano.

a.7. Evidencia física

La evidencia física son los elementos tangibles en donde los clientes y usuarios se forman una imagen del servicio a través de la infraestructura, accesorios, distribución del local y personal. La imagen que el cliente se forma del servicio en base a su presencia física tiene elementos perceptivos y sensoriales. Ello, según Booms y Bitner (1981), se da debido a que en la plaza se encuentran elementos sensoriales. En esa línea, Morillo (2008), señala que las instalaciones,

decoraciones, membretes de papelería y mobiliario, contribuyen a comprender la experiencia del servicio. De esta manera, se puede transmitir seguridad y calidad. Así, la evidencia física es fundamental para la imagen que se forma el cliente de la entidad que le presta servicios.

2.4. Canales de distribución: Relevancia de Canales virtuales

Para definir qué es un canal virtual y qué elementos lo constituyen es importante precisar primero qué es un canal de distribución. Según Arellano (2010), un canal de distribución es un medio (específicamente un intermediario) organizado en una cadena de varios intermediarios que se encargan de distribuir el servicio desde la empresa de servicios hasta el usuario final. Cada canal de distribución cuenta con diferentes niveles y pueden ser cortos o muy largos dependiendo del número de intermediarios que se encuentren en la cadena.

Lovelock y Wirtz (2009) mencionan que en los servicios no hay nada que trasladar ya que las experiencias, los desempeños y las soluciones no se pueden transportar ni almacenar físicamente. Así también, las transacciones de información se realizan cada vez más a través de canales electrónicos.

2.4.1. Banca tradicional: agencias

Es relevante hacer énfasis en los canales de distribución del sector bancario debido a los objetivos de esta investigación. Por esta razón, en este y los siguientes apartados se desarrollará el conjunto de canales de distribución utilizados en este sector.

Dentro de los canales utilizados para la entrega de productos y servicios del sector bancario, las agencias u oficinas de los bancos se presentan como el canal tradicional de este sector. La agencia, según Castelló (2007), “es el canal principal de distribución de las entidades financieras pues representa el lugar de encuentro de los Bancos y Cajas de Ahorros con los clientes y una fuente de información de datos primarios para la toma de decisiones” (Castelló, 2007, p. 239).

Las agencias son el principal contacto tangible de los clientes con los bancos, sin embargo, no son los únicos. Lovelock y Wirtz (2009) hacen referencia a que el uso de diferentes canales afecta el costo para la organización y también la experiencia de servicio del cliente. Asimismo, Lovelock y Wirtz (2009) también mencionan que no es necesario el uso del establecimiento para la entrega de servicios bancarios ya que estos se pueden entregar a distancia por medio de una computadora, un teléfono móvil y cajeros automáticos. Es por esto, que en los siguientes apartados se hará referencia a los canales que complementan la cadena de distribución de los servicios y productos de los bancos.

2.4.2. Canales alternativos

Con el desarrollo de nuevas tecnologías, el sector bancario ha sabido aprovechar esta oportunidad para incluir nuevos canales de distribución a su modelo de negocio; de esta manera, se ha logrado mejorar su gestión en cuanto a la atención a sus clientes. Esto implicó reducción en el uso de recursos y mejora de la calidad con la cual brindan sus servicios (Salas, Espinoza & Samaniego, 2016).

El surgimiento de internet y su constante desarrollo ha permitido que las innovaciones tecnológicas aumenten de manera significativa cada vez más. El sector bancario ha sabido explotar este recurso para el desarrollo de nuevos proyectos, logrando optimizar sus acciones a través de cambios en la manera como se realiza su gestión. Asimismo, esto ha permitido contribuir con el mayor acceso y alcance de sus productos y servicios (Salas et al., 2016).

De esta manera, la tecnología se ha convertido en un recurso clave para el desarrollo de nuevas estrategias, generando cambios significativos en la gestión, optimizando recursos para un mejor aprovechamiento de estos y mejorando el servicio que se brinda a los clientes.

a. Cajeros automáticos

Desde que los cajeros automáticos fueron introducidos por primera vez, hace poco más de 40 años, se han convertido en un elemento fundamental de las operaciones diarias de cualquier consumidor. Los cajeros automáticos ofrecen beneficios significativos tanto a los bancos como a sus usuarios. A los bancos, al automatizar transacciones de caja, les permite disminuciones de costos y a los usuarios les facilita el acceso a efectivo en tiempos y lugares distintos a los de la sucursal bancaria (González & Plata, 2015, p. 142).

En este sentido, los beneficios que ofrece este canal de distribución incluso pueden incrementarse al realizar alianzas entre los bancos, permitiendo el uso de cajeros pertenecientes a otros bancos distintos del cual los clientes usan para realizar sus transacciones regulares (González & Plata, 2015). De esta manera, este canal de distribución se constituye como una fuente de oportunidades para la optimización en la gestión de las entidades financieras.

b. Cajeros corresponsales

Debido a la necesidad de ampliar el espacio de distribución de las empresas financieras, se crean los cajeros corresponsales. Estos cajeros corresponsales son canales de distribución que funcionan en establecimientos comerciales que no pertenecen a las entidades del sistema financiero y que ofrecen sus servicios por medio de dispositivos de Puntos de Venta (POS) para realizar una serie de operaciones monetarias (Zamalloa, Obando & Rodríguez, 2016).

Esta amplia gama de servicios financieros refleja la creciente desconcentración de operaciones del sistema financiero, así como una reducción significativa en los costos, motivando al mismo tiempo que los cajeros corresponsales, que inicialmente complementaban los ofrecidos por las oficinas y cajeros ATM, estén sustituyendo algunas operaciones que normalmente se atienden en ventanilla, intermediando una creciente cantidad de transacciones (Zamalloa et al., 2016, pp. 113-114).

De esta manera, se han constituido como un canal de distribución de gran impacto en la atención de clientes de las entidades del sistema financiero, obteniendo una acogida significativa para la realización de operaciones bancarias.

c. Canales virtuales

Los canales virtuales son medios que no cuentan con una presencia física y que para la interacción con ellos requieren de tecnología a través de dispositivos móviles (Lovelock & Wirtz, 2009). En ese sentido, el internet facilita cinco categorías de “flujo”: información, negociación, servicio, transacciones y promoción. En este tipo de canales se destaca el uso de los datos que brindan las redes de información como el internet en donde se puede analizar comportamientos, obtener información sobre retroalimentación con rapidez en tiempo real y además crear comunidades en línea para comercializar bienes y servicios (Lovelock & Wirtz, 2009). El uso de estos canales también sirve para proporcionar servicios con base 24/7; es decir, que puedan usarse todo el tiempo y a escala mundial. Sin embargo, ello dependerá según el tipo de servicio que se brinde (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014).

c.1. Móvil

Debido al incremento de la cobertura móvil, los bancos han optado por este canal para la entrega de sus servicios. Así, Castelló (2007) hace referencia a que mundialmente existen 2,000 millones de personas que cuentan con un teléfono móvil a su disposición. En el Perú, la tendencia es similar y existe en la actualidad una cobertura móvil de más de 90%, la cual incrementa cada año (INEI, 2017).

Por esta razón, este canal de distribución permite democratizar el acceso a los servicios financieros y; por ende, también incentiva la inclusión financiera en aquellos espacios donde es complicado la movilidad de los clientes y el acceso a agencias bancarias. En ese sentido, se manifiesta la investigación del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (2013, p.1) al afirmar que la extensa presencia de dispositivos puede ser utilizada como un mecanismo de acceso al sistema financiero, sobre todo a aquellos colectivos que actualmente se encuentran apartados.

Es así que en esta investigación el BBVA presenta como parte de la banca móvil a aquellos sistemas de mensajes SMS y algunos aplicativos desarrollados por los bancos para el uso mediante *smartphones* (2013, p. 21). También, caracteriza a estos servicios como gratuitos para los clientes y de fácil acceso, ya que, su diseño es sencillo y están disponibles en los diferentes operadores de telefonía del mercado (BBVA, 2013, p.21).

c.2. Electrónico

Los canales electrónicos son los Servicios Bancarios por Internet o banca *online* que no representan para la entidad financiera inversión en oficinas físicas. Sin embargo, sí permiten realizar transacciones en cualquier momento según los servicios que estén disponibles en esta plataforma. Fanjul y Valduencil (2009) mencionan que el uso de Internet como nuevo canal de distribución permite a la banca comercial lograr dos objetivos: minimizar los costes operativos y satisfacer la demanda de un determinado nicho de clientes. A pesar de los beneficios que representa poner a disposición de los clientes este canal alternativo, también representa riesgos por parte del banco, entre ellos, la alta inversión en servicios tecnológicos, disminución de la inercia con los clientes y la posibilidad de canibalización de este canal con otros disponibles en la entidad (Castelló, 2007).

Los canales virtuales cumplen un rol muy importante para la interacción con los clientes; sin embargo, su implementación requiere de altos costos y nada asegura que a futuro tendrá un retorno o un crecimiento como el esperado. Sin embargo, han contribuido a una mayor personalización del servicio. Así también, facilitan la búsqueda de información gracias al manejo de datos en grandes bloques que permite el internet. Esta conexión virtual otorga, según Lovelock y Wirtz (2009), un alcance a un sistema que articula los sitios web, el manejo de la telefonía móvil y la relación con los clientes que sirve de medio para acceder a servicios, notificar a los clientes oportunidades o amenazas y brindarles la información oportuna, así como actualizar información a tiempo real que sea relevante para el cliente.

Por otro lado, hoy en día los clientes prefieren tener a su disposición diferentes canales. En ese sentido, el uso de distintos canales no sólo tiene distintas implicaciones de costo para una organización, sino que también afecta la naturaleza de la experiencia del servicio del cliente. Los servicios bancarios, por ejemplo, se pueden entregar a distancia por medio de una computadora, un teléfono móvil, un sistema de respuesta por voz, un centro de atención telefónica y cajeros automáticos (Lovelock & Wirtz, 2009).

Así, en un contexto en donde las marcas tienen puntos de contacto físicos con sus clientes a través de paneles en las calles, de tiendas físicas, interacción con la fuerza de ventas, y puntos de contacto virtuales como sitios web, *fanpage*, videos publicitarios, se puede afirmar que estos

dos espacios sirven para darle al cliente una referencia sobre la marca, producto o servicio. Por ello, la omnicanalidad es una práctica importante para la interacción entre el espacio físico y digital. Este concepto aborda las “prácticas de integrar múltiples canales para crear una experiencia uniforme y consistente”. Para ello, se debe unificar los objetivos y estrategias eliminando las fronteras que existen entre ambos canales (Kotler et al., 2017); es decir, buscando que el cliente tenga una experiencia con el servicio de tal manera que ambos espacios: el físico y el virtual se complementen y brinden una experiencia completa al usuario.

3. El *marketing* de servicios y el sector público

En las líneas anteriores se han ido desarrollando conceptos relacionados al *marketing* de servicios, indistintamente de que si estos son aplicados a la generación de valor en una empresa o en una entidad pública. Sin embargo, cuando se analiza la aplicación de las herramientas de *marketing* se debe tomar en cuenta la viabilidad, las diferencias y las limitaciones con las que cuenta el Estado al aplicar esta herramienta. Por ello, en el presente apartado se busca entender cómo actúa el *marketing* de servicios dentro del sector público.

3.1. La viabilidad del *marketing* de servicios según los principios de la Nueva Gestión Pública

A pesar del origen del *marketing* de servicios, comprendiendo que surge en el ámbito privado, su aplicación es posible dentro de la administración del Estado, esto debido a los preceptos que la corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP) incentiva. La NGP comprende que las disciplinas nacidas dentro de entidades con fines de lucro pueden ser adaptadas a la realidad de las organizaciones gubernamentales, teniendo en cuenta los límites que el sector implica, para la generación de valor público.

En ese sentido, los principios rectores de la NGP son, según Montesinos (2000), los siguientes: desregulación, gestión orientada al cliente, énfasis en las responsabilidades de gestión y motivación de las mejoras, introducción de la competencia y el mercado, descentralización, reorganización e implicación de la función pública en la gestión y reformas y mayor sensibilización hacia cuestiones medioambientales. Como se observa, dentro de estas características se encuentra la gestión orientada al cliente y la introducción de la competencia y el mercado, las cuales implican comprender que en la generación de valor por parte de las entidades públicas es importante reconocer las necesidades de los usuarios para lograr una alta satisfacción (Puig, Rubio & Serra, 1999).

Debido a que el *marketing* de servicios se centra específicamente en la planificación y metodología de la gestión de las especificidades de los servicios; como lo son, la intangibilidad o

inmaterialidad, la inseparabilidad y la heterogeneidad, se puede lograr vincularlo con los servicios brindados por el Estado a los ciudadanos (Puig et al., 1999). El Estado se presenta como una empresa de servicios; por ello, el vínculo y presión ejercida por los ciudadanos incentiva a que los procesos dentro del Estado tengan como finalidad su satisfacción, promoviendo la participación y comprendiendo las necesidades reales de las personas (Puig et al., 1999).

A pesar de los beneficios que se pueden lograr de la ejecución adecuada del *marketing* de servicios en las entidades públicas, es necesario tener en cuenta cuáles son las diferencias entre la disciplina a aplicar y el medio en donde se pretende ejecutar. En ese sentido, la NGP no propone una aplicación exacta de las herramientas privadas, sino pretende la adaptación de estas teniendo en cuenta las características principales del sector. Es así como se hace necesario hacer énfasis en algunos conceptos principales utilizados dentro del *marketing*, entender su alcance y comprensión dentro del sector público. En el siguiente apartado se abordará estos aspectos.

3.2. Elementos diferenciados dentro del *marketing* de servicios aplicados al sector público

Una de las principales herramientas del *marketing* dirigida para las organizaciones privadas es la segmentación del público objetivo, a pesar de que es un método para comprender mejor las necesidades del cliente y brindar un servicio de mayor calidad, en el sector público la segmentación tiene otra naturaleza. En esta línea, Cárdenas y Manganaro (2007) mencionan que la segmentación de los “clientes” dentro de la gestión pública va más bien por identificar a ese grupo objetivo referencial para el diseño de políticas públicas, también para la aplicación de programas y servicios especializados para cada uno de ellos.

Esta segmentación cumple la función final de asegurar que las políticas generen un impacto en el bienestar social de las personas para las cuales fueron diseñadas, logrando así la generación de valor público para el mayor número de personas. Es necesario precisar que el Estado no puede generar modelos excluyentes, sino, que sólo debe servirse de la segmentación para la fijación de prioridades con la finalidad de optimizar el servicio en cada colectividad, y donde cada ciudadano sea tratado como “cliente” (Kotler et al., 2007).

Este último aspecto de la segmentación del público objetivo resulta relevante para los intereses de este trabajo de investigación debido a que permite identificar la limitación dentro de la administración del Estado con respecto a diseñar estrategias u operaciones demasiado acotadas. Esto debido a que a medida que más se reduce el espacio de acción de las estrategias, más limitado sería el público segmentado perdiendo entonces el objetivo del Estado de brindar de servicios de manera equitativa para el mayor número de ciudadanos (Kotler et al., 2007).

Otra herramienta utilizada en el *marketing* es el posicionamiento de las empresas en el imaginario de los clientes. En las instituciones públicas, depende de la identidad y la personalidad de la institución, el público se hace una imagen de la institución, comprende las formas de brindar información y lo que la organización logra comunicar a través de sus acciones y comportamientos cotidianos (Cárdenas & Manganaro, 2007).

Siguiendo este criterio, las personas se crean un concepto de la institución pública, el cual no necesariamente se basa en los aspectos objetivos de la institución, sino en cómo ha logrado impactar en el imaginario de los ciudadanos. Por ello, el ciudadano en vez de dar una descripción de una entidad, brinda más bien un juicio de valor de la misma. “Este juicio de valor se expresa comparativamente mediante la formulación del posicionamiento: cómo ven la institución en relación con otras instituciones” (Cárdenas & Manganaro, 2007, p. 33).

Entender cómo se ha logrado el posicionamiento del Banco de la Nación en sus clientes permitirá no solo conocer la imagen percibida por los ciudadanos, sino tener información pertinente para conocer qué cambios son necesarios dentro de los servicios brindados en miras de mejorar la imagen de la institución frente a los clientes.

Así mismo, dentro del *marketing* de servicios resulta de vital importancia el vínculo que se genera con el cliente, por tal motivo, es la satisfacción del cliente la que dirige las acciones que se tomarán en una organización. En contraparte, dentro de la teoría de gestión pública se observa que, según los parámetros de la NGP, se incentiva que dentro del Estado se proceda con una gestión enfocada al cliente. Según Subirats (1994), rescata que el entendimiento del cliente dentro de la administración estatal se debe considerar como una expresión de mayor exigencia, mayor activismo y a la incorporación no solo de individuos sino de grupos, asociaciones o colectivos. De esta manera, el *marketing* aplicado en el sector público busca, por obligación, servir al interés general, y no a la suma de los intereses individuales.

Por lo tanto, el presente trabajo incorpora a la figura de los clientes del BN como la fuente principal de información para la generación y mejora de los servicios brindados por esta organización. Con ello, entender al cliente es el centro de la actividad y es crucial para la generación del valor público, debido a la naturaleza de la organización de estudio. Tener presente estos aspectos en la aplicación de los modelos resultará relevante en el desarrollo de este trabajo de investigación debido al enfoque y alcance en la elaboración de las recomendaciones para la organización.

3.3. Aplicación del *marketing* de servicios en entidades del Estado

Debido a esta corriente de globalización e interconexión, las nuevas tecnologías de la información se han vuelto vitales como método de promoción de los servicios que brindan las empresas, la misma necesidad se manifiesta en el sector público. De hecho, estas nuevas formas de lograr contacto con los clientes no solo se manifiestan en la entrega de la información, sino que permite la interacción ciudadana con las entidades que disponen de estas plataformas (Criado, 2016). Es así como se puede observar que dentro del Estado se han implementado diferentes plataformas de respuesta a los usuarios externos e internos, entre ellas, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Registro Nacional de Identidad y Estado Civil (RENIEC) o la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

Asimismo, la elaboración correcta de políticas públicas, identificando adecuadamente el problema de gestión pública que se busca resolver y ciudadanos afectados, implica la aplicación de las herramientas de investigación de mercados. Los métodos de investigación derivados del *marketing* de servicios permiten una comprensión del cliente a mayor profundidad generando que los productos y servicios diseñados cumplan con las expectativas de los clientes.

Sin embargo, el *marketing* no solo debería limitarse a las herramientas o posibilidades que implica su adaptación. El principal objetivo de la incorporación de una visión de *marketing* de servicios dentro de la gestión pública es la comprensión del cliente-ciudadano como fuente de información para la satisfacción total del mismo. Esto, teniendo en cuenta que su uso asegura la generación de valor público a la ciudadanía; logrando así, brindar productos y servicios eficaces y de calidad.

4. Herramientas para la medición de la percepción

A continuación, se desarrollarán dos herramientas que permiten conocer la percepción de los clientes de servicios. En primer lugar, el SERVPERF que brinda una medición de la calidad de servicios en base al desempeño percibido por los clientes. Luego, la herramienta Análisis Importancia-Valoración que identifica los atributos más importantes para los clientes y el desempeño de la organización.

4.1. SERVPERF

La herramienta SERVPERF es una técnica de medición para la calidad de servicios basada en la percepción del desempeño. Este instrumento utiliza 22 elementos para medir este aspecto, permitiendo evaluar las determinantes de la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio a través de la solicitud a consumidores para que califiquen el desempeño de la compañía.

Asimismo, es identificada de gran valor para la explicación de variaciones en la medición de la calidad del servicio percibida por los clientes y su satisfacción con el servicio (Elliott, 1994).

De este modo, la herramienta se presenta como una forma de medir únicamente el desempeño y de manera muy detallada la satisfacción del cliente. Asimismo, captura de manera más clara la variación en la medición de la calidad del servicio (Cronin & Taylor, 1992). Esta herramienta es diseñada para la medición de un elemento específico en un punto establecido en el tiempo (Cronin & Taylor, 1994).

Sin embargo, esta herramienta no permite identificar lo que el cliente espera del servicio, no brinda un diagnóstico del valor de este. Asimismo, no es posible reconocer las áreas en las cuales el servicio presenta deficiencias para mejorar en su gestión. Esto no quiere decir que no brinde información valiosa para la gestión, pues la percepción del desempeño también aporta para la toma de decisiones (Elliot, 1994).

4.2. Análisis de Importancia – Valoración (IPA)

El IPA es una herramienta de sencilla aplicación para la medición de la importancia y desempeño de atributos, de gran utilidad para evaluar elementos de programas de *marketing* (Martilla & James, 1977). En ese sentido, se mide la importancia percibida por los usuarios de cada elemento, luego se evalúa el desempeño realizado por la organización en relación a estos, y en base a los resultados obtenidos, se gestionan los recursos de tal manera que se aprovechen mejor y potencien el servicio brindado.

La herramienta consiste en una matriz de cuatro cuadrantes: a) Alta importancia - baja valoración (atributos que necesitan mayor prioridad); b) alta importancia - alta valoración (atributos que deben mantener su buena gestión), c) baja importancia, baja valoración (atributos de baja prioridad, no requieren mucha prioridad), y d) baja importancia, alta valoración (atributos que posiblemente reciban un exceso de prioridad) (Martilla & James, 1977). Sin embargo, se ha identificado una limitación en este modelo, señalando que “la matriz de acción establece ejes arbitrarios para las variables, lo que puede confundir la gestión” (Ramirez-Hurtado, 2016, p. 56).

De esta manera, Ábalo, Varela y Rial (2006) proponen una manera distinta para determinar las escalas de los ejes. El principio de los ejes es el menor promedio de los datos estudiados, los puntos finales de los ejes son determinados por los valores promedio más altos de los datos estudiados. Así mismo, establecen que los ejes vertical y horizontal se deben ubicar en la media de cada dimensión. Finalmente, los nuevos modelos diagonales para los cuadrantes parten la matriz en dos mitades triangulares. Para este modelo, los puntos situados por encima de

la diagonal son atributos donde la importancia brindada por los clientes es mayor a su valoración, siendo estos los que deben tener prioridad en la gestión.

Se ha identificado al IPA como la herramienta a ser empleada debido a que en su diseño contempla una división por cuadrantes que permite identificar y ubicar las variables de mayor importancia y valoración para los clientes. Asimismo, identifica qué elementos son los más urgentes a mejorar, desde atributos que necesitan mayor prioridad hasta aquellos que reciben un exceso de atención. Esto permite lograr el objetivo de brindar mejores recomendaciones en la gestión de los canales virtuales del BN.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo consta de tres puntos importantes, siendo el primero la introducción a la digitalización, tratando el acceso a internet, telefonía móvil y el perfil del adulto joven que tiene mayor vínculo con este fenómeno. En segundo lugar, se detalla el contexto del sector financiero peruano, desarrollando a profundidad el sector bancario, dentro del cual radica el Banco de la Nación. Este segundo punto expone la digitalización de la banca y cómo ha cobrado importancia en este negocio. Finalmente, el tercer punto presenta al BN, su relevancia en la banca peruana y los puntos cruciales de su modelo de negocio para la investigación.

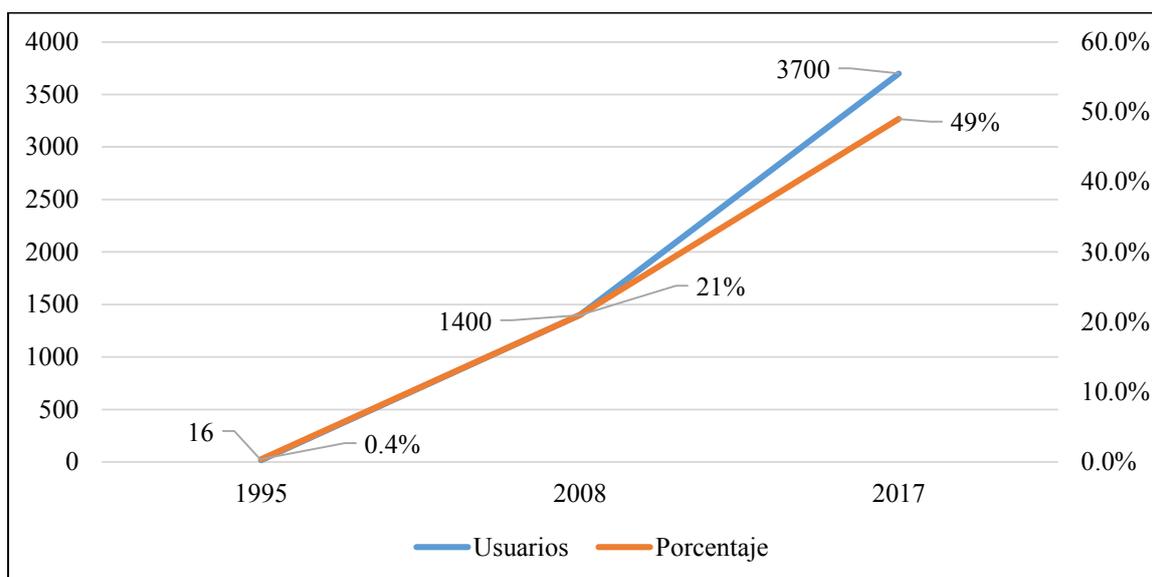
1. Digitalización

El acceso a internet y los nuevos dispositivos móviles han permitido una mayor conectividad no solo por parte de las personas para comunicarse e interactuar de una manera mucho más sencilla, constante y a distancia, sino que crearon nuevos retos para las organizaciones con el cambio en las expectativas de sus clientes. Las nuevas demandas por parte de los consumidores obligan a que se adapten o; de lo contrario, hacerse obsoletos o desaparecer del mercado. Asimismo, los beneficios que conllevan estos cambios son significativos tanto para los clientes como para las organizaciones.

1.1. Importancia y evolución del acceso a internet en la última década

Las nuevas tecnologías que han ido evolucionando a lo largo del tiempo han cambiado la forma en que las personas se relacionan con el ambiente, las actividades diarias y la manera de hacer negocios. Así, el sistema financiero no ha sido ajeno a este nuevo fenómeno global, por ende, a lo largo de los últimos 30 años ha sabido aprovecharlo de diferentes maneras, lo cual ha sido influenciado también por la creciente evolución de usuarios de internet en el mundo. De tal manera, la cantidad de personas en el mundo usuarias de internet ha aumentado de manera significativa a lo largo de los años, mostrando una tendencia positiva, como se puede observar en la Figura 2. En ese contexto, en el año la penetración del internet en América Latina se estima del 56% mientras que en Europa es el del 77% y en los Estados Unidos y Canadá se acerca al 85% (Internet World Stats 2017, citado en Federación Latinoamericana de Bancos 2017).

Figura 2: Usuarios de Internet (Población mundial en millones)



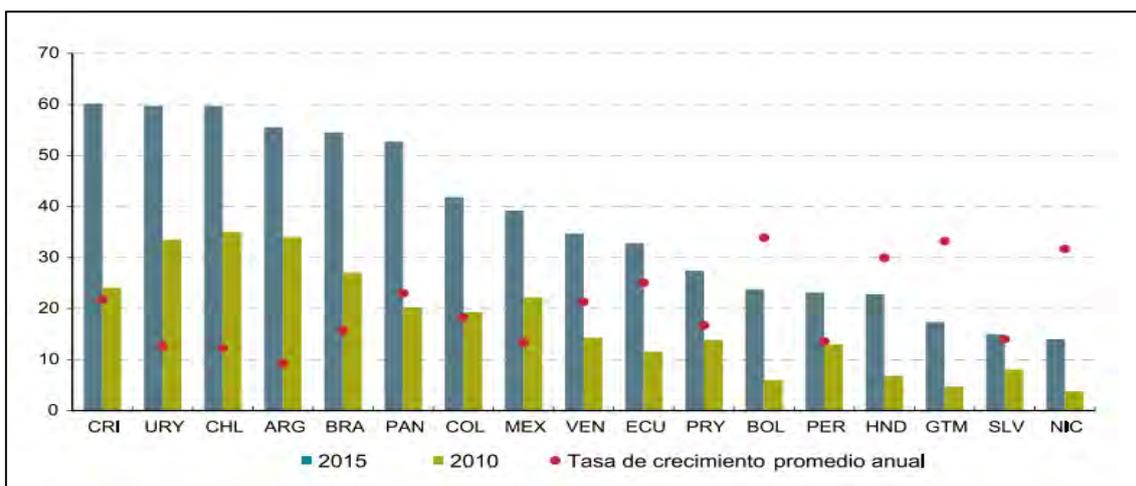
Adaptado de: Federación Latinoamericana de Bancos (2017)

Según la literatura revisada este hecho podría explicarse por diferentes motivos, tal como una mejor infraestructura de telecomunicaciones, acceso a internet desde celulares y otros dispositivos digitales, reducción de precios para contar con el servicio de internet y la gran importancia que ha tomado en la vida cotidiana de las personas.

América Latina y el Caribe tienen una situación distinta respecto al resto del mundo en cuanto al acceso a internet ya que, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), en el último quinquenio, se aceleró el avance de Internet en esta región del mundo: 55% de sus habitantes usaron la red en 2015, 20 puntos porcentuales más que en 2010. La penetración de las conexiones en banda ancha también creció fuertemente, particularmente en la modalidad móvil, la que pasó de 7% a 58% de la población. De esta forma, el número de hogares conectados a Internet en la región creció 14,1% promedio anual en los últimos cinco años, alcanzando el 43,4% del total en 2015, valor que casi duplica el de 2010. Pese a ello, más de la mitad de los hogares aún no cuenta con acceso (2017).

La Figura 3 muestra la comparación que han tenido en los últimos años los países latinoamericanos y del Caribe respecto al número de hogares con acceso a internet durante el 2010 y 2015. Demuestra que el Perú, si bien ha tenido un crecimiento significativo y llega casi al 25% de hogares con acceso a internet, aún está lejos de países como Costa Rica o Uruguay donde el porcentaje bordea el 60%.

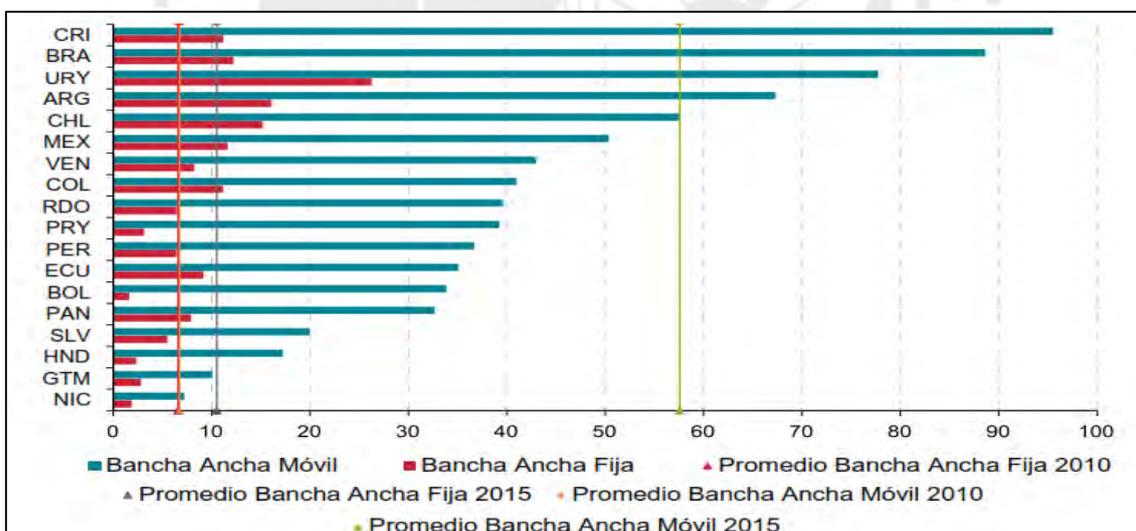
Figura 3: Porcentaje de hogares con acceso a Internet por país, 2010 y 2015



Fuente: CEPAL (2016)

Asimismo, la Figura 4 que se muestra a continuación explica el rápido crecimiento y penetración que ha tenido la Banda Ancha Fija y Banda Ancha Móvil (a partir de ahora BAF y BAM, respectivamente) en los países estudiados por CEPAL.

Figura 4: Penetración de la banda ancha fija y móvil en 2015 (Suscripciones activas por cada 100 habitantes)



Fuente: CEPAL (2016)

En este gráfico queda evidenciado la superioridad que ha tenido la BAM respecto a la BAF en su rol de propagación del internet en los usuarios debido a su rápido y fácil acceso. Respecto a Perú, se puede decir que es un país con oportunidad para el desarrollo de canales digitales, particularmente para el BN con su propuesta del MC, el cual aprovecha para atender clientes que no cuentan con acceso a la BAM, pues como muestra la Figura 4, se encuentra por debajo del promedio en este aspecto al 2015.

Respecto al caso peruano, el tema del acceso a internet ha sido estudiado por distintos organismos como la INEI, que en su nota de prensa N°041, menciona lo siguiente:

A nivel nacional, el 24,3% de los hogares del país tiene conexión a Internet lo que representó un crecimiento de 2,2 puntos porcentuales en comparación con el trimestre octubre-noviembre-diciembre de 2013 que fue de 22,1%. Por ámbito geográfico, en Lima Metropolitana el acceso a Internet llega a 47,1% de los hogares y significó un crecimiento de 2,7 puntos porcentuales, en comparación con igual trimestre del año anterior. Seguido del 20,7% de los hogares del Área Urbana que disponen de este servicio y el 1,4% de los hogares del Área Rural que tienen conexión a internet; en ambos casos, el acceso a este servicio se incrementó en 2,5 y 0,7 puntos porcentuales, respectivamente (INEI, 2015, p. 2).

Esto revela una tendencia creciente del acceso a internet de la población peruana, evidenciada en la Tabla 2. Sin embargo, aún es baja comparada con otros países de la región, como se evidenció en gráficos anteriores. Así mismo, es importante resaltar y tener en cuenta la evolución del acceso a internet por grupo etario.

Tabla 2: Población de 19 a más que hace uso de Internet por sexo y grupo etario en Perú (Porcentajes)

Año	Total	Sexo		Grupos de edad			
		Hombre	Mujer	19 a 24 años	25 a 40 años	41 a 59 años	60 y más
2007	31.1	34.9	27.2	54.6	30.5	16.0	4.0
2008	31.7	35.5	27.7	55.1	31.5	16.3	4.9
2009	33.9	37.9	29.8	57.8	34.5	18.8	5.1
2010	34.8	38.9	30.5	58.7	45.2	19.3	6.0
2011	36.0	39.7	32.3	60.6	36.6	21.1	5.8
2012	38.2	41.6	34.6	64.3	39.3	24.2	7.9
2013	39.2	42.4	36.0	66.2	41.1	24.5	8.5
2014	40.2	43.0	37.3	68.7	43.7	25.1	8.7
2015	40.9	43.2	38.5	68.4	44.8	26.7	10.3
2016	45.5	48.3	42.6	75.1	51.7	31.5	11.8

Adaptado de: INEI (2017)

Lo más resaltante de esta tabla es la evolución que han tenido los grupos etarios de 19 a 24 años y de 25 a 40 años, en los cuales se ha dado un crecimiento considerable en los últimos diez años. Asimismo, en todos los años mostrados, estos dos grupos tienen una mayor proporción de usuarios de internet en comparación a los de 41 a 59 años y los de 60 y más.

Finalmente, la tabla muestra que la proporción de hombres que usan internet es mayor a la de mujeres, siendo esta una característica que se ha mantenido a lo largo de los 10 años mostrados.

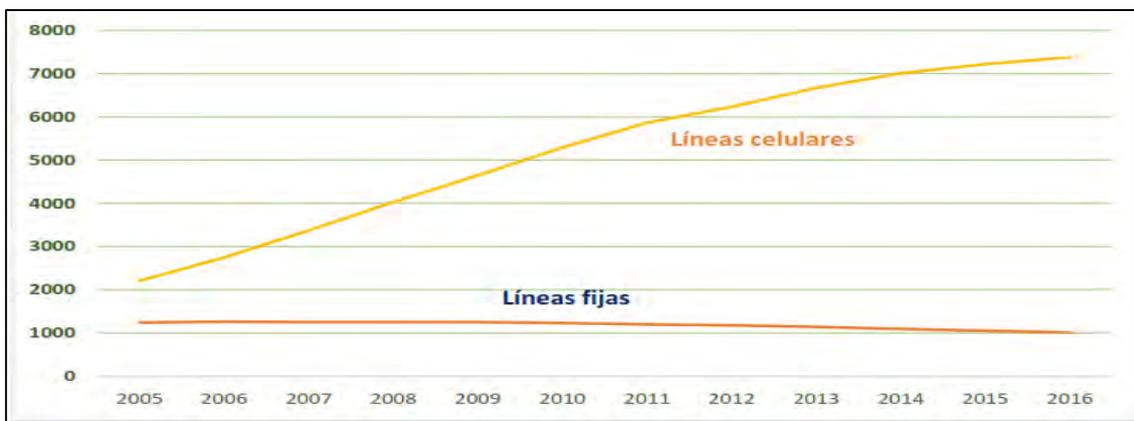
1.2. Importancia y evolución de la telefonía móvil en la última década

La aparición de la telefonía móvil (celular) fue un gran avance tecnológico para las personas y empresas en general, pues influyó en la globalización y en la rápida comunicación con cualquier persona en el mundo, sin importar la distancia. Asimismo, el celular tuvo mejoras incrementales como el acceso a internet o uso de aplicativos, lo cual significó un punto de inflexión para las empresas del sistema bancario porque de esa manera pudieron crear nuevos servicios financieros e incrementar su cantidad de clientes por la inclusión financiera con aparatos móviles.

Así, mientras en el año 2005 había 2.200 millones de suscriptores mundiales de telefonía móvil, en el año 2016 se estimó un total de 7.300 millones de usuarios, evidenciando un crecimiento del 213% en aproximadamente diez años. Este crecimiento fue más vertiginoso en los países emergentes ya que, en el año 2005, en los mercados emergentes, se registraron 1.200 millones de suscriptores de telefonía celular, mientras que en el 2016 se estimaron unos 5.700 millones, con una tasa de crecimiento de 375% en una década (International Telecommunication Unit 2016, citado en Federación Latinoamericana de Bancos 2017).

La Figura 5 muestra la evolución que ha tenido los suscriptores de líneas celulares frente a los de línea fija a nivel mundial, evidenciando el creciente aumento que tiene el número de personas con acceso al servicio de telefonía móvil, en comparación a la disminución en la adquisición de la línea fija.

Figura 5: Número de suscriptores celulares a nivel global versus líneas de telefonía fija (Millones de líneas)



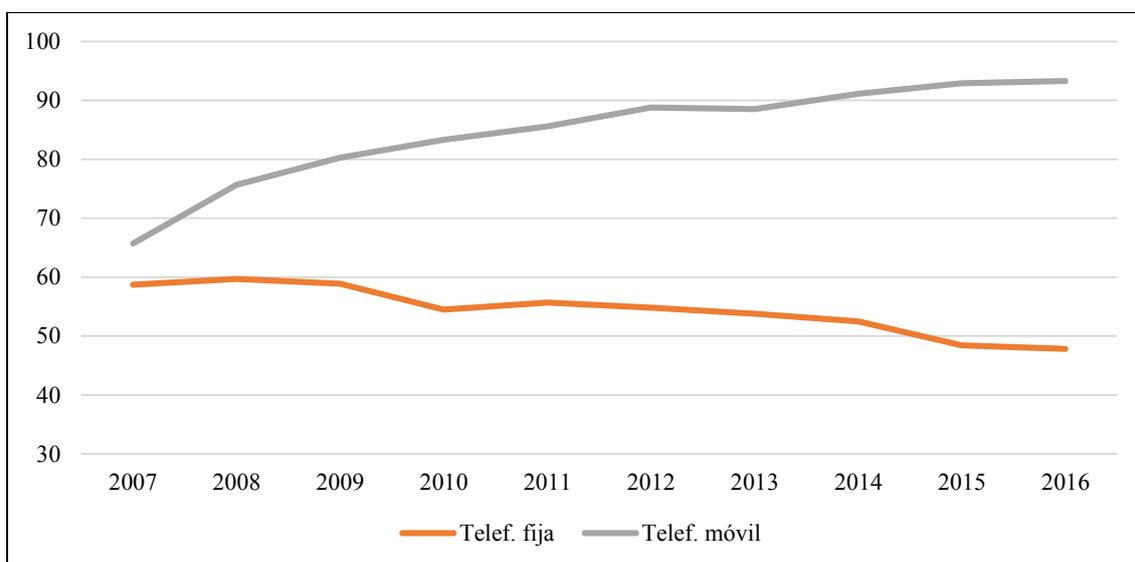
Fuente: Federación Latinoamericana de Bancos (2017)

En América Latina y el Caribe, la telefonía celular ha tenido un crecimiento considerable debido al mayor uso de internet. La penetración de la BAM, como se mostró en gráficos anteriores, ha tenido un papel preponderante para que cada vez más personas de la región en mención compren celulares o *smartphones* y así logren obtener acceso a redes sociales, *apps* o internet. CEPAL lo explican de esta manera:

En 2010, la penetración de la BAF y la BAM era prácticamente la misma. Desde entonces, el despliegue de la BAM ha sobrepasado ampliamente el de la BAF. La tasa de crecimiento promedio anual de las suscripciones a la BAM fue de 55,3% mientras que la de la BAF fue de 11%. El número de suscripciones móviles creció 802,5% entre 2010 y 2015 y el de conexiones fijas, 68,9%. Para el promedio regional, esto implicó tener cerca de 50 suscripciones móviles más y cuatro suscripciones fijas más por cada 100 personas en 2015, respecto de las de 2010. La cobertura de las redes móviles y la diversidad y asequibilidad de los dispositivos explican la fuerte difusión de la alternativa móvil (CEPAL, 2016, p.16).

Para efectos de esta investigación, es importante resaltar y tener en cuenta la evolución en los últimos 10 años del porcentaje de personas en los hogares que tienen celulares. El crecimiento ha sido positivo en Lima Metropolitana según la Figura 6 de INEI.

Figura 6: Hogares con acceso a servicios de Telefonía Fija y Móvil en Lima Metropolitana (Porcentaje)



Adaptado de: INEI (2017)

En el caso peruano, según INEI (2017), en la Encuesta Nacional de Hogares, se evidencia una creciente tenencia de celulares por parte de miembros de los hogares peruanos. Entre el tercer trimestre del 2016 y del 2017, hubo un aumento de 2,6% en los hogares del área rural, 0,2% en Lima Metropolitana y 1,5% en el resto urbano, como se muestra en la Tabla 3. Asimismo, evidencia que existe una mayor posesión de celulares en Lima Metropolitana respecto a los demás sectores del país.

Tabla 3: Hogares que tienen telefonía móvil, según área de residencia en Perú (Porcentaje)

Área de residencia	Jul-Ago-Set 2016	Jul-Ago-Set 2017**	Variación (Puntos porcentuales)
Total	89.3	90.7	1.4
Lima Metropolitana	94.7	94.9	0.2
Resto urbano*	92.8	94.3	1.5
Área rural	75.6	78.2	2.6

*No incluye Lima Metropolitana

**Preliminar

Adaptado de: INEI (2017)

1.3. Perfil del adulto joven

“Los nacidos entre 1980 y 2000, también conocidos como Generación Y, son grandes usuarios de la tecnología y consideran importante invertir en dispositivos electrónicos” (IPSOS, 2015). Estos han tenido acceso a internet desde la niñez o adolescencia, generando que su

cosmovisión se encuentre influenciada significativamente por la tecnología y la era digital (Begazo y Fernández, 2015).

Entre los aparatos tecnológicos más valorados por estos jóvenes adultos se encuentran los portátiles y celulares inteligentes, haciendo mayor énfasis en estos últimos. El uso que le brindan a sus *smartphones* está dirigido a la navegación por internet, compras online (en el caso de quienes tienen mayor poder adquisitivo), creación de contenido en sus redes sociales, entre otros (Begazo y Fernández, 2015).

Finalmente, el 66% de peruanos están conectados a internet, de este porcentaje, más de 2 de cada 3 se conecta a diario, el 73% accede por medio del *smartphone* y el 74% representan millennials (Universidad del Pacífico, 2017). “Las personas de las que estamos hablando no conciben la relación con el mundo sin estos dispositivos y la mayor parte de lo que hagan [...] será siempre usando la última tecnología existente” (Begazo y Fernández, 2015, p. 13).

2. Sector financiero peruano

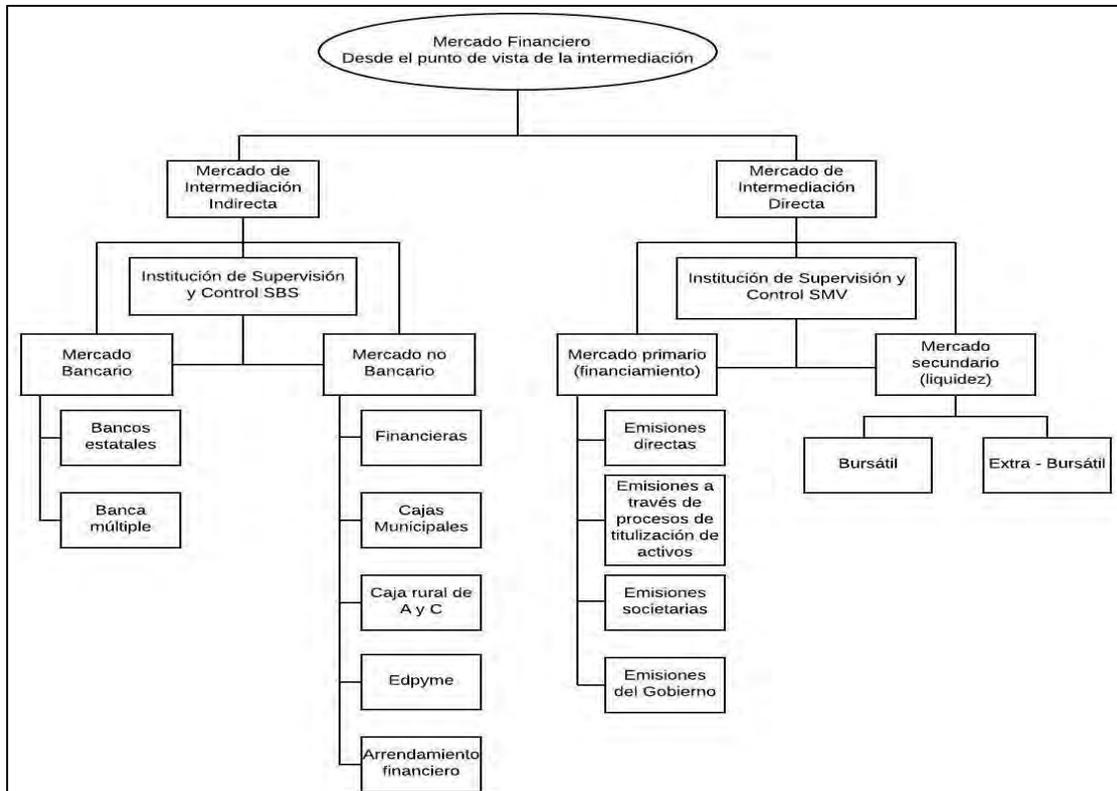
El sector financiero de un país se encarga del flujo monetario y su principal tarea es canalizar el dinero de los agentes superavitarios a los agentes deficitarios. En el Perú, este sector ha evolucionado a través de la historia en diversos aspectos, lo que ha propiciado a la segmentación del sector en dos grandes grupos (Ambrosini & López, 2011).

Es así como uno de estos dos grandes segmentos es el Mercado de Intermediación Directa, en esta los agentes deficitarios recurren a los agentes superavitarios de manera directa, es decir, son ellos mismos los que tranzan los métodos de financiamiento, esto debido a las altas tasas de interés que puede incluir tranzar en el sector indirecto o también por los costos contractuales. Dentro de este mercado se pueden identificar dos subsegmentos: Mercado Primario y Secundario. En el primario se encuentran los diferentes valores mobiliarios que se ofrecen para obtener financiamiento, entre ellos personas naturales o jurídicas, inversionistas institucionales como bancos, AFP, fondos mutuos y otros. En el secundario se realizan las transacciones con valores que ya existen, ya sea para las empresas que ya inscribieron sus acciones o bonos. La entidad encargada de la regulación de todo el segmento es la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (Ambrosini & López, 2011).

El segundo segmento es el Mercado de Intermediación Indirecta en el cual es necesaria la participación de un tercero que se encargará de vincular a la persona o entidad deficitaria con aquella entidad que cumple el papel de superavitario. Usualmente, en este mercado se encuentran los bancos (banca estatal y múltiple) y empresas financieras, como cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, empresas de arrendamiento financiero, entre otros. La entidad encargada de

la regulación de este subsector es la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) (Ambrosini & López, 2011). En la figura 7 se grafica la estructura del sistema financiero peruano.

Figura 7: Mercado Financiero (Desde el punto de vista de la intermediación)



Adaptado de: Administración Pública 2016

Sin embargo, toda esta estructura dentro del sistema financiero peruano sería imposible sin la estabilidad financiera y monetaria necesaria para tener un crecimiento económico sostenible. Un sistema financiero estable permite que la economía de un país tenga la capacidad de limitar y resolver los desequilibrios que el libre mercado muchas veces trae consigo (SBS, 2017a).

Ya que se ha entendido cómo está estructurado el sector financiero en la actualidad, resulta importante conocer qué grupo de estas entidades es el que representa el mayor número de actividades dentro de la economía peruana. En el siguiente apartado se hará referencia al Sistema Bancario del Perú y en un segundo apartado los productos y servicios que ofrece.

2.1. Sector Bancario

El Sistema Financiero se divide en dos grandes segmentos; el de mayor relevancia es el Mercado de Intervención Indirecta ya que cuenta con el Sistema Bancario el cual presenta la mayor cantidad de activos del sector, como se muestra en la siguiente Tabla 4:

Tabla 4: Activos del Sistema Financiero en millones de soles

	Dic-15	Dic-16	Dic-17
Empresas bancarias	358,820	355,666	371,303
Empresas financieras	11,127	11,980	13,328
Instituciones microfinancieras no bancarias	21,749	24,612	28,198
Cajas municipales	18,993	21,441	24,127
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	639	1,369	1,786
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	2,117	1,802	2,285
Empresas de arrendamiento financiero	542	409	247
SISTEMA FINANCIERO	392,239	392,667	413,076

Fuente: SBS 2017a

Por ello, resulta relevante identificar los aspectos más importantes del Sistema Bancario, tanto para el desarrollo económico del país como en los servicios que ofrecen los distintos bancos que se encuentran dentro de él.

En el informe de la Superintendencia de Banca y Seguros, se resaltan los indicadores que le permiten a la Banca Múltiple contar con la estabilidad necesaria para ofrecer servicios de calidad y seguridad financiera para sus usuarios. De esta manera, el informe rescata los niveles superiores de los indicadores de liquidez, así como las provisiones adicionales para cubrir los futuros deterioros de cartera y su capacidad en capital adicional para afrontar contingencias (SBS, 2017b).

El crecimiento del sistema financiero peruano en los últimos años ha implicado una mayor especialización de las instituciones financieras y también de las actividades que realizan. De esta forma, se han alejado del modelo de banca tradicional, que consiste en la intermediación de fondos entre ahorristas y tomadores de créditos, para enfocarse en la provisión de productos y servicios financieros especializados que demandan una infraestructura financiera particular. (SBS, 2013).

Por ello, la Banca Múltiple ofrece diferentes productos y servicios, tanto a personas naturales y jurídicas. Sin embargo, este trabajo de investigación se centrará en aquellos servicios que están disponibles principalmente a personas naturales.

En un escenario de crecimiento económico, disminución de la pobreza y aumento de la clase media, las empresas bancarias continuaron otorgando créditos a los diferentes segmentos

del mercado (ASBANC, 2015). A pesar del crecimiento económico que permite que muchas más personas sean sujeto de crédito, todavía el sector bancario es un mercado con gran potencial a ser explotado.

Paralelamente, existen productos dirigidos a incentivar el ahorro de los usuarios, estos le dan la facilidad de préstamos a las empresas bancarias. En esta línea, la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) menciona que en el 2016 solo el 23.11% de los peruanos habilitados para contar con algún producto financiero mantiene una cuenta de ahorro en el sistema bancario. No obstante, este porcentaje se mantiene en crecimiento en los últimos cinco años (ASBANC, 2017).

Existen muchas razones por las cuales las personas desisten de la creación de una cuenta de ahorro, según el mencionado informe, las principales razones se muestran en la siguiente Tabla 5:

Tabla 5: ¿Cuál es la principal razón por la que no tiene ninguna cuenta o tarjeta en una institución financiera? (Aplicada a la población que ahorra fuera del sistema financiero).

2016	
No tiene suficientes ingresos para tener una cuenta	51.57%
No le interesa o no lo necesita	28.24%
Tiene desconfianza en el sistema Financiero	8.02%
Los intereses son muy altos	3.58%
No tiene documentación necesaria para tener una cuenta	3.19%
Otros	2.05%
Los servicios son costosos	1.25%
Las instituciones financieras quedan muy lejos	1.23%
Los intereses son muy bajos	0.87%

Adaptado de: ASBANC (2017)

Entonces, se puede entender que el sector bancario tiene mucho potencial de crecimiento. Es por esto que, en medida que se conozcan las necesidades reales de los clientes, se podrán ofrecer servicios más personalizados que incentiven la bancarización de la economía. Una ventana para lograr capturar los sectores de clientes que aún no han sido incorporados en el sistema bancario es la digitalización, la cual ha sido consecuencia del desarrollo tecnológico y la globalización.

2.2. Digitalización de la banca

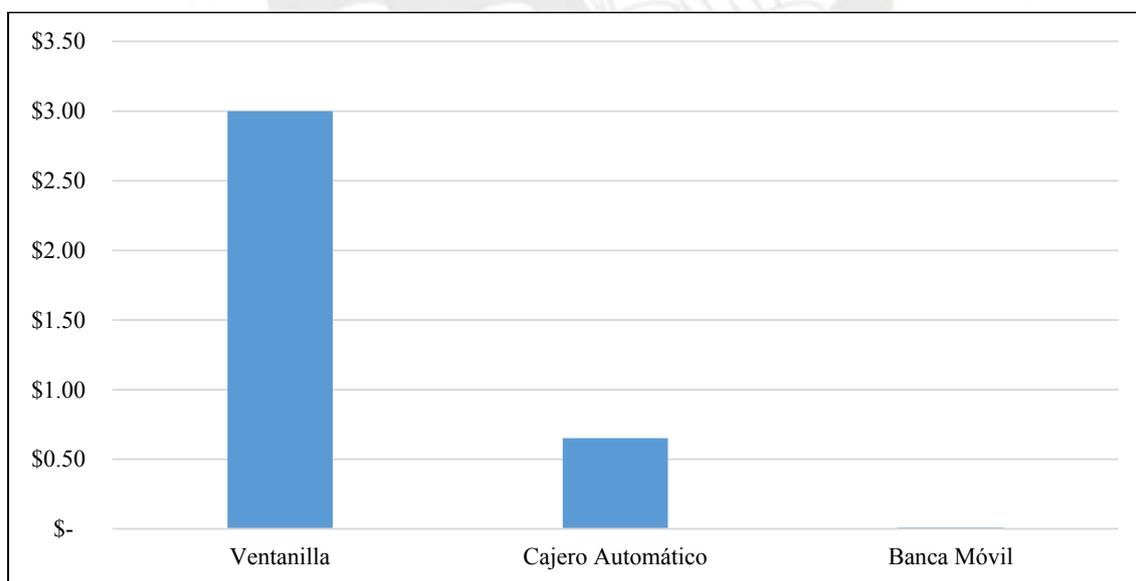
Actualmente, los grandes bancos del sistema financiero peruano están apostando por la innovación a través de los medios digitales, donde, a través del uso de herramientas que involucran *data analytics*, se busca mejorar la experiencia y fidelidad del cliente. Esta apuesta va

ligada también a la mejora de la eficiencia operativa (menores costos) y a la creación de nuevos productos y servicios especializados en los canales tradicionales de atención como las oficinas. En ese sentido, Paulo Pontigoso, *Country Managing Partner* EY (Ernst & Young) Perú, en el informe llamado “Los retos que traen las nuevas tecnologías del sector financiero”, menciona lo siguiente:

Hoy existen muchos microsegmentos de clientes que por tema de costos deben verse agrupados en segmentos y por factores comunes, pese a tener estilos de vida y necesidades variados. Para llegar a ellos, tenemos diferentes canales que la banca tradicional utiliza, como los cajeros/ventanilla o ATM, y también la cada vez mayor migración hacia la banca móvil. Esta última es la “ola disruptiva” del sector, que no solo posee los mismos servicios, sino que estos pueden ser personalizados a un menor costo. Servir a un cliente por ventanilla cuesta US\$ 3, por ATM US\$ 0.65 y por móvil US\$0.01, aproximadamente (Ernst & Young, 2016, p. 11).

Debido a este aspecto y a otros que se desarrollarán más adelante, varias empresas del sistema financiero han integrado el tema de la digitalización como eje central en sus principales procesos. El siguiente gráfico demuestra lo explicado previamente, la existencia de una gran diferencia en costo entre los canales de atención mencionados

Figura 8: Costo promedio por el uso de servicios financieros en el sector bancario



Adaptado de: Ernst & Young (2016)

Por otro lado, los canales digitales (banca móvil y banca virtual) permiten que el cliente tenga acceso rápido y la posibilidad de hacer sus operaciones bancarias a cualquier hora del día y desde la comodidad de su hogar u otro lugar. En ese sentido, para los bancos es beneficioso, pues

pueden llegar a sus clientes por diferentes canales y ofreciendo una mayor cantidad de productos y servicios. Así, las organizaciones financieras compiten entre sí para ofrecerles una mejor calidad de servicio a través de la satisfacción de sus necesidades y experiencias agradables que se traduzcan en un mayor número de clientes.

Respecto a América Latina, Camilo Valero, líder de SaaS para IBM *Watson Customer Engagement Latam*, mencionó que esta parte del continente la banca se ha enfocado en entender a sus clientes y ordenar sus datos con el fin de que estos se conecten de forma más sencilla. Así mismo, en relación con las proyecciones que se tiene para América Latina, la consultora Accenture informa que más del 50% de los consumidores latinoamericanos esperan usar servicios móviles para el año 2020 (Sánchez, 2018).

Las nuevas tendencias hacia la digitalización se ven reforzadas por un mercado potencial, según Ernst & Young (EY, 2016), en países como Colombia y Perú aún tienen cerca de 20 y 15 millones de personas por bancarizar, respectivamente. Es importante resaltar que cada vez existe una mayor cantidad de jóvenes que acceden al sistema financiero y que manejan de mejor manera los dispositivos digitales tal como celulares, *laptops* o *tablets* en comparación a personas mayores.

Miguel Arce, Gerente Comercial de Pagos Digitales Peruanos, menciona que en el Perú existe un proceso agresivo que va en sintonía con lo que ocurre en el mundo para acercarse al consumidor final y, como resultado, se ha pasado de 22% a 34% (2014-2017) en transacciones digitales bancarias en adultos, es decir, cerca de 9 millones de peruanos (Sánchez, 2018).

En consecuencia, la siguiente Tabla 6 muestra la evolución que han tenido los canales digitales en el Perú:

Tabla 6: Número de Operaciones por Medios de Pago Bancarios (en millones)

Canal / Año	2012	2017	Var.Anual % - últimos 5 años
Banca móvil (celular)	0,38	27,99	7.318,09
Compras por internet	2,39	24,56	928,19
Banca por Internet	31,06	72,75	134,24
Terminal de punto de venta	139,40	276,34	98,24
Cajero automático	247,22	361,86	46,37
Software corporativo	45,88	64,69	41,00
Cajero corresponsal	101,84	106,38	4,45
Ventanilla operativa	64,95	57,05	-12,17
Otros (1)	47,82	22,28	-53,40
Total	680,93	1.013,90	48,90

Fuente: ASBANC

(*) Cajero automático incluye: Cajero automático, cajero monedero y cajero multifuncional

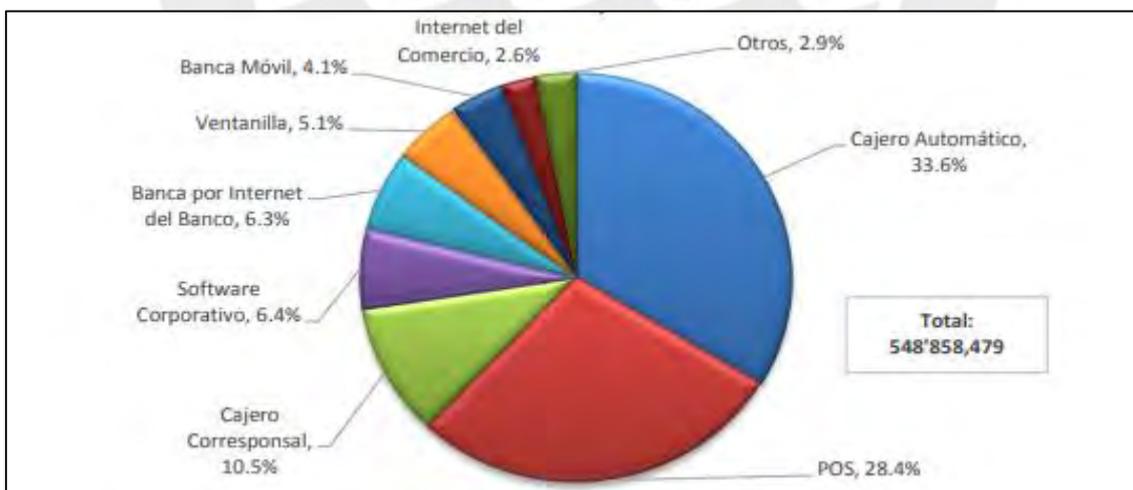
(1) Otros incluye: Banca por teléfono, software de cliente, instrucción directa del cliente por carta fax, y otro.

Este cuadro revela el gran avance que ha tenido la penetración de canales virtuales como la banca móvil y la banca virtual, los cuales han tenido un crecimiento exponencial.

La Asociación de Bancos del Perú (2018), institución gremial que agrupa a los bancos e instituciones financieras privadas del país, indica en su informe de prensa la participación por canal de atención. La Banca Móvil y Banca por Internet, canales en los cuales se enfoca esta investigación, representan juntas el 10.4% del total de número de transacciones monetarias (únicamente operaciones que implican movimiento de dinero) realizadas durante el primer semestre del 2018. Asimismo, enfatiza el importante aumento con respecto a las transacciones realizadas por medio de la banca móvil, evidenciando un aumento en 1.9% en el último año.

El nivel de uso brindado a la banca móvil crece de manera acelerada. Entre enero y junio del presente año, las operaciones monetarias realizadas a través de este canal superaron en 111.37% al nivel observado en igual periodo del 2017. En este sentido, se observa una preferencia creciente por las plataformas no convencionales, a pesar de que los canales presenciales siguen siendo los principales medios para las operaciones bancarias (ASBANC, 2018). Esto se puede observar en la Figura 9, la cual representa en porcentajes las transacciones realizadas en los diferentes canales disponibles.

Figura 9: Porcentaje de transacciones por canal de atención: Participación junio 2018

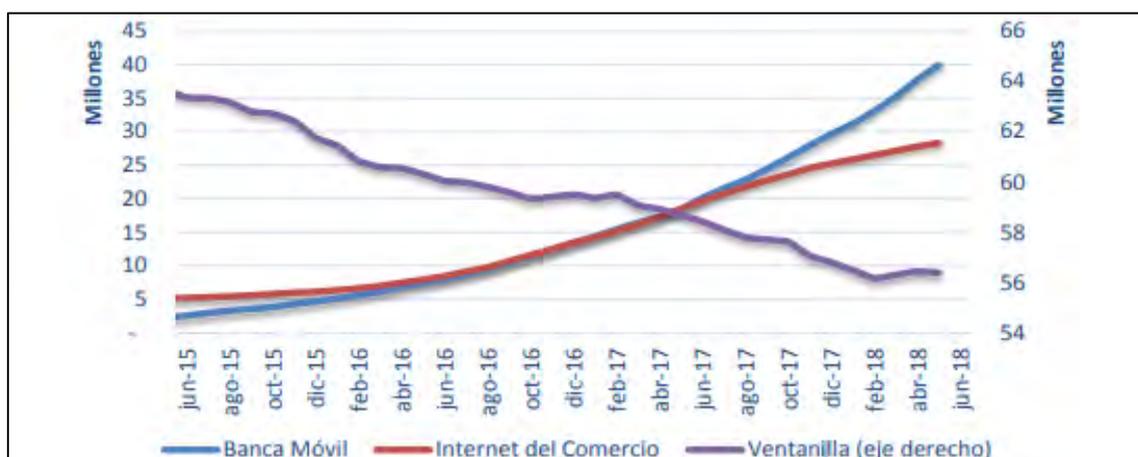


Fuente: ASBANC (2018)

Esta evolución viene como resultado del esfuerzo realizado por parte de los bancos para que los canales alternativos se adapten a las necesidades y demandas de los consumidores. De este modo, se debe rescatar el crecimiento del acceso a *smartphones* e internet y el mayor

conocimiento de los clientes, quienes consideran a estos canales como una manera segura y rápida para efectuar sus operaciones bancarias (ASBANC, 2018). En ese sentido, la Figura 10 presenta el crecimiento registrado en las transacciones tanto en la Banca Móvil como en el comercio por internet durante el periodo junio 2015 – junio 2018, este crecimiento se presenta en contraste a la caída del número de operaciones realizadas en la ventanilla de las oficinas bancarias.

Figura 10: Evolución del número de operaciones (junio 2015 - junio 2018- Anualizado)



Fuente: ASBANC (2018)

Desde el punto de vista del monto de transacciones monetarias, en el periodo marzo 2015 a febrero 2016, los canales virtuales representaron un 8.14%. Asimismo, se puede visualizar el crecimiento exponencial que presenta la banca móvil (ASBANC, 2016). Sin embargo, la realidad de la banca digital peruana se encuentra marcada por fraudes electrónicos, inseguridad en transacciones virtuales y desconfianza en la seguridad de información, generando barreras para el crecimiento y consolidación de la banca electrónica del país (Aldás, Lassala, Ruiz & Sanz, 2007).

Tabla 7: Monto de transacciones monetarias por canal de atención (en millones)

	Mar'14 - Feb'15	Participación	Mar'15- Feb'16	Participación	Variación Porcentual
Banca móvil(celular)	586	0.02%	3,172	0.10%	441%
Cajero Automático	122,003	4.02%	102,499	3.28%	-16%
Cajero Corresponsal	20,977	0.69%	21,946	0.70%	4.60%
Otros Cajeros	1,890	0.06%	1,919	0.06%	1.60%
Banca por internet	153,044	5.05%	220,262	7.04%	43.90%
Software corporativo	517,618	17.07%	561,765	17.96%	8.50%

Terminal Punto de Venta	37,920	1.25%	32,181	1.03%	-15.1%
Ventanilla operativa	618,782	20.41%	623,680	19.94%	0.80%
Otros	1,558,693	51.42%	1,561,068	49.90%	0.2%
Total General	3031512	100%	3,128,493	100%	3,2%

Adaptado de: ASBANC (2016)

Un aspecto que revela EY (2016) que es fundamental para el uso de estos nuevos canales es el diseño de estos, ya que menciona que los componentes más importantes que habilitan este ambiente son los siguientes: el acceso a la aplicación de pago digital, el diseño del flujo de navegación en la aplicación digital, el diseño de las ayudas de consulta disponibles durante la navegación, la visualización de gráficos y textos que faciliten la navegación del usuario y los productos promocionados en las campañas en curso (2016).

No cabe duda de que un aspecto relevante para el acceso a estos canales es la disponibilidad de una red telefónica y de internet, pues la infraestructura de comunicaciones se ha convertido en un potenciador clave para las nuevas tecnologías de información y comunicaciones. Adicionalmente, según EY (2016), sobre el futuro de los canales del sistema financiero:

Los canales tendrán mayor o menor uso según las preferencias generales que tenga cada cliente y también las circunstancias específicas que motivan su uso. La tendencia general es que los canales virtuales tengan en el tiempo un mayor uso propiciado por el avance de la tecnología de los teléfonos móviles, lo cual permitirá que a través de ellos se puedan ejecutar aplicaciones cada vez más complejas. Sin embargo, si bien se anticipa que las oficinas de la red de atención de clientes de las entidades financieras se podrían reducir eventualmente, estas no van a desaparecer. Este es un canal a través del cual se brindan servicios de persona a persona y esto aún se estima será necesario [...] Lo cierto es que la expectativa de los clientes es que todos los canales estén funcionando cuando se necesiten, y que en cada uno de ellos pueda hacer las transacciones que se necesita; esto demandará que aprenda bien su uso y entienda lo que se puede y no se puede hacer (Ernst & Young, 2016, pp.32-33).

Esto significa que, en el futuro, los canales virtuales tendrán más preponderancia que los canales tradicionales, pues será impulsado por los nuevos avances tecnológicos y por las necesidades cada vez más personalizadas y complejas de los clientes, lo cual traerá como consecuencia una mayor diferenciación por parte de los bancos para captar el mayor número de

usuarios. Finalmente, es interesante observar el Anexo B que contrasta la evolución que se espera a corto, medio y largo plazo sobre los canales virtuales en el negocio de la banca a nivel mundial.

3. Banco de la Nación

El Banco de la Nación es una empresa pública del Estado que cuenta con autonomía económica, financiera y administrativa y que pertenece al sector de Economía y Finanzas. Asimismo, el BN tiene la labor de ser el ente rector de las entidades financieras del Estado, siendo estas el Agrabanco, el Fondo MiVivienda, COFIDE y el propio Banco de la Nación. Es objeto del BN administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Nacional los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos, así también otorga servicios financieros a los pensionistas y trabajadores del sector público. Por otro lado, cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera, el BN actuará como agente financiero del Estado, atenderá la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior (Banco de la Nación, 2018a).

3.1. Relevancia en la banca peruana: historia y actualidad

La visión y misión del banco se relacionan a brindar servicios de calidad, inclusión financiera y crecimiento descentralizado del país lo cual se ve reflejado en la cantidad de oficinas que están localizadas en distintas partes del territorio peruano, donde 368 (equivalente al 58% de las agencias totales) de estas son Única Oferta Bancaria (UOB), lo que significa que estas oficinas son las únicas en una determinada zona geográfica. Este aspecto es relevante tanto para el Estado como para los ciudadanos que no cuentan con muchos recursos económicos ni acceso fácil a las principales ciudades del país, ya que les da la posibilidad de ingresar al sistema financiero y así obtener los beneficios que brinda este como créditos, préstamos, pago de tasas, etc. En otras palabras, el BN llega a cada zona del país donde la banca privada no llega (Banco de la Nación, 2016).

Según Rodolfo Weiss Trelles, presidente ejecutivo del BN, la relevancia del banco para los peruanos se puede manifestar de la siguiente manera:

En sus 51 años de vida institucional, el BN ha demostrado su férreo compromiso con la inclusión financiera, siendo el banco con mayor cobertura a nivel nacional, al atender al 78% del total de distritos del Perú. Nuestro banco cuenta con presencia en zonas pluriculturales, donde se habla idiomas como el quechua y el aimara, y dialectos como shipibo, culinas, cashinahuas, ticuna, huitoto y awajún. Tenemos 13 agencias en zona de frontera, 16 en la zona del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), 8 ubicadas a una altitud que supera los 4 000 m.s.n.m. y 14 en zonas de muy difícil acceso,

a las cuales sólo podemos desplazarnos por vía fluvial o aérea (Banco de la Nación, 2018b, p.5).

En su informe anual del Banco de la Nación del año 2016, Apoyo & Asociados menciona que:

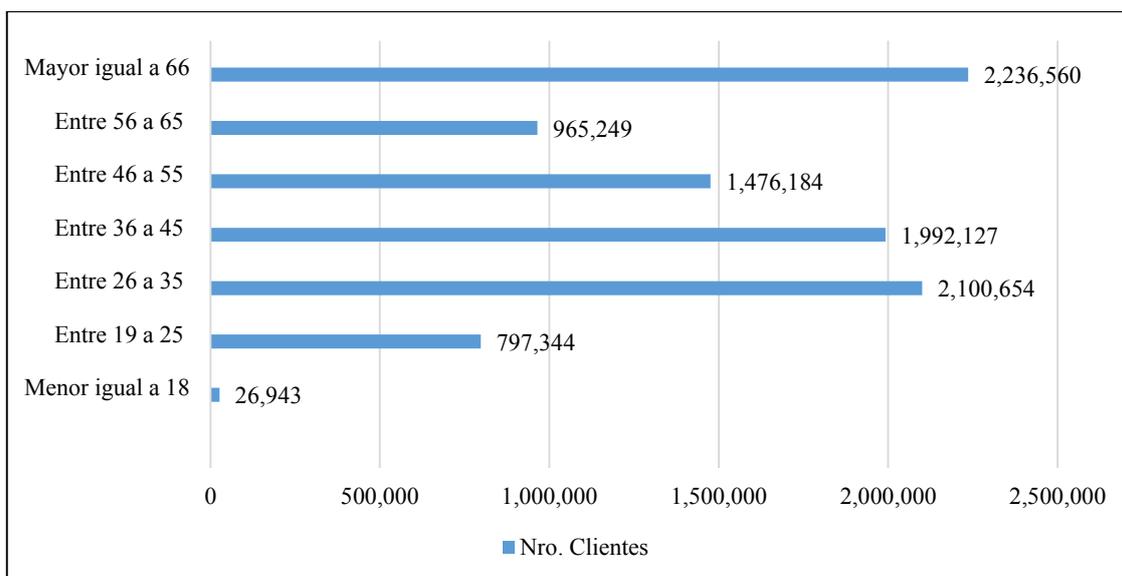
El Banco de la Nación, por su condición de principal agente financiero del Estado, accede a fondeo de bajo costo que le permite manejar adecuados márgenes financieros, considerando al tipo de clientes que atiende, y ser la única oferta bancaria en diversos puntos del país. En ese sentido, cuenta con la red de oficinas más grande del Perú y la de mayor cobertura geográfica, lo que le otorga un potencial de crecimiento en su oferta de servicios financieros[...] La cartera del Banco de la Nación muestra un bajo riesgo crediticio, debido a que el Banco, principalmente, otorga préstamos a trabajadores y pensionistas del sector público y/o entidades públicas que perciben sus ingresos a través del BN, lo que facilita la cobranza [...] De otro lado, entre las principales limitantes del BN figuran: i) la sensibilidad de sus ingresos a las decisiones político-económicas del Gobierno; ii) las restricciones legales que limitan su oferta de servicios en aquellas localidades en donde el Banco no es UOB; y, iii) la sujeción a procedimientos públicos que hacen más lentos sus procesos de adquisición de bienes y servicios (Apoyo & Asociados, 2016, p.1).

3.2. Público objetivo

Según Danilo Bocanegra, Subgerente de Publicidad y Posicionamiento de Marca, el banco divide a su público objetivo de dos maneras: usuarios y clientes. Los primeros son todos los ciudadanos peruanos, quienes, por ejemplo, pueden tener contacto con el banco de manera ocasional. Estos no tienen necesariamente una tarjeta del BN, sino, pueden estar afiliados a la banca privada. Luego, los clientes son todas aquellas personas que cuentan con una tarjeta del BN, los cuales son en su gran mayoría los trabajadores del sector público y pensionistas de la ONP (Comunicación personal, 15 de abril, 2018).

La Figura 11 presenta el número de clientes a nivel nacional según rangos etarios. En este se puede observar el gran grueso que representan las personas mayores a 40 años, 60% en promedio, lo cual va en congruencia con lo que mencionó Danilo Bocanegra acerca de la gran cantidad de clientes pensionistas de la ONP. Asimismo, cabe resaltar que existe un grueso de cerca del 40% cuya edad oscila entre los 18-40 años.

Figura 11: Número de clientes por rango de edad



Adaptado de: Banco de la Nación (2018d)

Con respecto a la distribución geográfica de los clientes del BN, en Lima se encuentra la mayor concentración de clientes, alcanzando el 26.04% del total. En cuanto a los otros 23 departamentos, el porcentaje de cada uno oscila entre 0.5% y 6.25% (ver Anexo D).

3.3. Principales productos y servicios

El BN, al ser la entidad financiera del Estado Peruano, cuenta con una gran variedad de productos y servicios que brinda a los ciudadanos (clientes y usuarios) en general, a través de sus canales de atención a nivel nacional.

Los productos activos (préstamos y líneas de tarjeta de crédito) están orientados al sector público, mientras que los pasivos (ahorros) están orientados al pago de haberes y sectores donde el banco es Única Oferta Bancaria (Banco de la Nación, 2018c). La Tabla 8, muestra a detalle todos los productos que la entidad ofrece al mercado.

Tabla 8: Productos del Banco de la Nación

Préstamos	Tarjeta de Crédito
Multired Clásico y/o Convenios	Tarjeta clásica
Estudios	Tarjeta Oro
Compra de deudas - Tarjetas de Crédito	Tarjeta Platino
Crédito Hipotecario	Seguros
Compra de vivienda	Protección de tarjeta de débito
Mejora, ampliación o remodelación de vivienda	Seguro: cuota protegida, oncológico, sepelio
Cuentas Bancarias	
Cuentas de ahorros y cuenta corriente en agencias UOB	
Cuenta de ahorros del sector público en MN y ME	
Cuenta corriente de detracciones	
Cuenta corriente para proveedores del Estado	
Cuenta de Depósitos a plazo - UOB	

Adaptado de: Banco de la Nación (2018c)

Los servicios están orientados a la ciudadanía en general y en la Tabla 9 se detallan de mejor manera.

Tabla 9: Servicios del Banco de la Nación

Pagos	Cheques
Pago de tributos (Trámite entidades públicas)	De gerencia
Pago de tarjeta de crédito de otros bancos	Canje electrónico de cheques (Clientes)
Pago entre cuentas bancarias, vía internet (SATM)	Certificación de cheques / anulación de cheques certificados
Recarga de celulares	Pago de cheques en otras plazas
Factura en Cuenta Corriente a Proveedores del BN	Revocatoria de pago de cheques
Remuneraciones y Pensiones	Suspensión de pago de cheques
Transferencias	Servicios adicionales
Remesas	Cambio de moneda
Mismo banco con cargo a cuenta de ahorros	Certificaciones de pago
Interbancaria con cargo a cuenta de ahorros	Certificados bancarios
Mismo banco con cargo a cuenta corriente	Cobranzas simples recibidas del exterior
Interbancario con cargo a cuenta corriente	Corresponsalía
De fondos al exterior	Depósitos Judiciales y Administrativos
Telegiros/giros	
Telegiros en Moneda Nacional y Extranjera	
Telegiros Masivos	
Bancario al exterior	

Adaptado de: Banco de la Nación (2018c)

3.4. Canales de atención

El BN cuenta con diferentes canales de atención a través de los cuales brinda sus productos y servicios. Estos pueden ser definidos como canal tradicional (agencias) y canales alternativos. Dichos canales alternativos son los cajeros automáticos, cajeros corresponsales, Multired Celular, Multired Virtual y Págalo.pe. Cada uno de estos se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10: Canales de atención del Banco de la Nación

Canal	Descripción	Principales Operaciones	Horario de atención
Agencias	Oficinas físicas que proveen atención al cliente a través de sus trabajadores.	Todas las operaciones bancarias ofrecidas por el BN	Horario de oficina: 8:30am - 5:30pm
Cajeros Automáticos (ATM's)	Dispositivos electrónicos ubicados a nivel nacional.	Retiros/ Cobro de giros/ Pago de tasas	365 días al año, 24 horas al día
Cajeros Corresponsales (Agentes Multired)	Operadores de servicio que funcionan en distintos establecimientos como bodegas.	Retiros/ Depósitos/ Cobro de giros/ Pago de Servicios/ Pago de tasas	Variable: Depende del establecimiento
Multired Celular	Servicio de telefonía móvil que funciona a través de tecnología USSD.	Transferencias/ Consulta de saldos/ Pago de Servicios/ Envío de Giros	365 días al año, 24 horas al día
Multired Virtual	Servicio Web donde se hacen operaciones en línea.	Transferencias/ Consulta de saldos/ Pago de Servicios/ Pago de tasas	365 días al año, 24 horas al día
Págalo.pe	Servicio Web diseñado para simplificar el pago de tasas.	Pago de tasas	365 días al año, 24 horas al día

Adaptado de: Banco de la Nación (2018a)

Según el Plan Estratégico Institucional 2017-2021 (2018c), este cuenta con 7908 puntos de atención física distribuidos a lo largo del territorio nacional. La distribución de los canales físicos se puede mostrar en la Tabla 11.

Tabla 11: Canales de atención del BN (Hasta agosto 2017)

Canales de Atención	Cantidad
Red de Oficinas	633
Cajeros Automáticos	918
Cajeros Corresponsales	6357
TOTAL	7908

Adaptado de: Banco de la Nación (2018c)

Asimismo, respecto a la cobertura a nivel nacional, cabe resaltar que el BN (al cierre de agosto 2017) atendió a una gran cantidad de distritos del país, siendo el cajero corresponsal el canal con mayor cobertura. La siguiente Tabla 12 revela información más detallada acerca de lo mencionado.

Tabla 12: Distritos Atendidos por el Banco de la Nación (Al cierre de agosto 2017)

Canal de Atención	Distritos Atendidos por Canales del Banco	Distritos a Nivel Nacional	Participación %
Oficinas	478	1868	25.60%
Cajero Automático	266		14.20%
Cajeros Corresponsales	1269		67.90%
Total de Distritos que son atendidos por el Banco	1324		70.90%

Adaptado de: Banco de la Nación (2018c)

Es importante resaltar que el BN es un banco regional en comparación a la banca privada, por lo que su canal más importante, por volumen de operaciones y tradición, son las oficinas, las cuales tienen una mayor presencia en todos los departamentos del Perú, exceptuando Lima, como se puede ver en la Tabla 13.

Tabla 13: Oficinas de la banca múltiple a nivel nacional (Hasta diciembre 2016)

diciembre 2016	Continental	BCP	Scotiabank	Interbank	Banca Múltiple	BN
Oficinas						
Ciudad de Lima	224	273	145	189	1253	100
Provincias	98	156	71	99	872	532
Suc. En el Exterior	-	2	-	1	3	-
Total	322	431	216	289	2128	632
% en Provincias	30%	36%	33%	34%	41%	84%

Adaptado de: Apoyo & Asociados (2017)

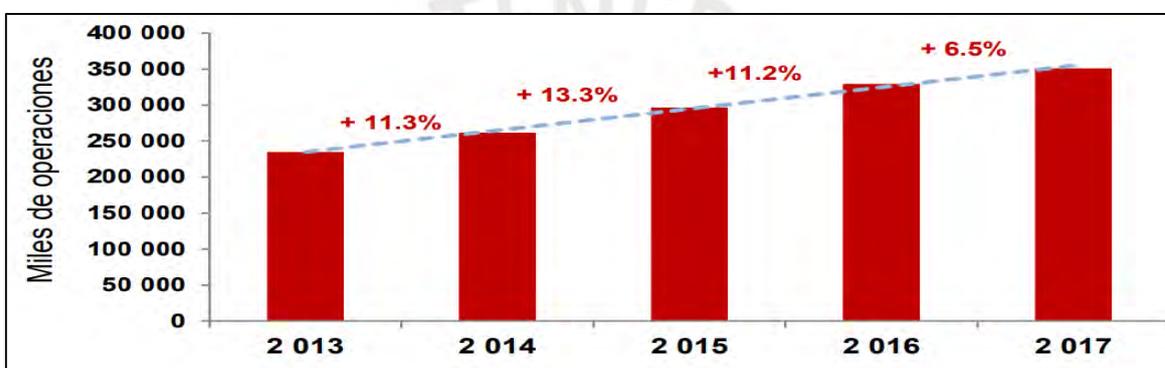
En este cuadro se muestra la relevancia que tienen las oficinas para el BN, particularmente en provincias, donde la presencia de la banca privada respecto a este canal es muy baja. Las oficinas en provincia del BN representan el 84% de sus oficinas en total y el 58% del total se ubican en zonas donde el BN es la única oferta bancaria. Por otro lado, se evidencia que el público de la banca privada y sus estrategias de atracción de clientes se enfocan básicamente en Lima.

El estado actual de los canales del BN tiene un balance positivo respecto al número de distritos atendidos; sin embargo, aún cuenta con grandes oportunidades de mejora. Este hecho se evidencia y toma relevancia para el banco a través de su cuarto objetivo estratégico: “Ampliar y mejorar el uso de canales de atención alternativos”. Ello, con el objetivo de elevar la satisfacción del ciudadano, mejorar la calidad de servicio y descongestionar las agencias. De esta manera, Rodolfo Weiss, presidente del BN en el período 2016-2018, menciona lo siguiente:

Vamos por buen camino. En 2017 hemos incrementado las operaciones por canales alternos y disminuido las efectuadas presencialmente. En los últimos cinco años, el canal tradicional agencia presenta una tendencia decreciente en la participación del total de operaciones del Banco, pasando de 50% en 2013 a 33% en 2017, mientras que en los canales alternos y de menor costo la participación se incrementó sostenidamente, siendo que para el agente corresponsal pasó de 6% a 20% y para banca celular de 0% a 12%, ambos en el mismo periodo (Banco de la Nación, 2018b, p.5).

Así, la evolución del volumen de operaciones a través de los canales ha tenido un ritmo creciente desde el año 2013, como se muestra en la siguiente Figura 12.

Figura 12: Volumen de operaciones 2013-2017

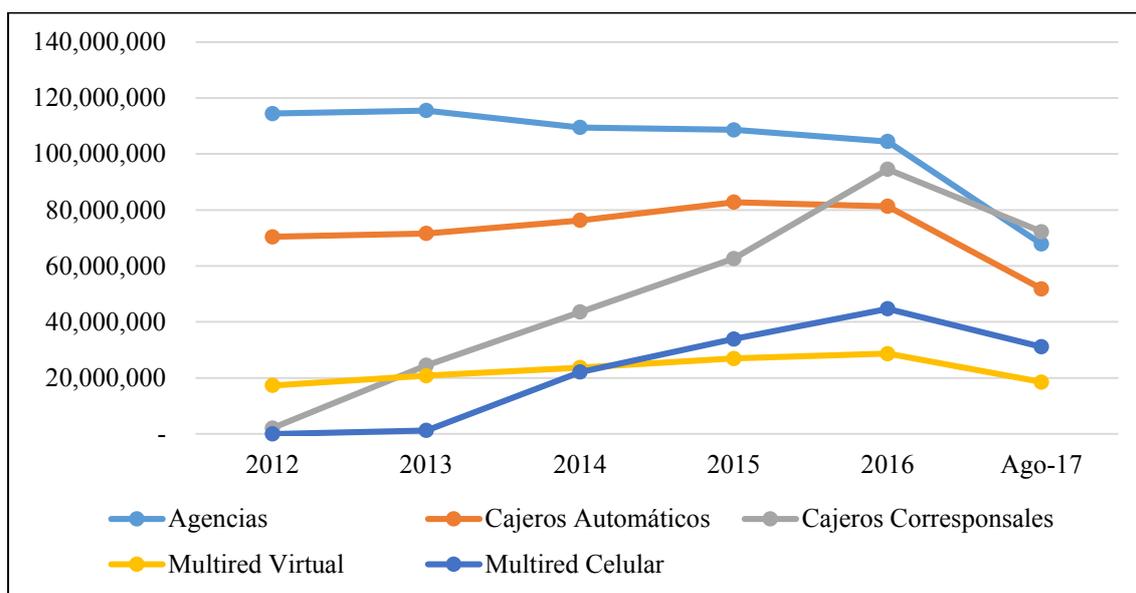


Fuente: Banco de la Nación (2018b)

Este gráfico revela el crecimiento que han tenido las operaciones del banco en los últimos años, impulsado por el aumento de servicios ofrecidos a la ciudadanía en general y la creación de nuevos canales digitales como MC y MV. Sin embargo, en el período 2016-2017 el crecimiento fue menor a años anteriores (6.5% frente a 11.2% en el 2015-2016 o 13.3% en el 2014-2015). Por tal motivo, según el nuevo Plan Estratégico Institucional 2017-2021, el banco busca elevar el uso de sus canales alternativos como por ejemplo los virtuales (Multired Celular, Multired Virtual y Págalo.pe), los cuales tienen como beneficios lo siguiente: disponibilidad 24 horas al día, fácil acceso y rapidez en la navegación.

De esta manera, la Figura 13 muestra la evolución que han tenido los distintos canales de atención en los últimos cinco años:

Figura 13: Evolución del Volumen de Operaciones de los canales del BN (2012-agosto 2017)

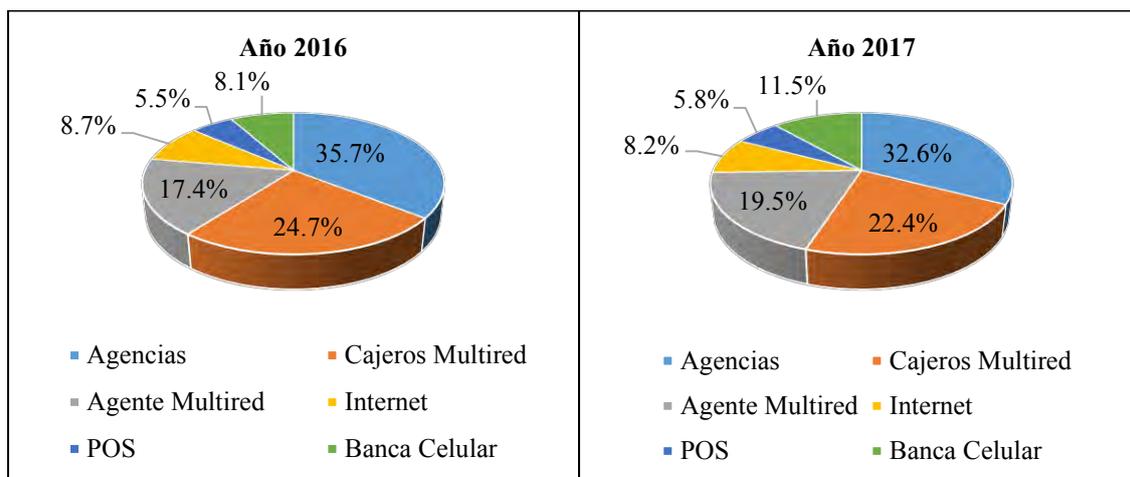


Adaptado de: Semanario Económico, Financiero y Administrativo del Banco de la Nación Cuadro N° 36 “Volumen Total de Operaciones a Nivel Nacional” (al cierre de agosto 2017 – preliminar)

Fuente: Banco de la Nación (2018c)

Según las cifras de este gráfico, el volumen de operaciones del principal canal presencial del banco, las agencias, ha ido disminuyendo paulatinamente, frente a otros canales alternos como los cajeros corresponsales y MC, los cuales han tenido un crecimiento significativo. En otras palabras, a pesar del incremento de operaciones de los canales alternos, estos aún no logran representar una cantidad significativa en el volumen de operaciones en los últimos años, pues se ve influenciada por el aumento de operaciones a nivel de todos los canales, entre otros factores. En ese sentido, la Figura 14 muestra la comparativa entre todos los canales en los años 2016-2017 acerca de participación de cada canal en el total de operaciones.

Figura 14: Participación de canales en el total operaciones (%)



Adaptado de: Banco de la Nación (2018b)

3.4.1. Canales Virtuales

Según Juan Enrique Berrospi, Analista de la Gerencia de Negocios y Christian Ventocilla, Supervisor de Banca Virtual, la creación de los canales virtuales del BN, dentro de los cuales resaltan MC, MV, *app* BN y Págalo.pe, fueron diseñados por la Gerencia de Negocios y la Gerencia de Operaciones. Asimismo, estos responden a las nuevas necesidades de los clientes, quienes buscan mayores facilidades y comodidades para acceder a los servicios financieros sin la necesidad de ir a las agencias, ya que ello significa pérdida de tiempo, de dinero y, en general, no les crea valor (Comunicación personal, 25 de mayo, 2018).

a. Multired Virtual

El BN, como agente financiero del Estado e impulsador de la bancarización e inclusión financiera, creó en el año 2008 este nuevo canal de atención. Este se ubica en la Subgerencia de Banca Virtual, la cual pertenece a la Gerencia de Operaciones. Juan Enrique Berrospi resaltó que el diseño del MV fue pensado en un público más urbano y que tenga acceso a un plan de datos en su dispositivo móvil o internet en su hogar (Comunicación personal, 25 de mayo, 2018). Asimismo, Cristina Canchari, Analista de Banca Virtual, mencionó que este canal ha sido desarrollado por gente del banco y que constantemente se está mejorando a través de nuevos servicios alienados a la tecnología que maneja la banca privada (Comunicación personal, 25 de setiembre, 2018).

Este canal permite que los clientes del banco puedan realizar transacciones bancarias a través de internet, está disponible las 24 horas del día y tiene cobertura a nivel nacional e internacional. En adición, cabe resaltar que el volumen de operaciones en los últimos años ha tenido un crecimiento considerable, aunque no tan grande como el MC, lo que representa una

reducción importante de costos operacionales para el banco ya que, al ser una plataforma desarrollada por la entidad, el costo tiende a cero pues el usuario que entra a este canal lo hace desde un dispositivo electrónico y usando su propio internet.

Según la información colgada en su portal web (Banco de la Nación, 2018a), para acceder a este canal se debe seguir una serie de pasos, los cuales son detallados en el Anexo E. El cliente debe tener alguna cuenta ligada al BN para crear su cuenta en la página del banco – con su clave Internet de 6 dígitos- y acceder a todos los servicios que brinda este canal, por ejemplo:

- Transferencias interbancarias (con clave *token*)
- Consulta de saldos y movimientos
- Pagos de servicios de telefonía y empresas públicas
- Pagos de algunas universidades
- Pago de tasas públicas

En comparación con el MC, el MV tiene una mayor diversidad de servicios. Por otro lado, este canal necesita del *token* físico para realizar cualquier transacción financiera. Es importante mencionar que el límite diario de cargos por este canal es de 15,000 soles.

Como se puede ver en la Tabla 14, en cuanto al volumen de operaciones efectuadas a través del canal MV en los 4 años fijados, el pago de telefonía, las transferencias mismo banco y el pago de tasas son los servicios con mayor representatividad, alcanzando el 80% en promedio. También, se puede observar un crecimiento significativo en el número de transferencias del mismo banco en el período 2016-2017, llegando a superar al volumen de servicio de telefonía.

Evalutando por el lado de monto en soles, transferencia mismo banco es el servicio que destaca, representando el 47%, seguido en menor medida por las transferencias interbancarias. El monto en soles de transferencias mismo banco llegan a duplicar a las transferencias interbancarias; sin embargo, sigue siendo significativa la diferencia en monto de soles en comparación al resto de servicios ofrecidos a través de este canal.

Tabla 14: Volumen de operaciones por servicio (Multired Virtual)

SERVICIOS	2014		2015		2016		2017	
	Total 2014		Total 2015		Total 2016		Total 2017	
	Volumen	Miles S/.						
A. Servicios	<u>1,029,423</u>	<u>195,438</u>	<u>1,078,157</u>	<u>247,464</u>	<u>1,198,598</u>	<u>332,427</u>	<u>1,502,172</u>	<u>443,574</u>
1. Telefonía	369,917	21,032	386,765	22,827	409,912	26,047	421,593	25,779
2. Transferencia Mismo Banco	234,508	91,612	276,930	118,192	343,368	157,946	437,284	208,124
3. Pago Tarjeta de Crédito	30,332	15,896	33,371	19,762	41,731	26,470	47,480	31,502
4. Transferencia Interbancaria	46,607	41,039	57,899	57,150	79,048	83,382	114,095	128,213
5. Emisión de giros	56,388	17,933	67,531	22,627	90,240	30,821	107,922	37,980
6. Cobranza de Agua	22,478	1,344	17,656	1,093	23,432	1,444	24,491	1,682
7. Pago de Tasas	255,171	4,745	218,989	3,773	179,540	3,344	304,264	6,399
8. Cupones/Facturas	14,022	1,566	19,016	2,039	31,327	2,973	44,593	3,894

Adaptado de: Banco de la Nación (2018e)

b. Multired Celular

El BN, como agente financiero del Estado e impulsador de la bancarización e inclusión financiera, creó en el año 2012 este nuevo canal de atención. Este se ubica en la Subgerencia de Banca Virtual, la cual pertenece a la Gerencia de Operaciones. Juan Enrique Berrospi resaltó que la creación de este canal fue influenciada por el tipo de clientes que tiene el banco, los cuales están representados, en gran parte, por profesores, policías, beneficiarios de programas sociales o pobladores de zonas rurales, quienes no cuentan necesariamente con un plan de datos. También mencionó que el costo de este canal representa la décima parte del costo de las agencias, mientras que el MV tiene un costo aún menor (Comunicación personal, 25 de mayo, 2018).

Según Christian Ventocilla, Supervisor de Banca Virtual y experto en este canal, el MC funciona mediante la tecnología USSD⁵ el cual es un servicio interactivo de comunicación GSM⁶ que es fácil de usar y que se puede acceder desde cualquier equipo móvil; además, mencionó que el BN le paga a los operadores telefónicos por cada transacción que se hace. Esto quiere decir lo siguiente: el operador telefónico solo se encarga de brindarle al cliente la pantalla de interacción del MC y el BN es el responsable de ejecutar las transacciones a través de sus sistemas de información (Comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

La tecnología USSD solo permite digitar 160 caracteres, por lo cual, este es uno de los limitantes de este canal ya que no se le puede agregar más servicios. Asimismo, el BN paga alrededor de 1,000,000 de soles mensuales a las operadoras telefónicas por ofrecer este canal a sus clientes.

Por otro lado, este servicio permite que los clientes del banco puedan efectuar operaciones desde cualquier teléfono celular (gama alta, media o baja), a cualquier hora del día y sin la necesidad de tener un plan de datos o saldo. Cabe resaltar que, debido a su fácil uso y acceso, el volumen de operaciones en los últimos años ha tenido un crecimiento significativo.

Según la información colgada en su portal web (Banco de la Nación, 2018a), para acceder a este canal se debe marcar el *551#; así, se podrá enviar giros, revisión de saldo, movimientos, transferencias a cuentas de ahorro del mismo banco, hacer varios pagos de telefonía y belleza y recargas desde cualquier teléfono Claro, Movistar o Entel. Además, es importante mencionar que el límite diario de cargos por este canal es de 2000 soles.

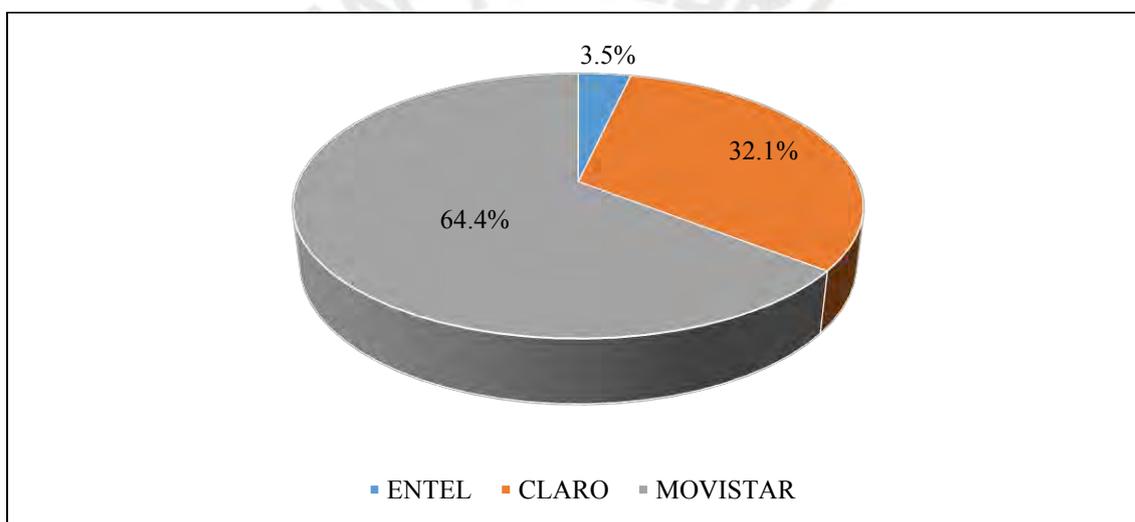
⁵ *Unstructured Supplementary Service Data* (Datos de Servicio Suplementario no Estructurados)
-USSD por sus siglas en inglés

⁶ *Global System for Mobile Communications* (Sistema Global para Comunicaciones Móviles)
-GSM por sus siglas en inglés

El proceso de afiliación a este nuevo canal es sencillo y seguro. Se debe ir a una agencia del BN donde se solicitan dos requisitos mínimos (DNI y Tarjeta Multired Global Débito). Cuenta con una clave de cuatro dígitos diferentes o igual a la clave de 4 dígitos de la cuenta de ahorros; de esta manera, el cliente deberá digitar la clave cada vez que entra a este canal por medio de su dispositivo móvil. Este proceso se detalla en el Anexo F.

Como se puede observar en la Figura 15, los clientes afiliados que cuentan con una línea telefónica de Movistar representan el doble de los clientes que cuentan con una línea de Claro. Asimismo, el porcentaje de clientes con línea Entel, la cual ingresó recién en el 2017 a formar parte de las operadoras telefónicas que trabajan con el BN para brindar los servicios del MC, es muy baja comparada a las operadoras telefónicas mencionadas.

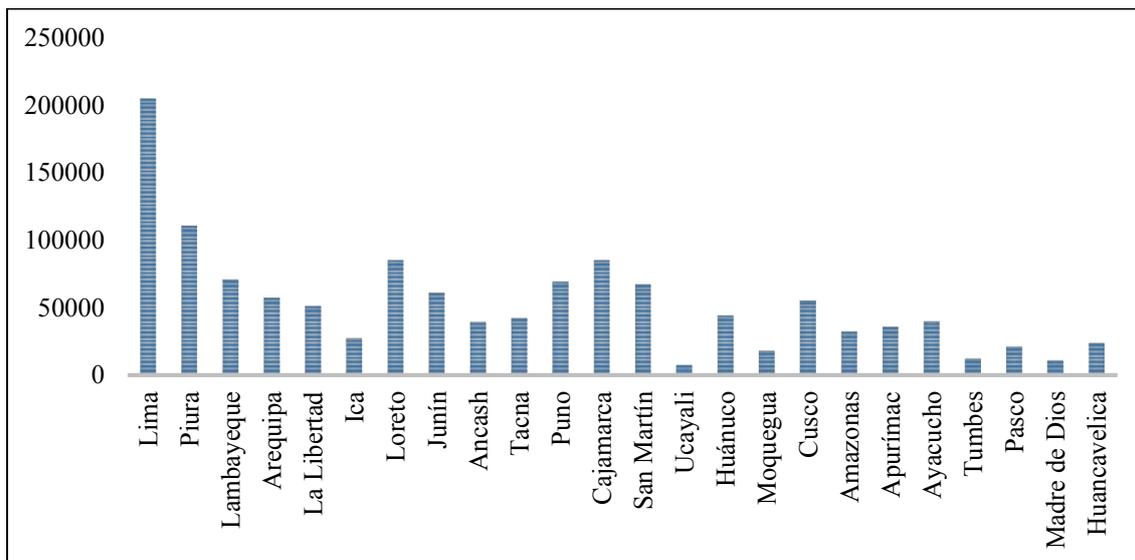
Figura 15: Porcentaje de afiliados según Operadora de Telefonía Móvil



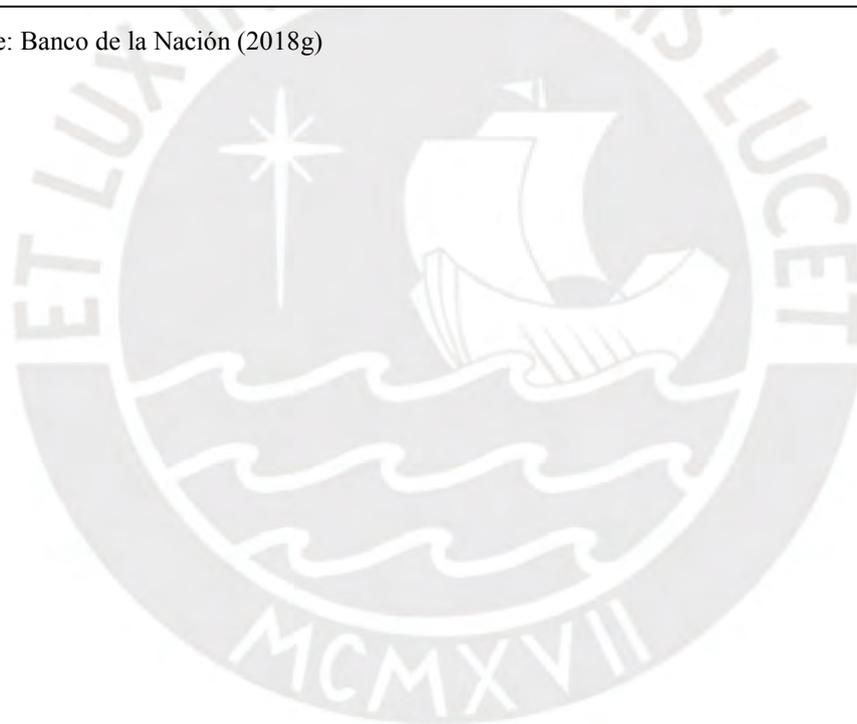
Adaptado de: Banco de la Nación (2018f)

Por otro lado, la Figura 16 muestra la distribución del número de clientes afiliados por departamento, resaltando Lima como el más importante por cantidad, seguido de Piura, Lambayeque y Arequipa. Así, al cierre del mes de mayo del 2017 se encuentran afiliados 1, 209,075 clientes a este canal, de los cuales 353 000 efectuaron operaciones (29.26% del total de afiliados). Estos clientes realizaron en este periodo 4.3 millones de transacciones, de las cuales 671 000 (15.3% del total) corresponde a transacciones financieras, mientras que el resto (84.7%) corresponde solo al ingreso de este canal, sin realizar alguna transacción, donde en la pantalla principal aparecen las opciones de operaciones y el saldo del cliente.

Figura 16: Número de personas afiliadas según departamento



Adaptado de: Banco de la Nación (2018g)



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de una investigación incluye los procedimientos metodológicos que han sido necesarios para realizarla. Esto depende de la complejidad del tema investigado, la existencia a nivel teórico y pragmático de antecedentes, las características del sujeto de investigación, la accesibilidad al contexto y a los sujetos de estudio y demás aspectos relevantes dentro del tema de investigación.

Asimismo, este apartado tiene como objetivo establecer cuál será el alcance de la investigación, el enfoque y diseño de la investigación, segmentación, marco muestral, técnicas de recolección y otros relevantes para el presente proyecto. A continuación, se presenta cada uno de estos aspectos mencionados.

1. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es tanto exploratorio como descriptivo. De esta forma, Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que “los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, e identificar conceptos o variables promisorias” (p. 79). Se considera a esta investigación de alcance exploratorio ya que no hay producción académica que involucre el estudio del *marketing mix* en los servicios financieros brindados por el Estado.

Hernández et al. (2010) considera que las investigaciones de alcance descriptivo “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (2010, p. 80). Esta investigación aborda el tema del uso de las herramientas del *marketing* de servicios dentro del Banco de la Nación; en ese sentido, busca la descripción de un problema y la percepción en particular de los clientes de este banco para brindar alternativas de mejora mediante el uso del *marketing*.

2. Enfoque y diseño de la investigación

La investigación presentada ha sido realizada bajo un enfoque *mixto*, es decir, contará con un enfoque cuantitativo como cualitativo. Por ello, es importante precisar que el primer enfoque, el cualitativo, tiene un “orden riguroso(...) Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica (...) De las preguntas, se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño), se miden las variables en un determinado contexto (...) y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis” (Hernández et

al., 2010, p. 4). Por su parte, el enfoque cuantitativo “apunta a establecer sistemas de evaluación centrados en lo cuantificable, es decir, medible numéricamente. Se puede tratar tanto de una representación numérica con fines descriptivos (por ejemplo, estadística descriptiva), como de la posibilidad de inferir las similitudes y diferencias entre variables de estudio” (Juan & Roussos, 2010, p.3).

Además, el enfoque cualitativo “presenta, entonces, una mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio, así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2015, p. 45). A diferencia del enfoque cuantitativo, no tiene una serie de pasos obligatorios, sino que es iterativo, es decir, “puede desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas” (Hernández et al., 2010, p.7).

Debido a este entendimiento, para la dimensión cualitativa de esta investigación se utilizaron técnicas de recolección de la información como entrevistas a directivos del Banco de la Nación y también *focus group* a los clientes de esta institución, con la finalidad de recabar información sobre las estrategias de *marketing* realizadas por la institución como la opinión de los clientes. En cuanto a la dimensión cuantitativa, se utilizaron encuestas aplicadas a clientes del BN, haciendo énfasis en aquellos clientes que han tenido contacto con los canales virtuales de Multired Virtual y Multired Celular.

Según Castro (2010), para estudiar la complejidad de los fenómenos organizativos que cada vez son más crecientes, se necesita una investigación de tipo exploratorio y comprensivo más que la búsqueda de explicaciones causales. Así, para ello, el estudio de casos es un método de investigación muy apropiado.

El diseño de investigación estuvo basado en un estudio de caso, donde “una sola persona, programa, evento, proceso, institución, organización, grupo social o fenómeno es investigado, con un específico periodo de tiempo, usando una combinación de apropiados instrumentos para la recolección de datos” (Creswell, 1994, p.10). Este trabajo implica identificar cómo está determinada la percepción de los clientes a través de las 7 Ps del *marketing mix* de servicios desarrollando el modelo IPA para formular recomendaciones en la mejora de la gestión de los canales virtuales.

3. Validez y fiabilidad del estudio de caso

“Para que una investigación sea considerada valiosa y aceptable, tiene que ser rigurosa, por lo que debe ser fiable, válida y generalizable” (Sutton, 1997, citado en Castro, 2010, p.46). Por tal motivo, la metodología de estudio de caso tiene críticas vinculadas al sesgo del investigador, limitaciones cognitivas y de percepción, así también como la identificación de los mejores informantes para los *focus groups* y entrevistas (Castro, 2010).

Es así como Yin (1994) establece cuatro criterios para la medición de calidad de cualquier investigación socio-empírica bajo la modalidad de estudio de caso. En las siguientes líneas se explicará en qué consiste cada una y si es aplicable a la presente investigación.

El primer criterio hace referencia a la validez del modelo donde debe abarcarse todos los conceptos que deben analizarse, las medidas operativas que los caractericen deben ser verdaderos indicadores del fenómeno (Yin, 1994). Este autor propone que para reforzar la validez se deben utilizar múltiples fuentes de evidencia, establecer una cadena de evidencias y exponer a revisión de expertos de la materia los resultados preliminares de la investigación. En el caso de esta investigación, se cumplen todos estos aspectos que Yin propone para reforzar la validez.

El segundo criterio a considerar es la validez interna, que es el grado en el cual se pueden establecer relaciones causales, Yin (1989) propone cuatro tácticas aconsejadas para garantizar este aspecto: la triangulación, la lógica de ajustar patrones, la construcción de explicaciones y el análisis de series temporales.

La triangulación consiste en la utilización de al menos tres puntos de referencia, en el caso de esta investigación, se procedió a la recolección de distintas fuentes físicas, de internet y entrevistas que estaban ligados a nuestro tema de investigación. Respecto a la lógica de ajustar patrones, este consiste en “la comparación de un patrón obtenido empíricamente con otros basados en predicciones teóricas” (Castro, 2010, p.48), así, el capítulo cinco de la presente investigación reunió este aspecto. Por otro lado, según Castro (2010), la construcción de explicaciones tiene como objetivo analizar los datos y establecer vínculos causales, aspecto que no fue abordado en la presente investigación porque el alcance era descriptivo y exploratorio. Por último, el análisis de series temporales consiste en estudiar el sujeto de estudio en un horizonte de tiempo, este abarcó el período del 2013 al 2018.

El tercer criterio es la validez externa, Yin (1989) menciona que este hace alusión a la capacidad de generalizar las conclusiones de investigación, el cual, a la vez, resulta ser el punto más débil de la metodología de caso. De este modo, las conclusiones podrían generalizarse para algunas entidades financieras del Estado ya que el BN es el máximo representante de estos entes.

El último criterio es la fiabilidad, este criterio puede demostrar que, si se siguen los procedimientos establecidos en un estudio, se pueden esperar resultados semejantes. En otras palabras, se refiere al grado de seguridad o consistencia (Yin, 1994). De tal manera que, si se tomara como ejemplo los lineamientos y procedimientos de esta investigación en base al marco teórico, contextual y metodológico, se llegaría a un análisis y situación del BN parecido a lo que se explica en el capítulo cinco de esta investigación.

4. Técnicas de recolección

Con el objetivo de cumplir los objetivos propuestos en esta investigación, se recolectó información primaria a través de entrevistas a profundidad, *focus group* y encuestas; estos están vinculados al enfoque *mixto* que se decidió para el desarrollo del presente proyecto de investigación.

4.1. Entrevistas a profundidad

La entrevista a profundidad será la primera técnica de recolección a utilizar, así, esta es definida como “una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico” (Ponce & Pasco, 2015, p. 63). Esta técnica cualitativa usa como instrumento a la guía de entrevista y se distingue de las demás pues incluye varias preguntas abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado, sino que lo invita a explayarse sin ninguna restricción (Ponce & Pasco, 2015).

El principal objetivo de las entrevistas a profundidad es “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, 2001, citados en Ponce & Pasco, 2015, p.63). En consecuencia, estas entrevistas serán semiestructuradas pues lo que se buscará es la posibilidad de añadir o reducir preguntas - si es necesario- conforme se desarrolle esta actividad.

Esta técnica tendrá como primer propósito conocer aspectos generales del *Marketing* de Servicios, siete Ps del *marketing mix* y digitalización en el Perú. Por tal motivo, se entrevistó a catedráticos de la PUCP como Rosa Guimaray y Carlos Escaffi.

El segundo propósito de esta técnica fue recoger información acerca de aspectos relevantes de los canales virtuales del BN con respecto a su desarrollo, operatividad y gestión de *marketing*. De esta manera, las personas entrevistadas fueron las siguientes: Hector Danilo Bocanegra (Subgerente de Publicidad y Posicionamiento de Marca), Juan Enrique Berrospi (Analista II de la Gerencia Central de Negocios), Sixto Javier Enciso (Gerente de Banca de Servicio), Christian Ventocilla (Supervisor de la Subgerencia de Banca Virtual) y Cristina Canchari (Técnico IV de la Subgerencia de Banca Virtual).

4.2. Focus group

El *focus group*, o también llamado “grupo de enfoque”, es considerado por algunos autores “como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal” (Hernández et al., 2010, p.425).

Por otro lado, Ponce y Pasco (2015) mencionan que, así como se recolecta información de varias personas en forma simultánea, utilizando la guía de *focus group*, también se presta atención a cómo la presencia de dichas personas puede estimular respuestas diferentes de las que se obtendrían individualmente (entrevistas a profundidad). En consiguiente, la aplicación de esta herramienta será semiestructurada para que exista una flexibilización en cuanto a la guía de *focus group*. Para el presente proyecto de investigación, se realizaron dos *focus groups*. El primero se llevó a cabo antes de realizar las encuestas, esto con la intención de identificar variables que podrían ser incluidas en el diseño de la encuesta y para conocer la percepción a grandes rasgos acerca de los canales virtuales. Por otro lado, el segundo *focus* tuvo como objetivo recabar información para un análisis exhaustivo de las variables identificadas.

El grupo de participantes de los *focus group* (ver Anexo T y Anexo U) estuvo integrado por los usuarios de los canales virtuales del BN, quienes eran hombres y mujeres que tenían entre 18-40 años de edad. Ambas sesiones se dieron en el distrito de San Isidro el 06 de octubre del 2018 y 12 de enero del 2019.

4.3. Encuestas

La definición de encuesta, la cual tiene una orientación cuantitativa, es la siguiente: “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weathington, Cunningham & Pittenger, 2012, citados en Ponce & Pasco, 2015, p.62). De esta forma, lo que se busca es recoger información detallada acerca de un tema en particular.

4.3.1. Diseño de la encuesta

La encuesta fue usada con el objetivo de obtener información de la población previamente definida. De tal modo, se buscó recoger información acerca del perfil del cliente del BN respecto a su uso de la tecnología, relación con los servicios y canales del BN y percepción del MC y MV. Para la construcción de las preguntas y estructura de esta herramienta de investigación, se tomó en cuenta, aparte del marco teórico y contextual, los hallazgos del primer *focus group*. En adición, la parte más relevante fue la matriz de canales virtuales en base a la herramienta IPA (diferenciando los criterios de importancia y valoración).

4.3.2. Estructura de la encuesta

La estructura de esta encuesta fue dividida en ocho secciones: preguntas filtro, información general, sobre el uso de tecnologías, sobre el BN, sobre el uso de canales virtuales en el BN, matriz de canales virtuales, sobre el MV y sobre el MC.

- Preguntas filtro: A esta sección pertenecen las tres primeras preguntas del cuestionario. La primera era para observar si el encuestado había usado al menos uno de los dos canales, en consiguiente, si nunca las había usado, no se continuaba con el cuestionario. De la misma manera, la pregunta dos y tres (distrito de residencia y edad) estaba ligado al público objetivo de la investigación.
- Información general: Esta sección permitió conocer el nombre y la ocupación del encuestado.
- Sobre el uso de tecnologías: Las preguntas de esta sección pretendieron conocer las preferencias de aparatos electrónicos y la pertenencia a una operadora telefónica del país. Con dicha información, se pretende complementar los principales resultados de la encuesta.
- Sobre el Banco de la Nación: La presente sección buscaba conocer la frecuencia de uso de los canales y servicios del banco por parte de los encuestados. Esto con el objetivo de manejar información general de las preferencias de los encuestados y su posible relación con el MC y MV.
- Sobre el uso de canales virtuales en el Banco de la Nación: Las siguientes tres preguntas del cuestionario que conformaban esta sección buscaban conocer los factores que incentivaban el uso de canales virtuales, las preocupaciones y lo que se buscaba de estos. Estas están basadas en informes de EY para clientes de todo el sistema financiero peruano. Con esta información, se buscaba relacionar aquellos factores con las Ps del *marketing* de servicio.
- Matriz de canales virtuales: La sexta parte del cuestionario fue la más importante, pues en base a la herramienta IPA se buscaba conocer la percepción del cliente acerca del desempeño del banco y específicamente de sus dos canales virtuales. Asimismo, las preguntas de las dos matrices presentes, estaban relacionados al *marketing* de servicios (adaptada al caso de estudio) y las variables pertinentes.
- Sobre el Multired Virtual / Sobre el Multired Celular: Las dos últimas secciones abarcaban preguntas acerca de la frecuencia de uso del MV y MC y su evaluación de

experiencia. Además, en base a una escala enumerada del 0 (nada probable) al 10 (muy probable) se evaluaba la probabilidad de recomendación del canal.

4.3.3. Ejecución de la encuesta

Antes de empezar con la ejecución de las encuestas, se procedió a una evaluación por parte de expertos en uso de canales virtuales financieros y en metodología cuantitativa. Por tal motivo, una profesora de la Facultad de Gestión de la PUCP y dos expertos en canales virtuales financieros del BN revisaron la calidad del instrumento, asegurando que todas las variables la investigación se reflejen en las preguntas. Con el fin de identificar posibles contingencias, errores o incoherencias de esta herramienta, se procedió a testearlas en una prueba piloto con 20 encuestados. En ellas se pidió a los encuestados que identificaran las preguntas que no entendían o que creían que no eran pertinentes, también se midió el tiempo que tomaba realizar las encuestas. Así, se pudo identificar algunas preguntas irrelevantes o que se repetían con otras. Con ello, se estructuró una nueva encuesta que finalmente sería la definitiva.

Se eligió a las agencias como lugar de ejecución de las encuestas ya que existe un flujo constante de clientes del BN, por lo que había más probabilidades de encontrar al público objetivo. Cabe precisar que existen 60 agencias en Lima Metropolitana, las cuales tienen distintas características y tipos. Las Agencias tipo 1 están situadas en las principales ciudades del país, poseen un tamaño mayor que una agencia promedio y cuenta con un número de trabajadores que oscila entre 20 y 40; las Agencias tipo 2 están ubicadas en ciudades importantes y cuentan con menos de 20 y más de 10 trabajadores; por último, las Agencias tipo 3 son las agencias de única oferta bancaria, ubicadas en lugares alejados a las ciudades y cuentan con menos de 5 trabajadores. De esta manera, se puede explicar que existe una mayor afluencia de público en las Agencias 1 que en las Agencias 2 y 3.

Con dicha información, se tomó en cuenta las agencias que representan un mayor porcentaje en el nivel de operaciones del mes de julio del 2018, tanto en las ventanillas como en los ATM's que se encuentran ubicados en las instalaciones de las mismas. De tal manera, se eligieron las primeras 20 agencias en nivel de operaciones, las cuales representaban el 55.37% del total de operaciones de las agencias de Lima Metropolitana. En la siguiente tabla se puede observar con mayor precisión el número de encuestas que le corresponde a cada agencia seleccionada, la cual era proporcional al nivel de operación de la agencia.

Tabla 15: Principales agencias según volumen de operaciones

Nº	Agencia	Tipo de Agencia	Operaciones en Agencia	ATM'S	Nº de encuestas
1	Lima	Agencia 1	90,209	127,991	37
2	Centro Cívico	Agencia 1	67,048	106,742	29
3	Chorrillos	Agencia 1	58,930	100,361	27
4	San Juan De Lurigancho	Agencia 2	48,613	88,072	23
5	Los Olivos	Agencia 2	48,758	70,813	20
6	Comas	Agencia 1	57,597	61,653	20
7	Chama	Agencia 2	55,003	60,312	19
8	San Miguel	Agencia 2	49,899	64,258	19
9	Rímac	Agencia 2	63,687	44,998	18
10	San Martín De Porres	Agencia 1	44,817	63,218	18
11	San Isidro	Agencia 1	64,562	43,380	18
12	Miraflores	Agencia 1	65,472	40,128	18
13	Oficina Principal	Agencia 1	80,234	25,226	18
14	Aeropuerto	Agencia 2	53,605	51,233	18
15	San Juan De Miraflores	Agencia 1	56,964	46,768	17
16	28 De Julio	Agencia 1	67,037	34,866	17
17	Plaza Pizarro	Agencia 1	57,948	43,348	17
18	Pueblo Libre	Agencia 1	58,230	37,965	16
19	San Felipe	Agencia 2	40,284	55,463	16
20	Callao	Agencia 1	57,507	33,252	15

Adaptado de: Banco de la Nación (2018h)

Se realizaron 384 encuestas, de las cuales, se validaron 381. Esta tuvo una duración promedio de 8 minutos, todas fueron guiadas y se hicieron en las agencias mencionadas en el párrafo anterior. Luego del proceso de recolección de información, se procedió a codificar la información para su posterior análisis. La encuesta sirvió en gran medida para recolectar data con respecto a las variables propuestas en la matriz de consistencia y explicadas a lo largo del presente documento.

5. Segmentación

El Banco de la Nación brinda servicios a usuarios y clientes, estos abarcan desde estudiantes a pensionistas de todo el país. Para esta investigación se realizó una segmentación de este amplio grupo de beneficiarios con la finalidad de enfocar el tema de estudio. Anteriormente se mencionó que el Banco de la Nación considera como clientes a aquellas personas tarjetahabientes, las cuales portan tarjetas del banco, ya sea de crédito o débito. Es así que se tomaron tres criterios para segmentar al grupo de clientes del banco según lo postulado por Kotler, Keller y Pineda (2016), estos hacen sentido con las características geográficas, demográficas y conductuales de los individuos. A continuación, se explica cada uno de estos criterios.

En primer lugar, se tomaron en cuenta las características demográficas de los clientes. Se determinó que la edad de los clientes influenciaba en el uso de los servicios virtuales del banco. Es por esto que, según estudios sobre el perfil del adulto joven y las tendencias de digitalización, se definió a los clientes más jóvenes como la principal fuente de información. Junto a la información recabada en la literatura, en las entrevistas con los trabajadores del banco se corroboró esta información, determinando que el rango de edad relevante para la investigación sería de 18 a 40 años de edad.

En segundo lugar, se tomaron en cuenta las características geográficas. En cuanto a este criterio, se determinó que el estudio esté dirigido a los clientes de Lima Metropolitana. Esto debido a que Lima Metropolitana cuenta con un número mayor de afiliados en comparación con las demás ciudades del país y, en consecuencia, un número mayor de transacciones. Asimismo, los niveles de cobertura móvil y de banda ancha existentes fueron razones para la decisión, ya que concentra un número alto de clientes con disponibilidad a utilizar los canales virtuales.

Por último, se consideraron relevantes las características conductuales de los clientes. En el Banco de la Nación existen cuatro canales virtuales: el Multired Virtual, Multired Celular, la app del BN y la plataforma Págalo.pe. Sin embargo, los dos primeros fueron los escogidos para esta investigación. Esto debido tanto al bagaje de servicios disponibles en ambas plataformas (MV y MC) y facilidad de uso de estos canales, como a su potencial de crecimiento debido a la tendencia de digitalización. También, el MV y el MC son los canales virtuales con más años disponibles, es por ello que se consideró que los clientes estarían más familiarizados con estos.

6. Marco Muestral

Se ha determinado que el enfoque de esta investigación será *mixto*, teniendo en cuenta que se realizarán técnicas de recolección de información que responden tanto para el aspecto cuantitativo como cualitativo de la investigación. Para recabar la información según un enfoque cualitativo son necesarias entrevistas a profundidad a expertos en el *marketing* y a trabajadores del BN. Con respecto a las entrevistas de profundidad a expertos se enfocó la investigación hacia los aspectos teóricos relevantes para entender el problema de investigación. En cuanto a las entrevistas a los trabajadores del BN, permitieron tener más información de la organización y los procesos internos que influyen en la prestación de los servicios que son parte del estudio de este trabajo.

Según el enfoque *mixto* de la presente investigación, se seleccionó a los clientes del BN dentro del margen de edad estudiado, que vivan en Lima Metropolitana y que hagan uso de los canales virtuales a través de MC y MV. Es importante resaltar que dentro del estudio no se hace una diferencia entre aquellos clientes que prefieren utilizar el MC y MV, ya que la decisión de

tomar un canal u otro no es excluyente. El rango de edad de los clientes del BN a los cuales se enfoca la presente investigación representa un 40% del total, público objetivo que tiende a tener mayor incidencia por el tema tecnológico, según se detalló anteriormente en el apartado 1 del marco contextual.

Por lo tanto, para la recolección de la muestra, se tomó en cuenta una muestra representativa probabilística, en la cual se toma como población al número de clientes afiliados a la MC y MV, un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%, dando como resultado un número de 384 encuestas (ver Anexo G).

Según lo anteriormente explicado se determina que las muestras dentro de esta investigación serán de tipo no probabilísticas y probabilísticas. El primer tipo de muestra comprende al conjunto de entrevistas a expertos que serán realizadas para delimitar el marco teórico y marco contextual. La segunda muestra se considera de tipo probabilística debido a que se ha tomado un grupo objetivo de partida y el conjunto de las personas encuestadas seguirán las características buscadas según su relevancia dentro de esta investigación.

7. Secuencia de trabajo de campo

Esta investigación fue realizada en tres fases, con claras diferencias entre cada una y siguiendo una lógica secuencial que contribuyó a la recolección de información relevante. Estas se explicarán a continuación:

7.1. Primera fase

La primera etapa consistió en una profunda revisión de la literatura acerca del *marketing* de servicios con la finalidad de poder relacionar este con el tema y problemática de la investigación. En primera instancia, se buscó entender el bajo uso del MV y MC por parte de los clientes a través de las 7Ps del *marketing* de servicios. Por otro lado, se recurrió a la biblioteca del BN para recoger información valiosa que aportara al marco contextual.

A pesar de la revisión de la literatura pertinente, no fue posible contextualizar y delimitar de manera correcta el tema propuesto. Por tal motivo, se procedió a realizar entrevistas a expertos de *marketing* de la FGAD, quienes colaboraron con nuevas fuentes bibliográficas, validación de herramientas a utilizar y variables a tener en cuenta.

Los resultados de esta primera etapa contribuyeron a direccionar el tema y al uso correcto de autores de *marketing* relevantes para nuestra investigación.

7.2. Segunda fase

Luego de haber delimitado el tema de investigación y la problemática, se procedió a realizar entrevistas a profundidad de tipo semiestructuradas a diferentes trabajadores del BN responsables del área de Canales Virtuales y *Marketing* con el objetivo principal de absolver dudas acerca del funcionamiento de los canales virtuales y conocer las estrategias del área de *marketing* para elevar el uso de estos. Estas entrevistas fueron facilitadas a través del Jefe de Capacitación del BN, Alcides Alcalá, para el contacto con los entrevistados y finalmente para que firmen el consentimiento informado para uso de información.

De manera continua, se realizaron dos *focus group* a clientes del banco cuya edad oscilaba entre 18-40 años. El primero fue realizado el día 06 de octubre del 2018, y el segundo el 12 de enero del 2019. Así mismo, se procedió a hacer las 384 encuestas en las 20 agencias elegidas en el periodo de 20 de octubre a 17 de noviembre del 2018. Cabe resaltar que, para la realización de las encuestas, se tuvo la ayuda del Gerente de Banca de Servicio, Sixto Javier Enciso Rodas.

7.3. Tercera fase

En esta tercera y última etapa, luego de recabar información a través de las herramientas cualitativas y cuantitativas mencionadas, se procedió a realizar las transcripciones de los dos *focus group* y entrevistas realizadas. Asimismo, se ordenó la información recolectada de las ocho secciones de la encuesta desarrollada para un posterior análisis y cruce de resultados.

8. Análisis e interpretación de datos

Luego del diseño de las herramientas mencionadas anteriormente y posterior a la recopilación de información respecto a la percepción de los clientes del BN, se procedió al análisis e interpretación de los datos obtenidos. La información que corresponde a cada variable de cada elemento (P's) fue incluida en una tabla de hallazgos que será explicada en el siguiente capítulo, esta información está relacionada a los hallazgos de las entrevistas en profundidad y *focus groups*. Por tal razón, cada variable ha sido descrita indicando la fuente y nivel de influencia, así como las citas textuales de las entrevistas que ayudaron a incrementar la credibilidad de los hallazgos. Adicionalmente, la información recolectada en las 381 encuestas, respecto a la matriz IPA, fue tabulada considerando las respuestas en una escala de cuatro niveles, donde se consideró a la importancia y la valoración (desempeño) del cliente. Es importante mencionar que los resultados referentes a "No opina" no fueron parte del análisis, usando solamente las respuestas de la escala del 1 al 4 (ver Tabla 16). Por otro lado, cabe agregar que, esta herramienta se adaptó en la encuesta dependiendo el tipo de pregunta, como, por ejemplo, en el caso de las preguntas sobre frecuencia de uso (1-5) de un canal o la probabilidad de recomendación (0-10) de MC y MV.

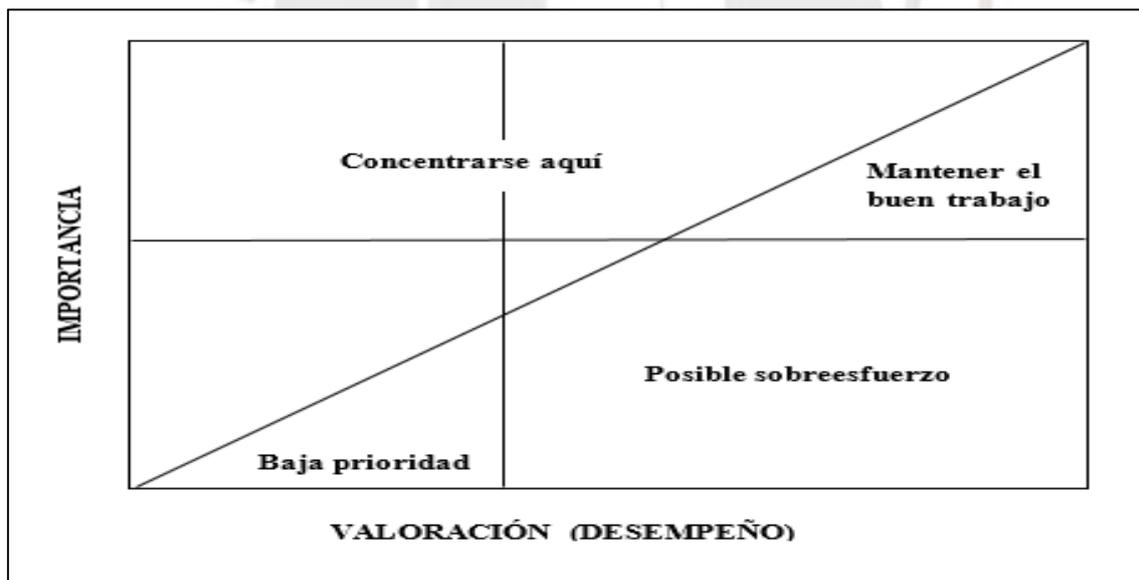
Tabla 16: Escala Likert utilizada en las encuestas

Importancia				
No opina	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
-	1	2	3	4
Valoración				
No opina	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
-	1	2	3	4

Adaptado de: Ancori, Nuñez y Ancori (2018)

Seguidamente, se hizo el Análisis de Importancia-Valoración (Importancia – Desempeño), herramienta que muestra una representación gráfica en cuatro cuadrantes: concentrarse aquí, mantener buen trabajo, reducir prioridad, y posible desperdicio de recursos (Martilla & James, 1977, p.78) (ver Figura 17). En este gráfico de análisis, el eje X corresponde a la Valoración y el eje Y a la Importancia. Así, se siguió las recomendaciones de Ábalo et al. (2006) acerca de una manera particular de determinar las escalas de los ejes y la presencia de la diagonal que divide el gráfico en dos mitades, para darle mayor validez a los resultados.

Figura 17: Matriz de Importancia – Valoración



Adaptado de: Ancori, Nuñez y Ancori (2018)

9. Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones de la investigación fue la ausencia de estudios que permitan conocer las expectativas de los consumidores de bancos dirigidos del Estado. Así, esta limitación significó también una oportunidad para abarcar otro tipo de investigaciones, como el *marketing mix* de servicios y la gestión de canales alternativos en servicios bancarios.

Con respecto a la información brindada por el BN, esta era insuficiente respecto a la segmentación por edades de los clientes de Lima Metropolitana. A partir de la data recabada se logró conocer un nivel de detalle de segmentación por edades de clientes del BN a nivel nacional, y no específicamente en el área de investigación. Esta data habría permitido analizar con un porcentaje más exacto de clientes a los cuales afecta este estudio para así corroborar el nivel de significancia y detallar con mayor precisión las proporciones de clientes estudiados en cuanto a sus edades.

Las encuestas se realizaron en las agencias más representativas (en cuanto a volumen de operaciones) de Lima Metropolitana y se tomó como referencia este aspecto para evaluar el número de encuestas que le correspondía a cada una; sin embargo, las unidades de análisis eran las personas, por ende, pudo haber un sesgo en el número de encuestas para cada agencia. Esta limitación se debió a que la entidad no brindó información acerca del número de personas que visitan las agencias de manera diaria, semanal o mensual; de manera que, lo que se pudo obtener fue el volumen de operaciones por cada agencia del mes de julio del 2018.

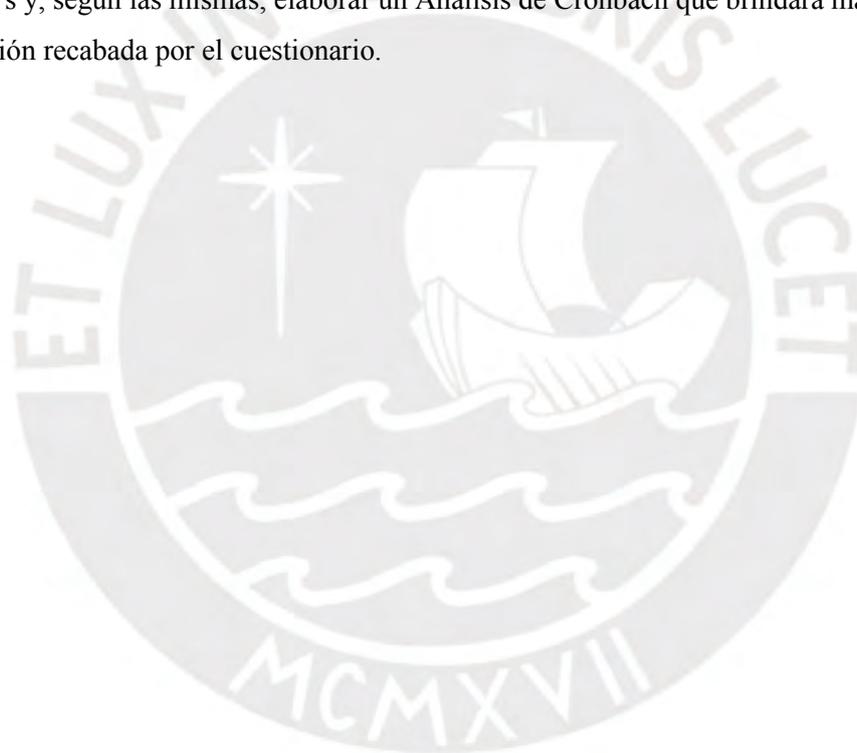
En cuanto al levantamiento de la información, una limitación encontrada en el campo de estudio fue la negativa de dos de los administradores de agencias identificadas dentro del alcance de la investigación, estas fueron las agencias de San Borja (Oficina Especial 1) y Puente Piedra; sin embargo, se logró recabar la información de otras agencias, estas fueron la agencia del Rímac y San Felipe, las cuales presentaban cantidades similares en el número de transacciones por lo cual se logró recabar el número de encuestas necesario.

Otra limitación, también identificada en el campo de estudio, fue la diferencia en cuanto al aspecto de las agencias, con esto se hace referencia a la disposición de las instalaciones, infraestructura o personal, variables que, según lo establecido por los clientes y también las observaciones de los investigadores de esta tesis, pueden cambiar según la gestión de cada agencia.

En la presente investigación se ha desarrollado un Análisis de Importancia – Valorización para el estudio del problema identificado en el Banco de la Nación, a pesar de la potencia y utilidad de dicha herramienta, es relevante también mencionar cuáles son sus limitaciones de

aplicación. Es así que algunos autores mencionan que la herramienta presenta limitaciones en la objetividad de la medición de la importancia como en la calidad de las variables estudiadas. Para resolver el primer inconveniente, en esta investigación se toma en cuenta la variación propuesta por Ábalo et al. (mencionado en el capítulo 2) de la herramienta que permite una medición más fina de la importancia y valorización. En cuanto al segundo inconveniente de la herramienta en esta investigación se toman en cuenta variables identificadas según la teoría relacionada al *marketing mix* de servicios bancarios como también aquellas variables levantadas mediante fuentes empíricas, que fueron entrevistas a directivos y *focus group* con clientes del banco.

Existe también una limitación relevante en cuanto a la cantidad de variables identificadas en el diseño del cuestionario por cada una de las Ps del *marketing mix* de servicios, con ello, en futuras investigaciones será necesario aumentar el número de variables identificadas para cada una de las Ps y, según las mismas, elaborar un Análisis de Cronbach que brindará más sustento a la información recabada por el cuestionario.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS

A partir de los datos e información recogida de las entrevistas, encuestas y *focus groups*, se logra sintetizar y estructurar los hallazgos de forma que permitan un análisis adecuado que contribuya al logro del objetivo planteado para la presente investigación. Este capítulo comprende a detalle lo expuesto por el público objetivo de la tesis y personal clave del Banco de la Nación.

Los hallazgos se organizarán de la siguiente manera:

1. Sobre la percepción del Banco de la Nación
2. Sobre los canales virtuales del Banco de la Nación
3. Análisis de Importancia – Desempeño (IPA)

1. Sobre la percepción del Banco de la Nación

1.1. Perfil de usuarios de canales digitales del BN

A partir de las encuestas realizadas, se pudo obtener una representación del perfil de los usuarios de canales digitales del BN, la cual se exhibe en la Tabla 17. Según lo detallado, se puede evidenciar una mayor participación por parte de los hombres con un 59.1% en comparación a las mujeres que representan el 40.9%. En cuanto a la ocupación, el 61.9% solo trabaja como contratado. Asimismo, los que tienen de 26 a 32 años son los que tienen mayor participación, con un 40.2%.

En cuanto al uso de canales virtuales, se halló que el 44.4% de los encuestados usan solo el Multired Virtual, 12.1% Multired Celular, mientras que 43.6% emplean ambos canales. Así también, 93.4% de la muestra emplea su *Smartphone* para entrar a internet, 39.9% la computadora, 40.2% Laptop y 15.2% Tablet.

Los distritos de residencia del usuario de dichos canales son en su mayoría de San Juan de Lurigancho con un 10.2%, 8.9% San Martín de Porres y 7.6% Los Olivos. Asimismo, el 40.2% de los usuarios cuenta con una edad de 26 a 32 años, 30.7% de 18 a 25 años y 29.1% de 33 a 40 años.

Tabla 17: Perfil de los usuarios de canales digitales del BN

Género			Tipo de usuario		
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Masculino	225	59.1%	M. Virtual	169	44.4%
Femenino	156	40.9	Ambos	166	43.6%
	381	100%	M. Celular	46	12.1%
				381	100.0%
Ocupación			Distrito		
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Dependiente	236	61.9%	SJL	40	10.5%
Dependiente y estudia	51	13.4%	SMP	34	8.9%
Estudia	36	9.4%	Los Olivos	29	7.6%
Independiente	27	7.1%	Cercado de Lima	26	6.8%
Estudia y practicas	14	3.7%	Comas	20	5.2%
Otros	17	4.5%	Rímac	19	5.0%
	381	100%	SAN MIGUEL	17	4.5%
			Callao	16	4.2%
			Breña	16	4.2%
			Otros	164	43%
				381	100%
Dispositivo para uso de internet			Edad		
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Smartphone	356	93.4%	26-32	153	40.2%
Computadora	152	39.9%	18-25	117	30.7%
Laptop	153	40.2%	33-40	111	29.1%
Tablet	58	15.2%		381	100.0%

Por último, se pudo identificar que el 38.6% se encuentra afiliado a Claro como operadora telefónica, 37.3% a Movistar, 18.1% a Entel; y, finalmente, el 10.8% contrata los servicios de Bitel para telefonía.

1.2. Características generales por canal

Se encontró que los hombres son quienes realizan un mayor uso tanto en MC como en MV, con énfasis en los que usan ambos canales, llegando a 60.8% en comparación a las mujeres que representan el 39.2%. Al analizar cada canal individualmente, en MC el 56.5% de usuarios son hombres, siendo las mujeres el otro 43.5%. En cuanto al MV, aumenta ligeramente la participación de los varones, llegando a 58% frente a un 42% por parte de las mujeres.

Sobre el distrito en el que viven los usuarios que usan solo el MV, la mayoría reside en San Juan de Lurigancho con un 14.8%, siguiendo San Martín de Porres y Cercado de Lima con 10.1% cada uno. Por parte de los que solo usan el MC, Rímac cuenta con un 13% de estos usuarios

al igual que Los Olivos y 10.9% se encuentra en San Juan de Lurigancho. En cuanto a los que usan ambos canales digitales, San Martín de Porres posee el 9% de los usuarios, Los Olivos 8.4%, y San Juan de Lurigancho y La Victoria representan el 6% cada uno.

En relación a la edad, los usuarios que emplean solo el MV tienen en su mayoría de 26 a 32 años con un 40.2%, los rangos de 33 a 40 años representan un 30.2% de la muestra y los de 18 a 25 años un 29.6%. Los que usan ambos canales digitales tienen en su mayoría también de 26 a 32 años con un 41.6%, frente a 30.7% de 18 a 25 años y 27.7% de 33 a 40 años. Para los usuarios del MC, los de 18 a 25 años y de 26 a 32 años representan el 34.8% cada uno y los de 33 a 40 años el 30.4%.

Sobre la ocupación de los usuarios de la muestra, los que solo usan el MV, los que solo usan el MC y los que utilizan ambos canales en su mayoría trabajan como contratados, representan un 60.9%, 63% y 62.7%, respectivamente. En segundo lugar, por una amplia brecha, los que se dedican a estudiar y trabajar como contratados con un 15.4% y 12.7% para los de MV y los de ambos canales, respectivamente. Por parte de los que solo usan el MC, tienen en segundo lugar a los trabajadores independientes con un 10.9%.

Con respecto a los aparatos electrónicos empleados para ingresar a internet, los que solo usan el MV, el 93.5% usa su *smartphone*, 48.5% computadora, 46.7% *laptop*, y 18.9% *tablet*. Por su parte, los que solo usan el MC, el 97.8% usa su *smartphone*, 39.1% *laptop*, 32.6% computadora y 13% *tablet*. En relación a los que utilizan ambos canales, el 92.2% usa su *smartphone*, 34.3% *laptop*, 33.1% computadora, y 12% *tablet*.

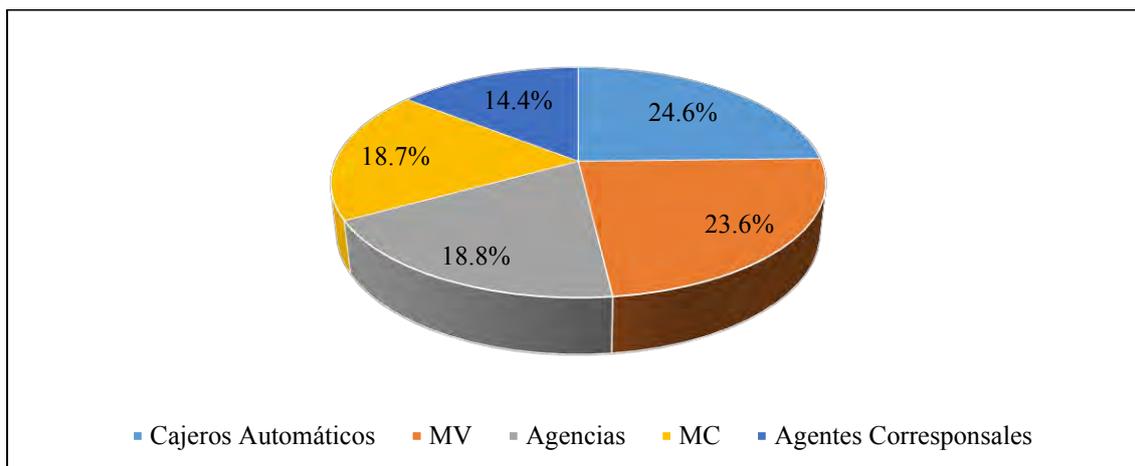
En relación al operador telefónico, los que usan solo el MV se encuentran afiliados un 37.9% a Claro, al igual que a Movistar, seguido de Entel con un 20.1% y Bitel con 13.6%. Sobre los que usan solo el MC, un 34.8% tiene Claro, al igual que Movistar, 19.6% usa Entel y 15.2% Bitel. En cuanto a los que usan ambos canales digitales, un 42.8% usa Claro, 37.3% Movistar, 14.5% Entel y 6.6% Bitel.

A continuación, se describirán la frecuencia de uso por canal y servicio del BN, detallando los porcentajes más significativos por cada uno. De esta manera, se detalla el comportamiento de los clientes en relación a esta área del BN.

1.3. Frecuencia de uso por canal

Al analizar los resultados de las encuestas con respecto al uso por canal, en la Figura 18 se puede evidenciar que los cajeros automáticos se posicionan como el medio de mayor uso con un 24.6%. En cuanto al MV, agencias y MC, tuvieron una frecuencia similar con una participación del 23.6%, 18.8% y 18.7%, respectivamente.

Figura 18: Canales utilizados por los clientes del BN



De la muestra estudiada, el 46.7% usa el canal MV dos o tres veces al mes, el 18.1% lo usa solo una vez al mes y el 16.3% lo usa dos o tres veces a la semana. Asimismo, son pocos los que rara vez o nunca lo usan, siendo solo un 12.6% de la muestra, así como los que hacen un uso diario de este canal, que llegan al 6.3% del total encuestado.

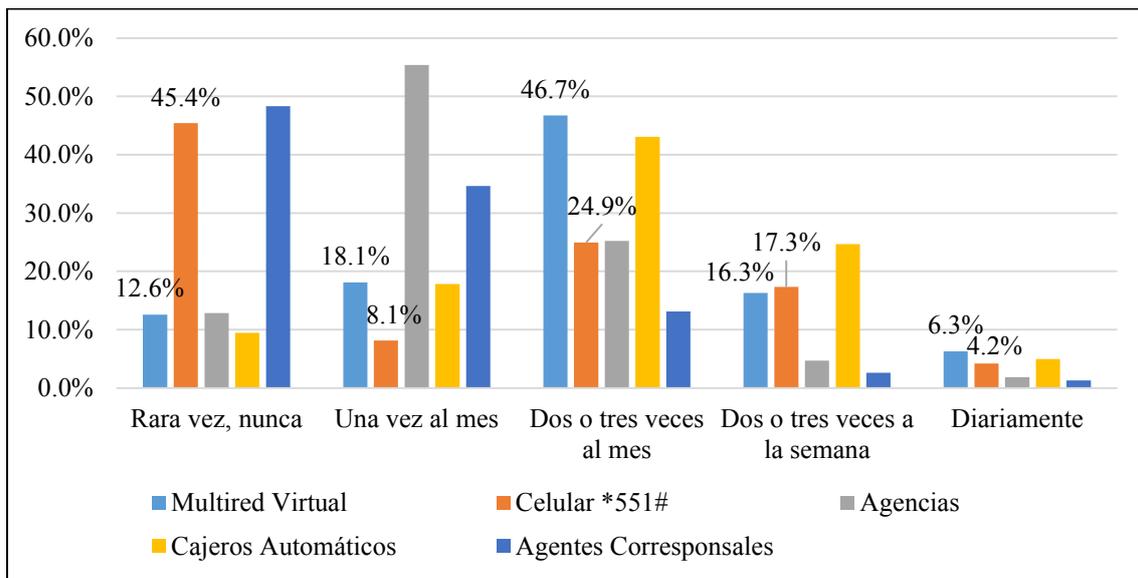
Con respecto al canal MC, el análisis determinó que el 45.4% de los encuestados usan rara vez o nunca este canal. Por otro lado, el 24.9% accede dos o tres veces al mes, mientras que el 17.3% emplea el canal dos o tres veces a la semana. Así también, 8.1% de la muestra lo utiliza solo una vez al mes y 4.2% diariamente.

Las agencias del BN son visitadas por los usuarios encuestados en su mayoría una vez al mes con un 55.4%. Por otro lado, 25.2% va dos o tres veces al mes y 12.9% rara vez o nunca. Asimismo, 4.7% de los encuestados se acerca a las agencias dos o tres veces a la semana y solo un 1.8% diariamente.

En relación a los cajeros automáticos, el 43% de la muestra estudiada hace uso de estos dos o tres veces al mes, mientras 24.7% dos o tres veces a la semana. Los que utilizan este medio solo una vez al mes representan el 17.8% de los encuestados, 9.4% opta por este canal rara vez o nunca y 5% le da un uso diario.

Por último, se identificó que el 48.3% de los usuarios estudiados rara vez o nunca hace uso de los agentes corresponsales, 34.6% los utiliza una vez al mes, 13.1% dos o tres veces al mes; y finalmente solo el 2.6% emplea este canal dos o tres veces a la semana y 1.3% diariamente. La Figura 19 muestra gráficamente el detalle explicado en esta sección.

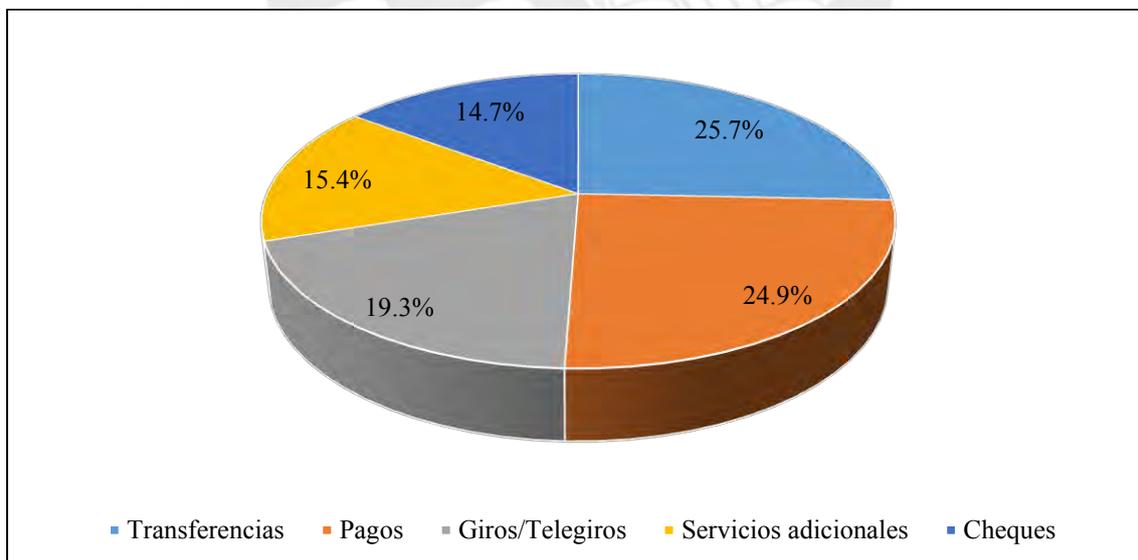
Figura 19: Frecuencia de uso por canal



1.4. Frecuencia de uso por servicio

Respecto a los servicios, en la Figura 20 se puede evidenciar que el más usado por los encuestados son las transferencias con un 25.7%. Asimismo, los pagos y giros/telegiros tuvieron una frecuencia similar con 24.9% y 19,3%, respectivamente.

Figura 20: Servicios utilizados por los clientes del BN



De la muestra estudiada, el 42% realiza pagos solo una vez al mes, el 29.1% dos o tres veces al mes, el 20.5% rara vez o nunca y solo el 5.5% dos o tres veces a la semana. Asimismo, son pocos los que efectúan pagos diariamente, siendo solo un 2.9% de la muestra estudiada.

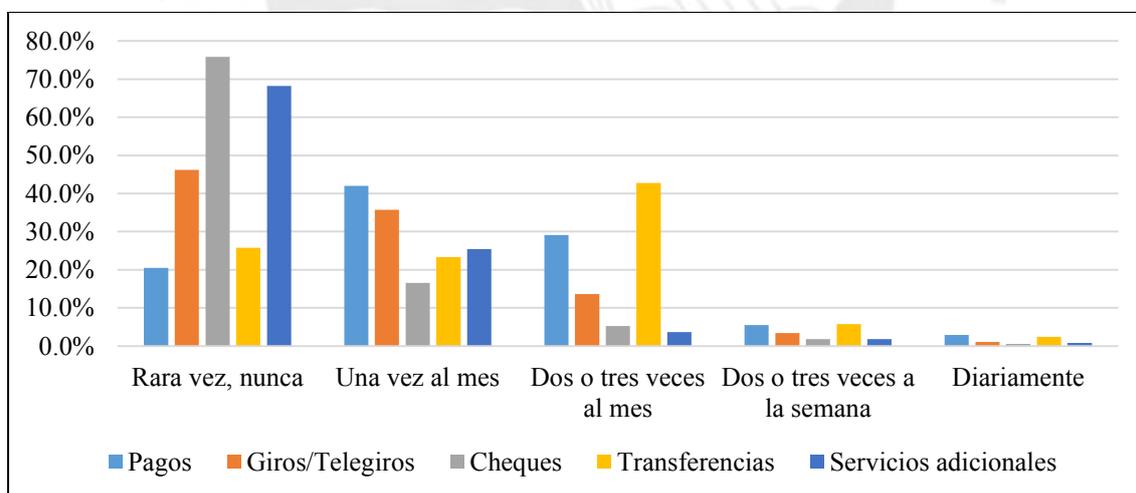
Con respecto a los giros o telegiros, el análisis determinó que el 46.2% de los encuestados usan rara vez o nunca este servicio. Por otro lado, el 35.7% lo utiliza una vez al mes, mientras que el 13.6% dos o tres veces al mes. Así también, solo el 3.4% de la muestra realiza esta transacción dos o tres veces a la semana y 1% diariamente.

Los usuarios encuestados en su mayoría rara vez o nunca utilizan el servicio de cheques con un 75.9%. Por otro lado, 16.5% los usa una vez al mes y 5.2% dos o tres veces al mes. Asimismo, 1.8% de los clientes estudiados realiza este tipo de transacción dos o tres veces a la semana y solo un 0.5% diariamente.

En relación a las transferencias, el 42.8% de la muestra estudiada hace uso de este servicio dos o tres veces al mes, mientras que el 25.7% rara vez o nunca lo utiliza. Los que realizan este tipo de servicio solo una vez al mes representan el 23.4% de los encuestados, 5.8% opta por esta transacción dos o tres veces a la semana y solo 2.4% le da un uso diario.

Por último, se pudo identificar que el 68.2% de los usuarios estudiados rara vez o nunca hace uso de los servicios adicionales y 25.5% los utiliza una vez al mes. Por otro lado, el 3.7% realiza este tipo de operaciones dos o tres veces al mes y 1.8% dos o tres veces a la semana; y finalmente solo el 0.8% emplea este servicio diariamente. La Figura 21 muestra gráficamente el detalle explicado en esta sección.

Figura 21: Frecuencia de uso por servicio



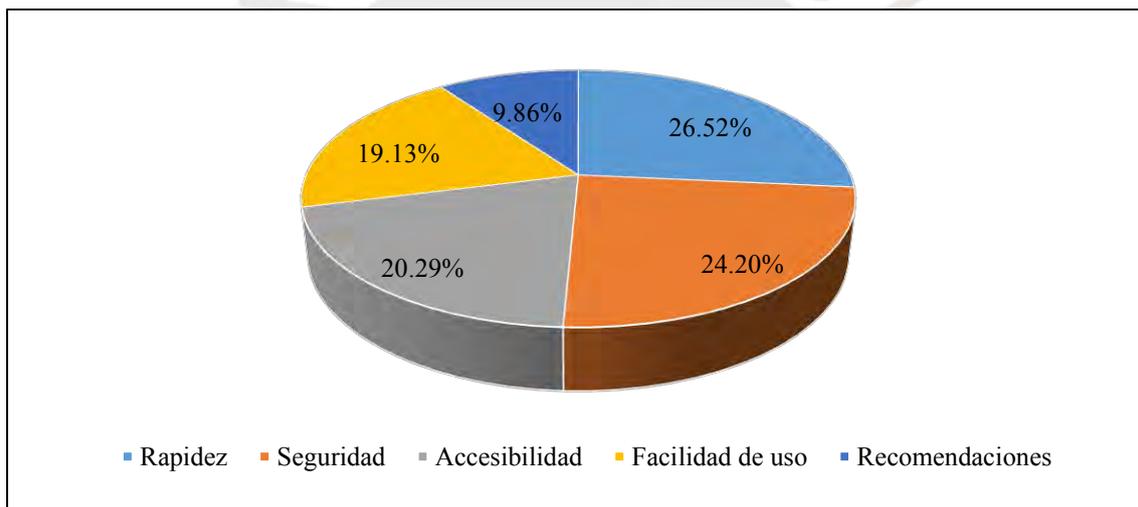
2. Sobre los canales virtuales del Banco de la Nación

Esta sección de la encuesta está dirigida a identificar la percepción de los actuales clientes del banco que utilizan los canales virtuales como un medio para obtener los servicios del Banco de la Nación. Conociendo la percepción de los clientes se podrán dar recomendaciones precisas a la gestión de estos canales.

Para el análisis de este apartado se ha recurrido a la división del público objetivo según el uso de los canales virtuales estudiados. Esta división será de dos grupos, el primer grupo son aquellos clientes que utilizan el Multired Celular y el segundo grupo son aquellos que utilizan el Multired Virtual. Esto con la finalidad de encontrar diferencias en los distintos grupos segmentados y brindar recomendaciones más acertadas.

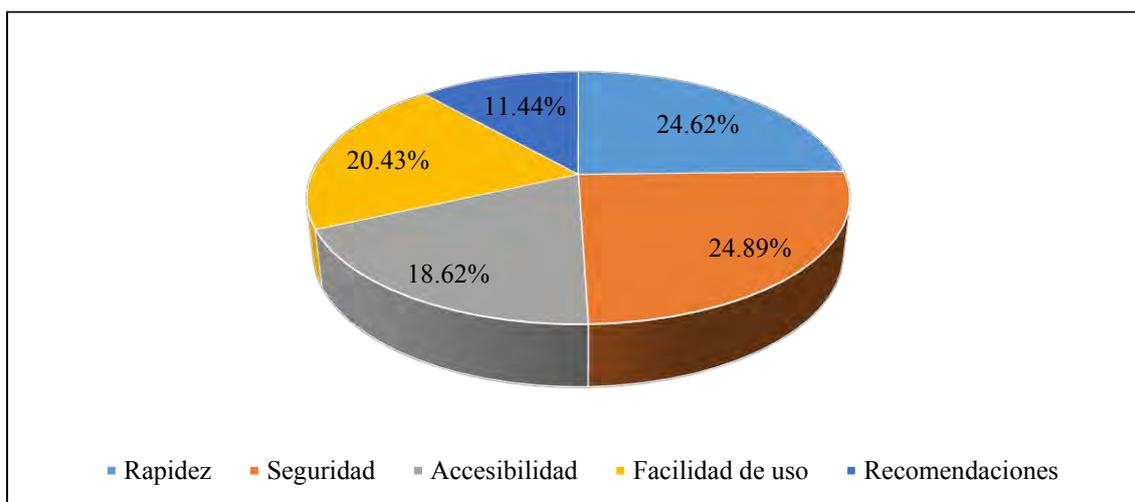
En cuanto a la primera pregunta de esta sección, se puede observar en la Figura 22 que el factor más notable en el uso de los canales virtuales en aquellos clientes que utilizan el Multired Celular es la rapidez del servicio el cual significa casi el 27% de relevancia. Asimismo, se observa que tanto la seguridad como la accesibilidad del servicio se presentan como factores también importantes para los clientes y, a pesar de que no llegan a tener la misma relevancia que el factor de rapidez, también representan un atributo importante para los clientes siendo de 24.20% y 20.29%, respectivamente.

Figura 22: Factores que incentivan el uso de los canales virtuales – Multired Celular



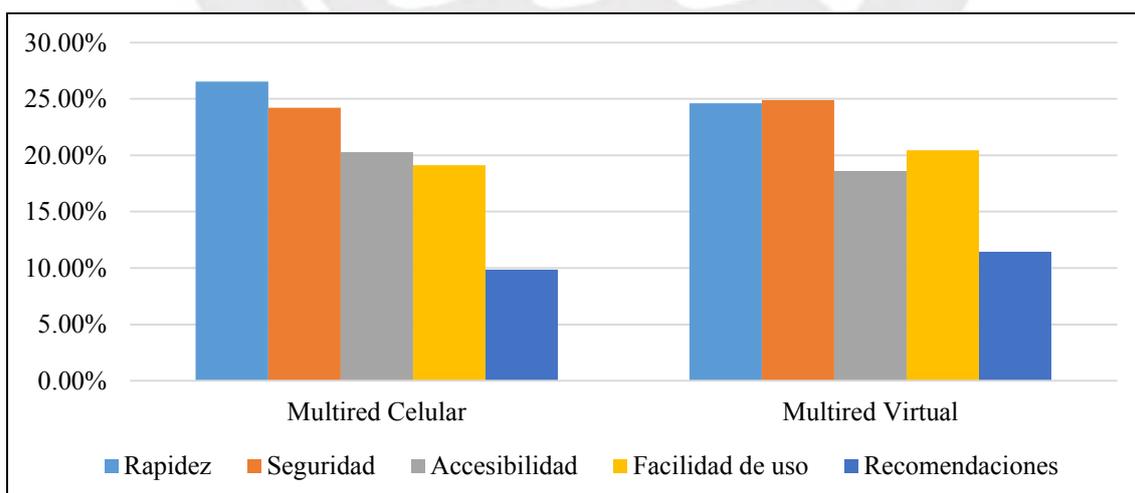
Por su parte, al analizar la Figura 23, para los clientes que utilizan el Multired Virtual la seguridad que les brinda este canal virtual es relevante en un 24.89% de los casos encuestados. Seguidos de este factor se encuentran los factores de rapidez y facilidad de uso con un 24.62% y 20.43% respectivamente.

Figura 23: Factores que incentivan el uso de los canales virtuales – Multired Virtual



Cabe mencionar que en la comparación de estos dos grupos de clientes hay cambios en cuanto a la tendencia de la percepción de estos factores. Esto debido a que, a pesar de que ambos canales ofrecen servicios muy parecidos, el diseño y acceso a estas plataformas es diferente y por ende la percepción de los mismos también es diferente, como se muestra en la Figura 24. Así, mientras los clientes de Multired Celular indican que los factores que incentivan su uso son rapidez, seguridad, accesibilidad, facilidad de uso y recomendaciones, en ese orden de prioridad; para los clientes de Multired Virtual la proporción es distinta, percibiendo que el factor de mayor importancia es la seguridad, y a esta le siguen los factores relacionadas a la rapidez, la facilidad de uso, la accesibilidad y las recomendaciones.

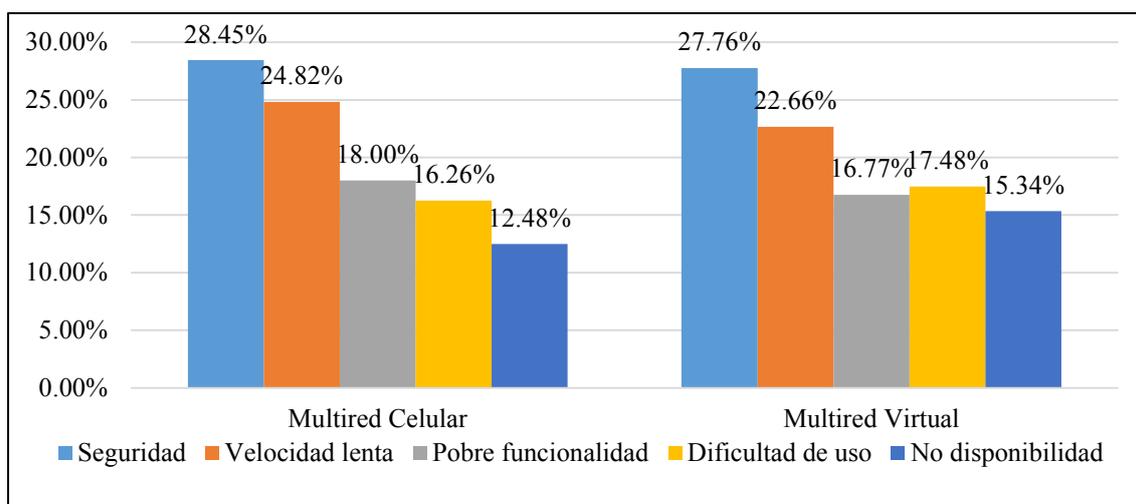
Figura 24: Comparativo entre MC y MV respecto a los factores que incentivan su uso.



La segunda pregunta de este apartado está relacionada a los factores que más preocupan a los clientes en el uso de los canales virtuales del Banco de la Nación. En cuanto a los clientes que usan el Multired Celular se puede observar que la seguridad es el factor que más les preocupa,

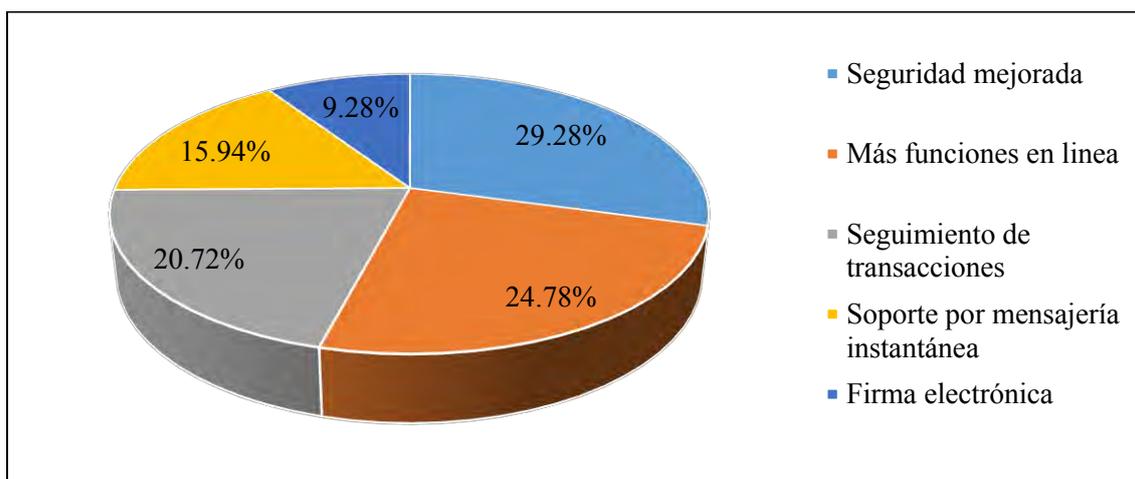
con un 28.45% de incidencia, este mismo aspecto representa para los clientes de Multired Virtual el 27.76%. Como se expresa en la Figura 25 tanto la seguridad como la velocidad lenta siguen la misma tendencia para ambos canales, sin embargo, se aprecia un cambio tanto en los factores relacionados a la pobre funcionalidad y dificultad de uso, siendo para el MV este último el que más preocupación despierta en estos clientes, con un 17.48% que se encuentra por encima de lo observado por parte de los clientes del MC (16.26%).

Figura 25: Comparativo de factores que preocupan a los clientes - Multired Celular y Multired Virtual



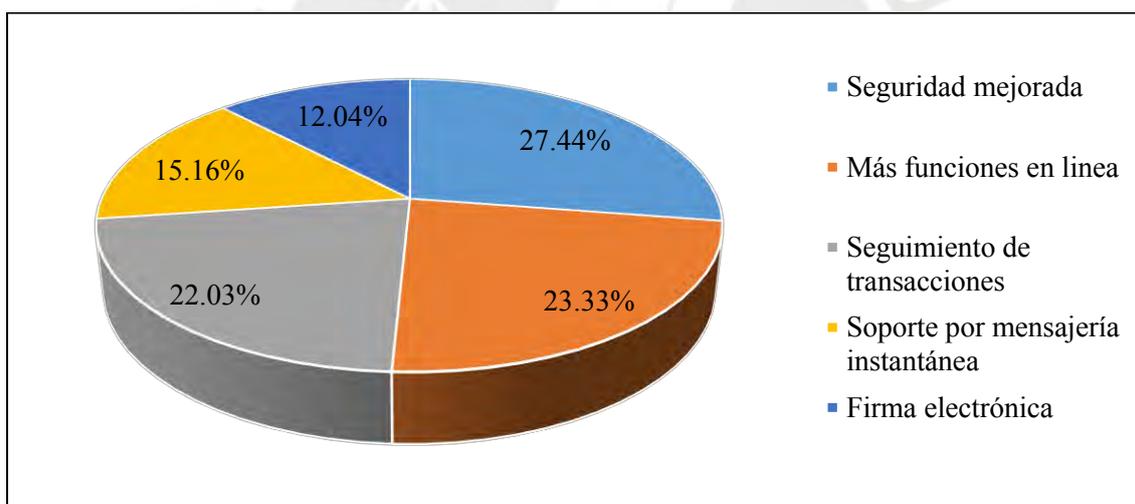
A través de la tercera pregunta planteada en esta sección de la encuesta se conoce cuáles son las características buscadas por los clientes de los canales de MC y MV. Así, se identificó que los clientes que usan el Multired Celular buscan, en mayor proporción, la seguridad mejorada en los canales virtuales, seguido por el incremento de las funciones en línea, el seguimiento de las transacciones, soporte de mensajería instantánea y firma electrónica. Esto se grafica en la siguiente figura.

Figura 26: Factores buscados por los clientes de Multired Celular



La misma tendencia siguen los clientes que usan el Multired Virtual, como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 27: Factores buscados por los clientes de Multired Virtual

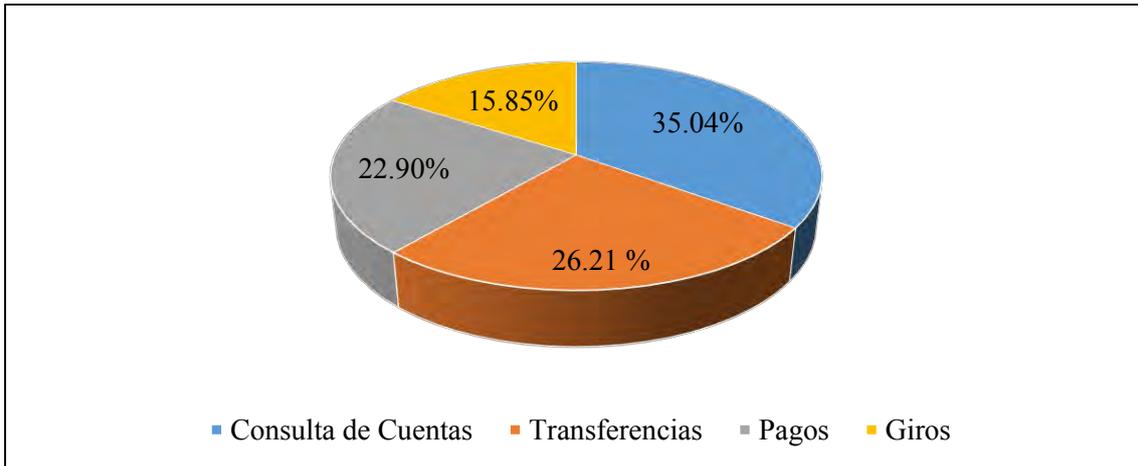


a. Sobre el Multired Virtual

En el desarrollo de esta sección de la encuesta se buscó conocer la percepción de los clientes del Banco de la Nación respecto a los canales virtuales, específicamente en el Multired Virtual. Es así que se plantearon tres preguntas para este objetivo. Es importante tener en cuenta que en el desarrollo del análisis de este apartado se han tomado en cuenta a la totalidad de los clientes dentro de la muestra que usan el MV, esto incluye a aquellos que usan únicamente el MV como aquellos que también usan el MC.

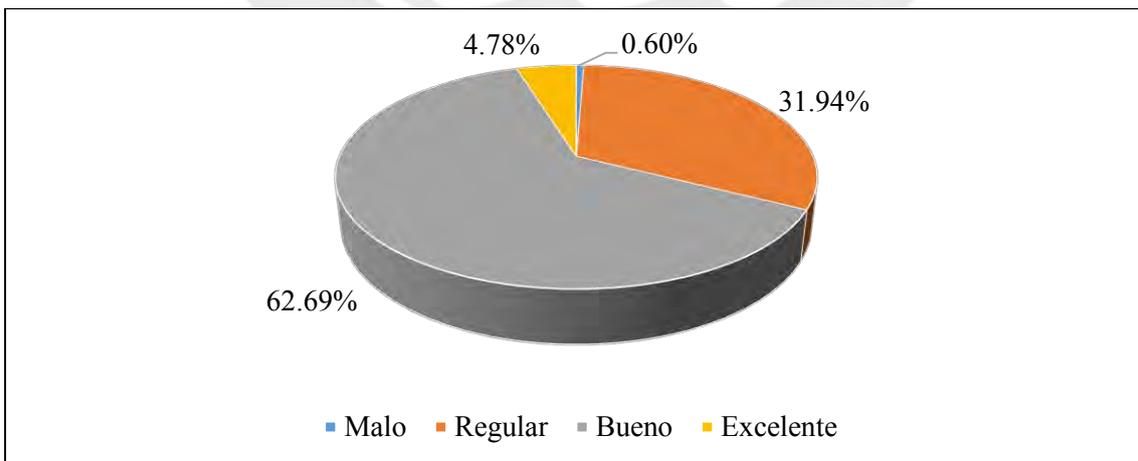
En primer lugar, se planteó la pregunta de frecuencia de uso de los servicios disponibles en la plataforma web, los resultados de la información recabada se pueden apreciar en la siguiente Figura 28. En esta se puede observar que el servicio más utilizado dentro del MV es la consulta de cuentas, seguido de las transferencias, pagos y giros.

Figura 28: Uso de los servicios de Multired Virtual



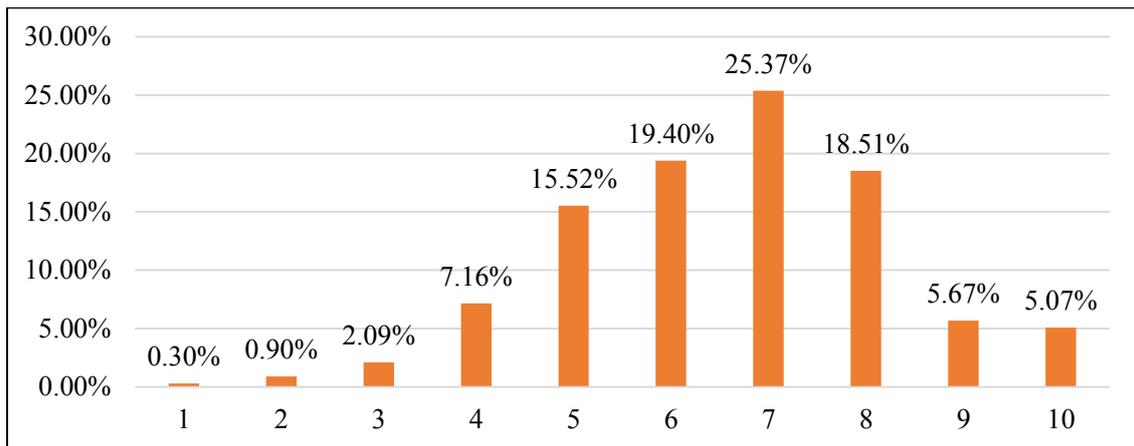
A continuación, se planteó la segunda pregunta relacionada a la evaluación de la experiencia de la plataforma virtual. De acuerdo a lo recabado, se han resumido los resultados en la siguiente Figura 29. Se observa que, cerca del 63% de los encuestados considera que su experiencia en el Multired Virtual ha sido buena. Resulta relevante mencionar que en términos absolutos los clientes que identifican su experiencia en el MV como mala solamente fueron 2 de los 335 encuestados que utilizan este canal virtual.

Figura 29: Evaluación de la experiencia – Multired Virtual



Finalmente, la tercera pregunta va relacionada a la probabilidad de que los clientes encuestados recomienden el uso de la plataforma virtual a sus amigos y conocidos. Es así que la siguiente Figura 30 resume lo recabado en la encuesta ejecutada. Se logra observar que las puntuaciones más altas (las puntuaciones de 9 y 10) representan un acumulado de 10.75% de los encuestados. Esto indicaría que a pesar de que las opiniones de los encuestados se concentran en puntuaciones mayores del nivel cinco, no llegan a significar una posibilidad alta.

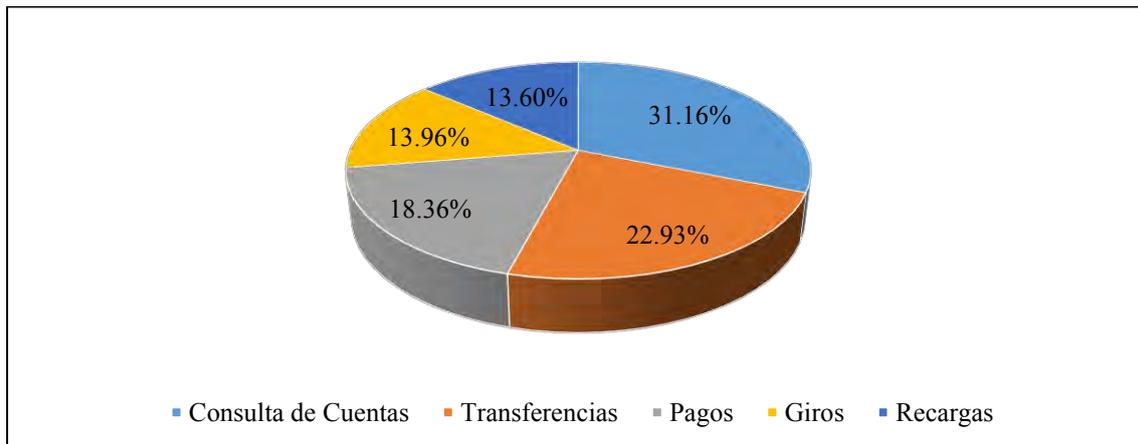
Figura 30: Probabilidad de recomendar amigos y conocidos – Multired Virtual



b. Sobre el Multired Celular

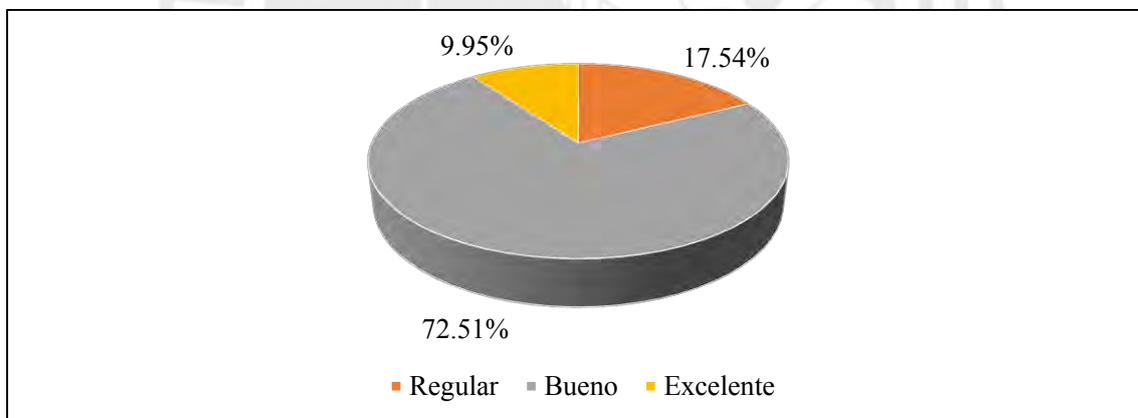
Esta sección tiene como objetivo identificar la percepción de los clientes del Banco de la Nación respecto al canal de Multired Celular. Similar a lo desarrollado en la sección anterior se plantearon tres preguntas que ayudarán a lograr el objetivo. En ese sentido, en la primera pregunta de esta sección se busca conocer la frecuencia de uso de los diferentes servicios ofrecidos dentro de la plataforma. Así, como se observa en la Figura 31 para los clientes del MC el servicio más utilizado es el de Consulta de Cuentas, seguido de las transferencias bancarias e interbancarias, pagos, giros y, por último, las recargas a celulares.

Figura 31: Frecuencia de uso de servicios – Multired Celular



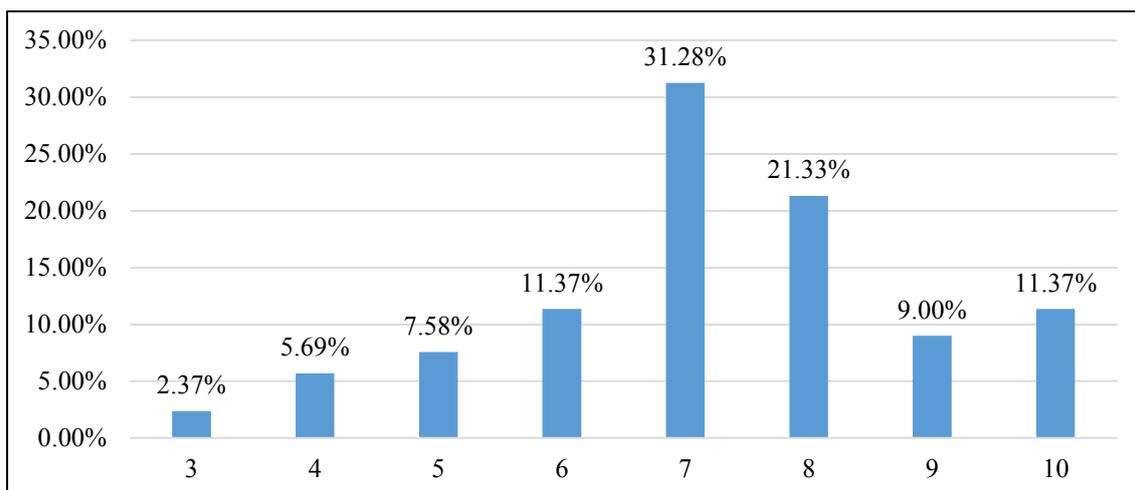
A continuación, se planteó la segunda pregunta relacionada a la evaluación de la experiencia de los servicios brindados a través del Multired Celular. Como se observa en la figura 32, más del 72% de los encuestados consideran que su experiencia en el Multired Celular ha sido buena. Resulta relevante mencionar que en términos absolutos no hay ningún cliente que considere su experiencia dentro de la plataforma como mala.

Figura 32: Evaluación de la experiencia – Multired Celular



Finalmente, la tercera pregunta está relacionada a la probabilidad de que los clientes encuestados recomienden el uso del MC a sus amigos y conocidos. Es así que la siguiente Figura 33 resume lo encontrado en el levantamiento de información. En esta se observa que más del 90% de encuestados califican con una puntuación de cinco o mayor a cinco a la probabilidad de recomendar el servicio a sus amigos y conocidos. Cabe destacar que, en la misma línea de este análisis, se observa que las puntuaciones más altas (puntuaciones de 9 y 10) representan un acumulado de aproximadamente el 20% de los encuestados.

Figura 33: Probabilidad de recomendar a conocidos – Multired Celular



3. Análisis de Importancia – Desempeño (IPA)

Este sub-capítulo está dividido en siete secciones. Cada una de ellas aborda 5Ps del *marketing mix* analizadas en los canales virtuales del BN, usando información de las fuentes primarias y secundarias utilizadas para la investigación.

El análisis de cada elemento comprende una parte descriptiva y una parte de síntesis de los hallazgos bajo la herramienta IPA. Respecto a la primera parte, se presentarán los resultados de las entrevistas en profundidad aplicadas a diferentes funcionarios del BN, señalando el funcionamiento, estrategias y otros aspectos importantes de los canales virtuales, relacionadas con el elemento de la mezcla de *marketing* a analizar. Después, se contrastarán los resultados de los *focus groups* que se realizaron con lo mencionado por los funcionarios del BN, correspondientes a la P en cuestión. Luego, se indicarán los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios de MC y MV, describiendo la importancia y valoración (desempeño) asignada a dicho elemento del *marketing mix*. Finalmente, en la segunda parte, se presentarán los resultados de la matriz de importancia-desempeño que incluye a las principales variables estudiadas en cada elemento desde la perspectiva de los usuarios de los canales virtuales.

Es importante resaltar que la muestra utilizada para el estudio contiene cinco entrevistas en profundidad, dos *focus groups* y 381 encuestas a clientes. El detalle de dicha muestra fue explicado en el capítulo anterior. Asimismo, cabe resaltar que el número de encuestas analizadas para cada elemento (P) fue distinto:

- 381 encuestas: Promoción, Personal y Presencia Física
- 335 encuestas: Producto Multired Virtual y Proceso Multired Virtual
- 211 encuestas: Producto Multired Celular y Proceso Multired Celular

Se consideró la totalidad de encuestas (381) para los elementos Promoción, Personal y Presencia Física ya que todos los encuestados han visitado las agencias del BN, asimismo, solo se tomó en cuenta 335 encuestas de los clientes que han usado solo el canal MV o ambos canales virtuales. Por otro lado, se tomó en cuenta 211 encuestas de los clientes que han usado solo el canal MC o ambos canales virtuales.

Cabe resaltar que no se tomaron dos Ps de la mezcla de *marketing mix*: Precio y Plaza. Respecto al primero, el BN asume el costo del uso de la plataforma, ya que paga a las operadoras telefónicas (Claro, Movistar y Entel) por el uso de los clientes en cada transacción. Esto debido al objetivo de inclusión financiera presente en la creación del MC, el cual fue creado para que personas de bajos ingresos económicos tengan a su disposición una herramienta que les permita realizar transacciones mediante teléfonos móviles de baja tecnología y que el costo para su uso no sea un impedimento. Por otro lado, la página web (MV) para el uso de cuentas del BN, no presenta un costo para los clientes, su uso solo depende de la señal de internet, en cuanto a consumo de datos de internet. Este elemento no es considerado como un costo para los clientes debido a que no es el BN el que se beneficia de este costo, sino las empresas de telefonía en general.

Respecto al segundo, se ha establecido que los servicios de los canales virtuales, al ser ellos mismos un canal por el cual el banco brinda sus servicios, funcionan en el ciberespacio. Es así que no se establece un lugar físico ni un tiempo en específico para la entrega del servicio, ya que dependerá de la necesidad del usuario y el acceso que tenga a las herramientas para recurrir al canal. Entonces, tanto para el desarrollo del MC y MV, se ha considerado en este trabajo de investigación, que la accesibilidad tanto a un teléfono básico como a la banda ancha, no son aspectos que el banco gestiona. También es importante mencionar que la accesibilidad tanto a la telefonía móvil como a la banda ancha ha incrementado en los últimos años, por ende, el acceso a la plaza de estos servicios estaría cubierta por todos los clientes del BN. El desarrollo más detallado de este aspecto se encuentra en el marco contextual de la presente tesis.

3.1. Promoción

3.1.1. Descripción de las variables

En cuanto a la P de Promoción, la gestión de los canales virtuales estudiados hace referencia a la capacidad del BN de hacer publicidad y difundir el uso de estos canales. Es importante tener en cuenta que la entidad, al ser una empresa estatal, se rige bajo normas del Estado que aseguran la libre competencia en el mercado, dentro de ellas se establece que la entidad tiene límites que obedecer en cuanto a las acciones de promoción que tomen para no infringir las normas. Teniendo en consideración este aspecto, la promoción del BN, a pesar de estar limitada,

considera la promoción dentro de las agencias del banco, la difusión por medios de comunicación y redes sociales.

Para el análisis del elemento Promoción se incluyeron dos variables: difusión en redes sociales y medios masivos de canales virtuales y difusión dentro de las agencias sobre sus canales virtuales.

A continuación, se presenta un cuadro que resume los principales hallazgos relacionados con las variables vinculadas a Promoción, obtenidos mediante encuestas de usuarios del MV y MC, las entrevistas a los directivos y *focus groups*.

Tabla 18: Resumen de los hallazgos encontrados en Promoción

Hallazgos según técnica aplicada	VARIABLES DE PROMOCIÓN			
	Difusión en redes sociales y medios masivos de canales virtuales			
Entrevistas	Se cuenta con publicidad básica a través de redes sociales			
<i>Focus group</i>	No hay mucha publicidad en medios masivos sobre sus canales virtuales			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Número de publicaciones sobre canales virtuales	2.54	3.14	-0.60
Difusión dentro de las agencias sobre sus canales virtuales				
Entrevistas	Se entregan folletos informativos, existen paneles publicitarios y personal que recomienda el uso			
<i>Focus group</i>	Reciben a veces folletos informativos sobre el uso de canales alternos			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Entrega de folletos informativos	2.50	3.09	-0.59

La variable a describir es la de difusión en redes sociales y medios masivos. Esta fue descrita por los entrevistados como básica respecto a redes sociales porque no hay una segmentación para el público a quien se quiere dirigir y la presencia en medios como televisión, radio o medios escritos es prácticamente nula. Esto podría explicarse por lo siguiente: “como banco manejamos, o área, solo podemos manejar la publicidad y por la estructura misma del banco el *marketing* se maneja de otra manera (...) nosotros somos una entidad estatal y tenemos que

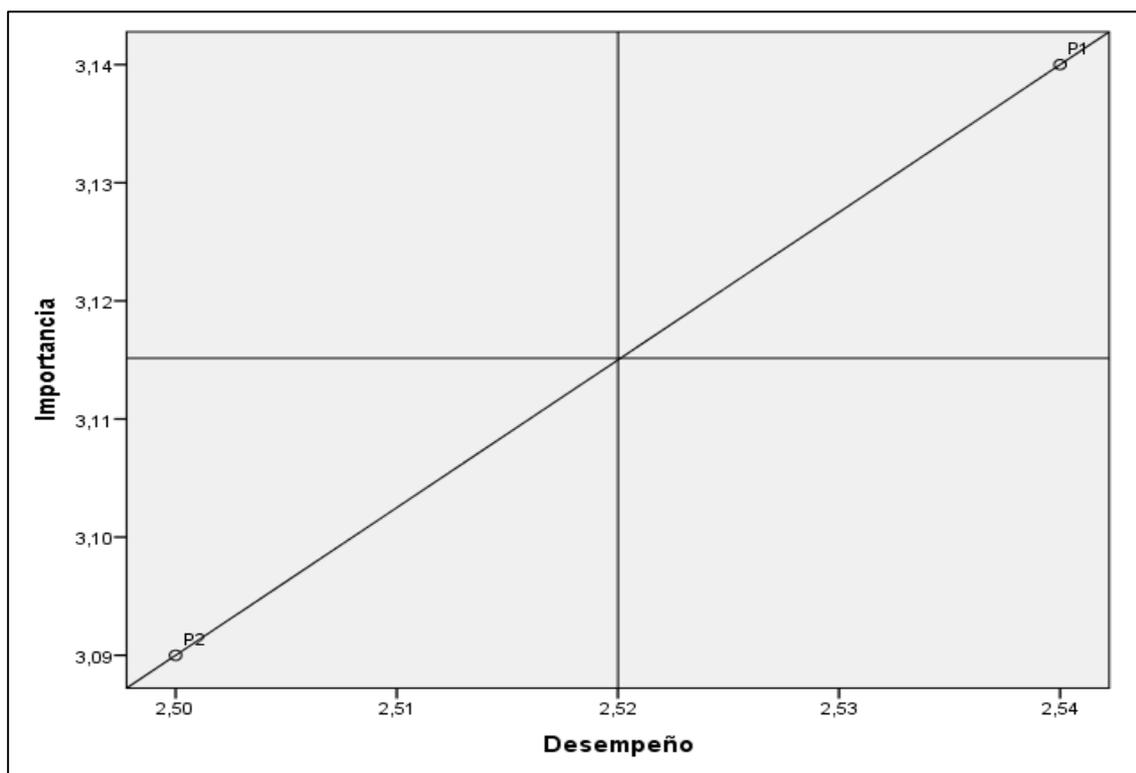
seguir ciertos temas (...) no debemos caer en algo que se pueda considerar competencia desleal por parte de la banca privada que no es nuestra intención, nosotros no somos competencia” (Danilo Bocanegra, comunicación personal, 15 de abril, 2018). Es así como el BN tiene ciertas limitaciones para la publicidad en medios masivos. Por otro lado, los participantes de los *focus group* señalaron que no recuerdan publicidad acerca de los canales alternos del BN en redes sociales ni en medios masivos. Las encuestas arrojaron un puntaje promedio de 3.14 para la importancia mientras que el desempeño obtuvo 2.54. Esto revela una percepción disconforme del público respecto a esta variable.

En segundo lugar, la variable a describir es la de difusión dentro de las agencias. Esta fue mencionada por los entrevistados como un aspecto que el BN toma mucho en cuenta ya que lo que se quiere lograr es descongestionar las agencias a través del uso de los canales alternos. Así, resaltan que, dentro de las agencias, se entregan folletos informativos e información boca a boca para promocionar los canales virtuales. Esto va en congruencia con lo mencionado por algunos participantes de los *focus group* quienes resaltaron el hecho de recibir folletos cuando asisten a las distintas agencias. Así mismo, cabe precisar que los encuestados definieron esta variable con un puntaje promedio de 3.09 para la importancia mientras que el desempeño obtuvo 2.50, revelando que aún es susceptible de mejora.

3.1.2. Contraste teórico y síntesis de los hallazgos

En la presente matriz de Importancia-Desempeño del elemento Promoción se muestran las dos variables disponibles para este análisis: difusión en redes sociales y medios masivos de canales virtuales y difusión dentro de las agencias sobre sus canales virtuales, como se ve en la Figura 34. Como se indicó anteriormente, esta matriz tiene dos ejes (desempeño e importancia) y cuatro cuadrantes. Las variables que se encuentran en el segundo cuadrante tienen una gestión adecuada, y, por ende, una buena percepción por parte del cliente, el tercer cuadrante indica la baja importancia que el público le atribuye a una variable, mientras que las que se encuentran en el primer y cuarto cuadrante deben ser gestionadas de forma específica.

Figura 34: Matriz de Importancia – Desempeño para Promoción



En esta matriz se puede observar que el P1 (difusión en redes sociales y medios masivos) se encuentra entre el primer y segundo cuadrante. De tal manera tiene una importancia considerable (3,14) y un desempeño promedio (2,54), por lo que a primera instancia se podría recomendar mantener el buen trabajo, pero esta variable cuenta con una diferencia de medias significativa entre desempeño e importancia de -0,60 (ver Anexo F). Es por tal motivo que el BN debería desarrollar nuevas estrategias con el fin de mejorar la percepción del cliente.

Por su parte, la variable de difusión dentro de las agencias (P2) también se encuentra entre dos cuadrantes: el primero y el tercero. Esto significa que esta variable es de baja prioridad (3,09) y de desempeño promedio (2,50), por lo que el BN podría confundirse en considerarla como no tan importante. Sin embargo, la diferencia de medias entre desempeño e importancia es de -0,59, resultando similar al de la variable anterior mencionada. En síntesis, se recomienda no dejar de lado la gestión de este aspecto y darle un enfoque de mejora progresiva.

3.2. Personal

3.2.1. Descripción de las variables

Si bien los servicios brindados por los canales virtuales del BN no requieren un contacto habitual entre colaboradores y clientes, sí existe un contacto inicial (para el caso del MC) y un contacto posterior (para el caso MV). Ya que se ha evidenciado que sí es relevante analizar la

percepción de los clientes en cuanto al personal del BN. En este trabajo de investigación se ha establecido que la empatía transmitida por el personal, la velocidad en que realizan su consulta, la calidad de la atención y la presencia de personas orientadoras serán relevantes para analizar el estado actual en la gestión de esta variable y las oportunidades de mejora en la gestión de los recursos humanos del banco.

Para el análisis del elemento Personal se incluyeron cuatro variables: presencia de personas orientadoras en la entrada de la agencia, velocidad de atención para absolver dudas, empatía transmitida por colaboradores respecto a cualquier tipo de consulta y conocimiento de los trabajadores sobre canales virtuales.

A continuación, se presenta un cuadro (ver Tabla 19) que resume los principales hallazgos relacionados con las variables vinculadas a Personal, obtenidos mediante encuestas de usuarios del MV y MC, las entrevistas a los directivos y *focus groups*.

Tabla 19: Resumen de los hallazgos encontrados en Personal

Hallazgos según técnica aplicada	VARIABLES DE PERSONAL			
Presencia de personas orientadoras en la entrada de la agencia				
Entrevistas	En varias agencias hay promotores de servicios			
<i>Focus group</i>	Vigilantes cumplen muchas veces el rol de orientadores			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Presencia de personas orientadoras en las entradas de las agencias	2.53	3.26	-0.73
Velocidad de atención para absolver dudas				
Entrevistas	Es un aspecto vital la velocidad de atención por lo que piden los clientes			
<i>Focus group</i>	Las colas son grandes y avanza lento			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Promedio de tiempo de atención por persona	2.50	3.35	-0.85

Tabla 19: Resumen de los hallazgos encontrados en Personal (continuación)

Empatía transmitida por colaboradores respecto a cualquier tipo de consulta				
Entrevistas	Existen colaboradores que hablan el quechua y están capacitados para transmitir mensajes mediante lenguaje de señas			
<i>Focus group</i>	Perciben mala atención			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Trato empático de los trabajadores de la agencia	2.53	3.36	-0.83
Conocimiento de los trabajadores sobre canales virtuales				
Entrevistas	Son capacitados de manera constante en este aspecto			
<i>Focus group</i>	Tienen conocimiento de los productos y servicios en general, más no de manera correcta acerca de los canales virtuales			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Resolución de dudas acerca de los canales virtuales	2.46	3.35	-0.88

La primera variable trata sobre la presencia de personas orientadoras en la entrada de la agencia. En la entrevista al Gerente de Banca de Servicio, Javier Enciso, resaltó: “en gran mayoría de oficinas 1 y 2 tenemos un promotor de servicios que orienta al público, clientes o usuarios” (Comunicación personal, 17 de enero, 2019). Esto supone que las personas que acuden a las agencias no deberían tener problemas para poder ubicarse dentro de las instalaciones; sin embargo, algunos miembros de los *focus groups* mencionaron que, en repetidas ocasiones, no existen personas en las entradas de las agencias y que tal función la cumplen el personal de seguridad quienes hacen un buen trabajo. Los encuestados consideran como bien importante esta variable (puntuación promedio de 3.26) y la valoran con baja puntuación (2.53) en el desempeño.

La segunda variable es acerca de la velocidad de atención para absolver dudas. En las entrevistas se tomaba a la rapidez en la atención como tema crucial para mejorar la calidad de servicio al cliente, esto se validó según estudios que hicieron trabajadores del BN. En contraparte los *focus groups* arrojaron que no existe mucha rapidez pues las colas son grandes y las ventanillas se demoran en atender. De tal modo, existe una dicotomía entre lo que busca el BN y lo que perciben los clientes. En cuanto a los encuestados, se tomó como muy importante a la velocidad de atención obteniendo un puntaje promedio de 3.35, mientras que el desempeño fue calificado como bajo ya que se obtuvo la calificación de 2.50.

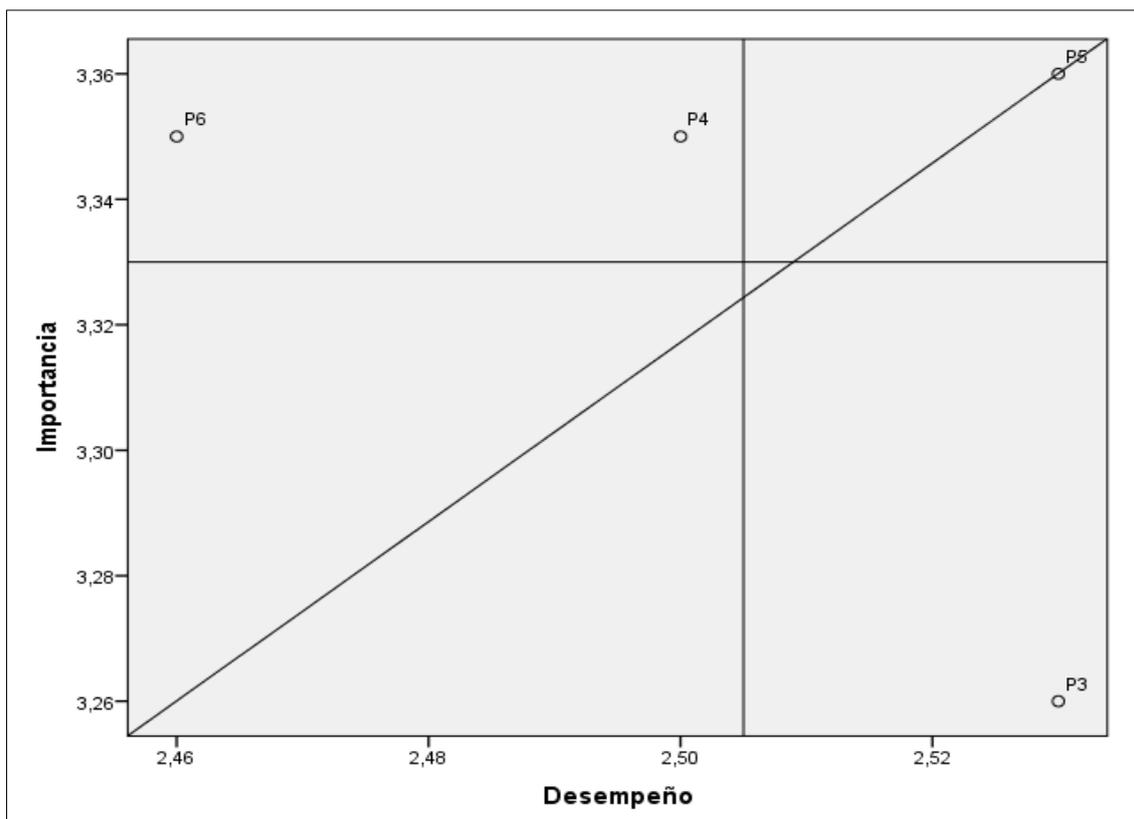
La tercera variable a analizar es la empatía transmitida por colaboradores respecto a cualquier tipo de consulta. Según las entrevistas, existen actualmente capacitaciones para trabajadores de agencias respecto al lenguaje de señas, asimismo, en localidad donde se habla otro idioma como el quechua, se opta por trabajadores que dominen la lengua de origen del lugar. En ese sentido, “tenemos capacitación de lenguaje de señas, hay un grupo de trabajadores que (...) conocen el sistema de lenguaje de señas y en provincias mayormente donde son quechua hablantes, el personal conoce el quechua” (Javier Encisco, comunicación personal, 17 de enero, 2019). Por otro lado, varios miembros de los *focus groups* perciben un mal trato hacia los clientes. Las personas encuestadas calificaron a este variable como muy importante (puntaje promedio de 3.36) y le otorgaron en bajo puntaje en el desempeño (2.53).

La última variable del elemento Personal hace alusión al conocimiento de los trabajadores sobre los canales virtuales. En las entrevistas a los funcionarios del BN, estos resaltaron que los trabajadores de las agencias son constantemente capacitados en el conocimiento de canales alternos, esto con el objetivo de persuadir a los clientes a usar otros canales más eficientes. Así mismo, los *focus groups* arrojaron que, si bien las personas que están en las ventanillas tienen un conocimiento general acerca de los productos y servicios del banco, no conocen de manera correcta el funcionamiento de los canales virtuales. Por último, los encuestados calificaron a esta variable como muy importante (puntaje promedio de 3.35) y con bajo desempeño (puntaje promedio de 2.46).

3.2.2. Contraste teórico y síntesis de los hallazgos

Seguidamente, se presenta la matriz de Importancia-Desempeño del elemento Personal (ver Figura 35) sobre la base de las cuatro variables disponibles para este análisis: presencia de personas orientadoras en la entrada de la agencia, velocidad de atención para absolver dudas, empatía transmitida por colaboradores respecto a cualquier tipo de consulta y conocimiento de los trabajadores sobre canales virtuales.

Figura 35: Matriz de Importancia – Desempeño para Personal



A través de la matriz se aprecia que las variables P6 (conocimiento de trabajadores) y P4 (velocidad de atención) se encuentran ubicados en el primer cuadrante, es así como la primera variable en mención presenta una importancia muy alta (3.35) y un desempeño bajo (2.46) resultando una diferencia de medias entre desempeño e importancia de -0.88, la cual es la más significativa para el elemento Personal. La segunda variable en mención presenta un escenario similar a la primera, la importancia también es muy alta (3.35) y el desempeño bajo (2.50), mientras que la diferencia de medias tiene un valor de -0.85 (ver Anexo G). Ambos resultados conducen a que el BN debe concentrarse en la mejora continua de ambas variables, desarrollando estrategias y dirigiendo recursos para la gestión de estos y con el objetivo de elevar el nivel de desempeño otorgado por los clientes.

La variable P5, empatía transmitida por colaboradores, se ubica entre el primer y segundo cuadrante (2.53, 3.36) es decir que, a primera instancia, se podría recomendar mantener el buen trabajo, pero esta variable cuenta con una diferencia de medias significativa entre desempeño e importancia de -0.83. Por tal motivo, se requiere un mayor trabajo en el desarrollo de esta variable para mejorar la percepción del cliente. Así mismo, la variable P3 (presencia de personas orientadoras en la agencia) se ubica en el cuarto cuadrante (2.53, 3.26) ya que la diferencia de

medias significativa entre desempeño e importancia fue menor (-0.73) en comparación a las otras variables de este elemento. De igual forma, el gráfico revela un posible sobre esfuerzo en la gestión de esta variable.

3.3. Presencia física

3.3.1. Descripción de las variables

Como en párrafos anteriores se ha establecido la necesidad de estudiar al personal del BN a pesar de que este no sea un elemento habitual en la entrega de los servicios de los canales virtuales, el análisis de la presencia física del banco sigue la misma intención. Esto debido a que es necesario que los clientes tengan una primera interacción con las oficinas del banco para acceder a los servicios disponibles dentro de los canales virtuales.

Con ello, también es relevante mencionar que tanto la variable de personal y presencia física son elementos potentes en la comunicación y percepción de los clientes. A pesar de que los canales virtuales no dependen de estos aspectos para funcionar, la percepción de los clientes con respecto a estos se verá influenciada por la experiencia que hayan tenido con ambos elementos.

En el análisis del elemento Presencia Física se incluyeron tres variables: distribución de los ambientes de la agencia para la experiencia de visita, comodidad de los ambientes durante visita (aire acondicionado, ventilación) e instalaciones visualmente atractivas.

A continuación, la Tabla 20 resume los principales hallazgos relacionados con las variables vinculadas a Presencia Física, obtenidos mediante encuestas de usuarios del MV y MC, las entrevistas a los directivos y *focus groups*.

Tabla 20: Resumen de los hallazgos encontrados en Presencia Física

Hallazgos según técnica aplicada	VARIABLES DE PRESENCIA FÍSICA			
Distribución de los ambientes de la agencia para la experiencia de su visita				
Entrevistas	La distribución está en base a la demanda de clientes			
<i>Focus group</i>	Algunas agencias son eficientes con el espacio			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Distribución de las agencias	2.66	3.13	-0.47

Tabla 20: Resumen de los hallazgos encontrados en Presencia Física (continuación)

Comodidad de los ambientes durante su visita (aire acondicionado, ventilación, sillas)				
Entrevistas	Existe comodidad básica, sin embargo, no es lo primordial			
<i>Focus group</i>	No existe comodidad en la gran mayoría de agencias a comparación con la banca privada			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Presencia de aire acondicionado, ventilación y sillas	2.69	3.25	-0.57
Las instalaciones le resultan visualmente atractivas				
Entrevistas	Existe un modelo estándar de las agencias a nivel nacional			
<i>Focus group</i>	Perciben instalaciones normales, sin mucha atraktividad pero inferiores a los de la banca privada			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Atraktividad de instalaciones	2.59	2.99	-0.40

Con respecto a distribución de los ambientes de la agencia para la experiencia de su visita, según los entrevistados, el Gerente de Banca de servicio dijo que “las oficinas se construyen o se ubican en función a la demanda primero, si es una agencia 1, 2 o 3 dependiendo el tamaño de la oficina” (Javier Encisco, comunicación personal, 17 de enero, 2019). En ese sentido, si hay mucha demanda se construirá una oficina grande y en caso contrario una oficina pequeña. Miembros de los *focus groups* dijeron que las agencias son eficientes con el espacio que tienen pues se ordena de manera correcta las colas. Así también, los resultados de las encuestas calificaron de importante a esta variable (3.13) y un desempeño promedio (2.66).

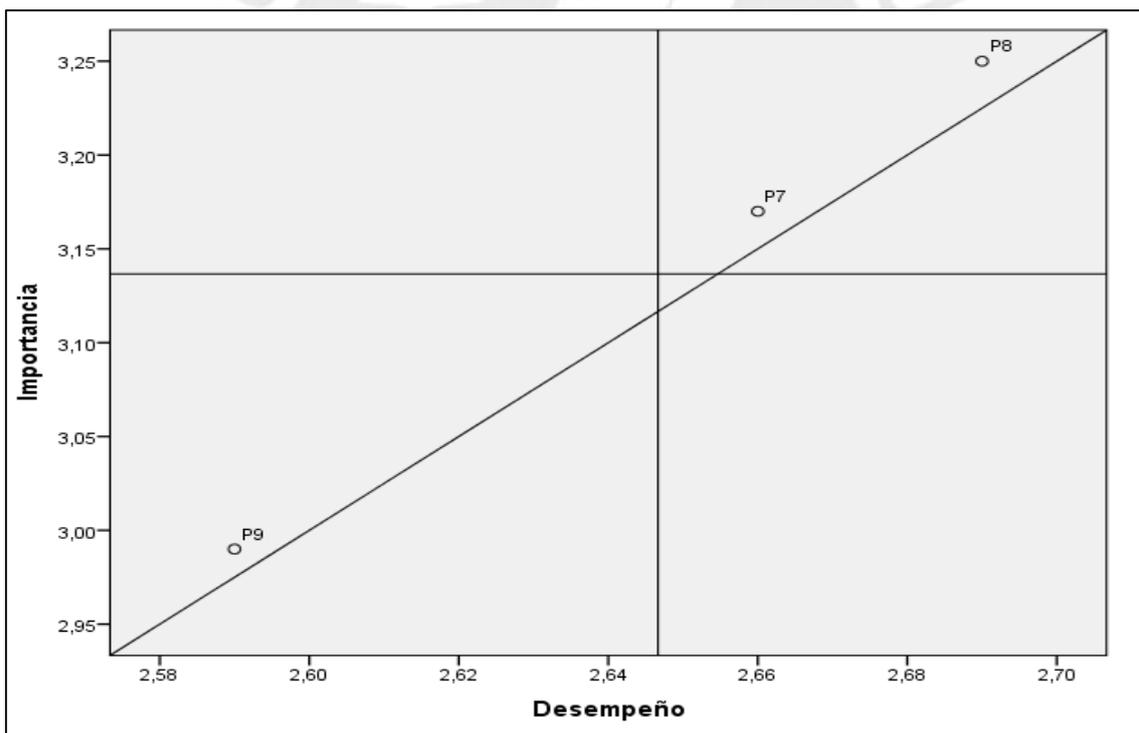
La segunda variable analizada fue la comodidad de los ambientes durante su visita (aire acondicionado, ventilación). Así, según el personal entrevistado, se encontró que la comodidad no es lo primordial para la gestión de las agencias ya que los clientes desean estar el menor tiempo posible en estas. En contraparte, miembros de los *focus groups* dijeron que no hay mucha comodidad en varias agencias en comparación a las de la banca privada. Esto puede ser ocasionado por la afluencia de público entre las agencias del BN y agencias de la banca privada ya que en las primeras se lleva a cabo gran cantidad de pago de tasas públicas, mientras que en las segundas solo se prestan servicios o productos financieros de la entidad. Por otro lado, los encuestados calificaron a esta variable como muy importante (puntaje promedio de 3.25), mientras que el desempeño obtuvo un puntaje promedio (2.69).

En última instancia, fue analizada la variable de atractividad de instalaciones. Al respecto, Javier Enciso mencionó en una entrevista lo siguiente: “hay un modelo estándar a nivel nacional que ha sido diseñado por el banco y ese modelo esta pues, todas las oficinas a nivel nacional tienen ese mismo modelo, ese mismo diseño” (Comunicación personal, 17 de enero, 2019). En ese sentido, se deduce que el diseño no es lo primordial para la gestión de las agencias. Los miembros de los *focus groups* revelaron que perciben instalaciones como normales, sin mucha atractividad, pero inferiores a los de la banca privada. Los resultados de las encuestas calificaron de importancia promedio a esta variable (2.99), y un desempeño bajo (2.59).

3.3.2. Contraste teórico y síntesis de los hallazgos

Seguidamente, se presenta la matriz de Importancia-Desempeño del elemento Presencia Física (ver Figura 36) sobre la base de las tres variables disponibles para este análisis: distribución de los ambientes de la agencia para la experiencia de visita, comodidad de los ambientes durante visita (aire acondicionado, ventilación) e instalaciones visualmente atractivas.

Figura 36: Matriz de Importancia – Desempeño para Presencia Física



Esta matriz muestra que todas las variables se encuentran en el primer cuadrante; esto conlleva a que el BN debe enfocarse en la mejora progresiva de estas variables. El desempeño e importancia de estas variables presentan una diferencia de medias (ver anexo J) baja en relación a los de los otros elementos como Promoción o Personal. A pesar de esto, se requiere concentrarse

en la gestión del desempeño de dichas variables para minimizar la diferencia que existe actualmente.

En Figura 36 se puede apreciar la distancia entre la variable P9 (instalaciones visualmente atractivas), la cual está cerca al tercer cuadrante, con las otras dos variables. Esto se debe a que los puntajes otorgados a esta variable (2.59, 2.99) fueron los menores en comparación de las otras variables del elemento Presencia Física. Por ello, el BN debe ser más eficiente en sus recursos hacer esfuerzos para su mejora.

En cuanto a las variables P7 (distribución de los ambientes de la agencia) y P8 (comodidad de los ambientes), estas se encuentran cerca al segundo cuadrante. La primera variable en mención ha sido catalogada como medianamente importante para los clientes (3.13) y con un desempeño correcto (2.66), es así como esto evidencia la necesidad de gestionar mejor esta variable. Por otro lado, la segunda variable mencionada (2.69, 3.25) se observa que tiene un mayor desempeño y valoración frente a las demás variables del elemento Presencia Física.

3.4. Producto Multired Celular

3.4.1. Descripción de las variables

Para el análisis del elemento Producto, del canal Multired Celular, se incluyeron cuatro variables: diseño del canal virtual, rápido acceso al canal virtual, seguridad que ofrece o percibe del canal virtual y realizar pagos y/o transferencias bancarias a través del canal virtual

A continuación, se presenta un cuadro (ver Tabla 21) que resume los principales hallazgos relacionados con las variables vinculadas a Producto MC, obtenidos por medio de encuestas a usuarios del MV y MC, las entrevistas a los directivos y *focus groups*.

Tabla 21: Resumen de los hallazgos encontrados en Producto MC

Hallazgos según técnica aplicada	VARIABLES DE PRODUCTO MC			
	Diseño del canal virtual			
Entrevistas	Limitado a mensajerías de texto (tecnología USSD)			
<i>Focus group</i>	Diseño simple pero necesario para la practicidad y rapidez del canal			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Atractividad del diseño	2.82	3.13	-0.32

Tabla 21: Resumen de hallazgos encontrados en Producto MC (continuación)

Rápido acceso al canal virtual				
Entrevistas	Marcando *551# es sencillo la entrada			
Focus group	Acceso es muy rápido y simple			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Tiempo que demora entrar al canal	3.00	3.28	-0.28
Seguridad que ofrece o percibe del canal virtual				
Entrevistas	La confirmación de la transacción hace que sea más seguro			
Focus group	Algunos miembros lo consideran seguro y otros no.			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Filtros de seguridad	3.01	3.44	-0.43
Realizar pagos y/o transferencias bancarias a través del canal virtual				
Entrevistas	Se pueden hacer distintos tipos de transacciones financieras y consultas de saldo			
Focus group	Si bien tiene la opción de hacer muchos pagos y/o transferencias bancarias, no cuenta aún con transferencias interbancarias			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Cantidad de servicios ofrecidos en el canal	2.93	3.28	-0.35

La primera variable hace referencia al diseño del canal virtual. Al respecto, el Analista de la Gerencia de Negocios mencionó: “nos juntamos con Telefónica, en primer término, y a través del uso del SMS, que es un intercambio de caracteres, y nos propuso esta tecnología la USSD que es la primera iniciativa, que me parece espectacular” (Juan Enrique Berrospi, comunicación personal, 25 de mayo, 2018). Es así como con el paso del tiempo se fueron sumando las demás Operadoras Telefónicas del mercado que también brindaron el interfaz de pantalla de mensajería de texto bajo la tecnología USSD. En ese sentido, distintos miembros de los *focus groups* resaltaron que el diseño que tiene este canal es necesario por la practicidad y rapidez del mismo. En cuanto a las encuestas, los clientes calificaron como importante el diseño del canal virtual

(puntaje promedio de 3.13) e indicaron que hay un buen desempeño del mismo (puntaje promedio de 2.82).

La siguiente variable corresponde al rápido acceso al canal virtual. Al respecto, los diversos entrevistados resaltaron que el acceso al canal es digitando *551# y el PIN de cuatro dígitos. De tal manera, es claro que el acceso es muy sencillo y rápido comparado al acceso del Multired Virtual, por ejemplo. En ese sentido, diferentes miembros de los *focus groups* calificaron a este variable como una de las mejores cosas que tiene el canal. Por su parte, los encuestados resaltaron que esta variable es bien importante (puntuación promedio de 3.28) e indicaron que tiene un buen desempeño (puntaje promedio de 3.00).

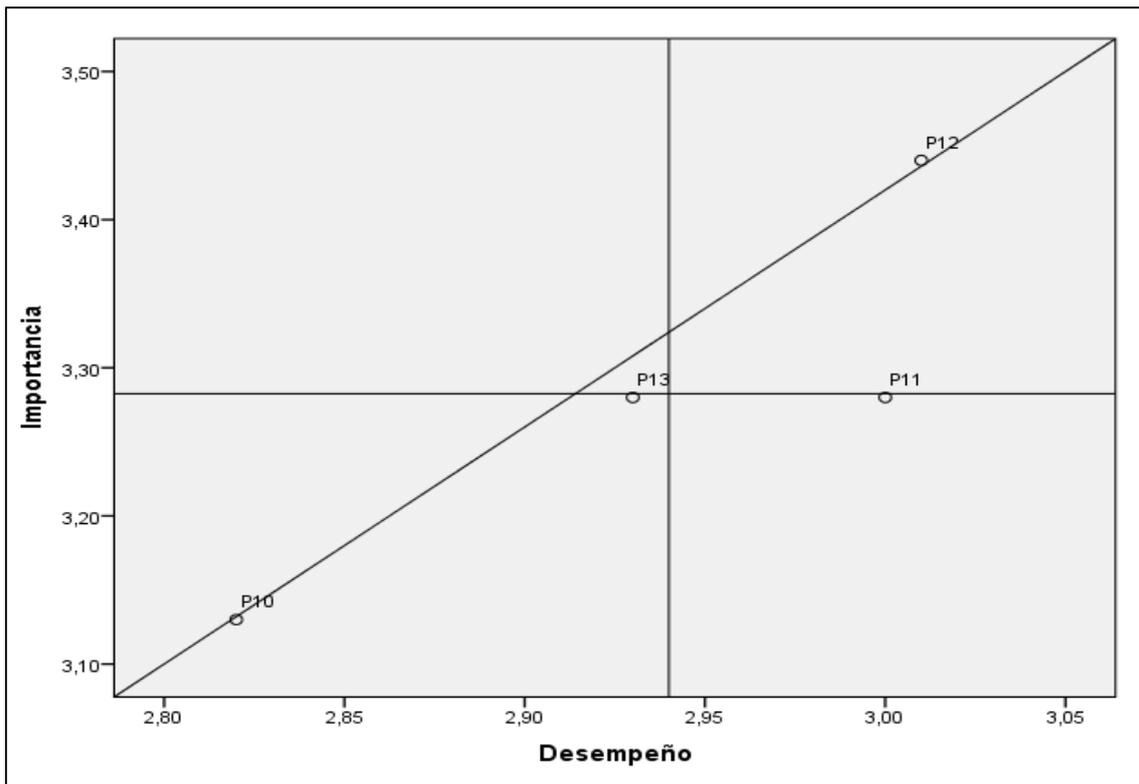
Con respecto a la seguridad que ofrece o se percibe del canal, las entrevistas mostraron que existen diferentes pasos para que se haga una transacción. Así, por ejemplo, en una transferencia bancaria, Christian Ventocilla (Supervisor de Multired Celular) indica que “pero así vas viendo, al final me dice: Confirmas, ¿estás de acuerdo?, sí. Me sale con otro mensaje: tu operación fue realizada con éxito” (Comunicación personal, 15 de agosto, 2018). De esta manera, desde la perspectiva de los trabajadores del BN se considera seguro. En contraparte, si bien algunos miembros de los *focus groups* lo consideraron seguro, otros atribuyeron que factores casuales como la caída de sistema y la no aparición del nombre del destinatario en las transferencias bancarias le restan seguridad al canal. Respecto a las encuestas, los clientes calificaron como muy importante la seguridad del MC (puntaje promedio de 3.44) e indicaron que hay un desempeño promedio del mismo (puntaje promedio de 3.01).

Finalmente, se abordó la variable de realizar pagos y/o transferencias bancarias a través del canal virtual. Los entrevistados resaltaron que se puede hacer distintos tipos de transacciones financieras, aparte de poder hacer la consulta de saldos. Al respecto, el Supervisor de Multired Celular, indicó que una de las razones de la creación del MC es que se otorga a los clientes “un canal que le permita operar en su trabajo, en su casa con el celular, sin tener que ir a una agencia a hacer su transferencia, su pago de celular, para hacer giros, para cualquier pago que tenga que hacer no tenga que venir a la agencia, sino que lo hace desde donde esté” (Christian Ventocilla, comunicación personal, 21 de agosto, 2018). Por su parte, en los *focus groups* se resaltaron las cualidades del canal respecto a la cantidad de operaciones que se puede hacer, pero también mencionaron que no se puede realizar transferencias interbancarias. Asimismo, las personas encuestadas señalaron que esta variable es bien importante (puntuación promedio de 3.28) e indicaron que tiene desempeño promedio (puntaje promedio de 2.93).

3.4.2. Contraste teórico y síntesis de los hallazgos

Seguidamente, se presenta la matriz de Importancia-Desempeño del elemento Producto (ver Figura 37) sobre la base de las cuatro variables disponibles para este análisis: diseño del canal virtual, rápido acceso, seguridad que se ofrece o percibe y realizar pagos y/o transferencias bancarias.

Figura 37: Matriz de Importancia – Desempeño para Producto MC



La variable P10, diseño del canal virtual (2.82, 3.13), y la variable P13, realizar pagos y/o transferencias (2.93, 3.28) se ubican en el tercer cuadrante de la Figura 37. Cabe resaltar que ambas variables presentan una diferencia de medias entre desempeño e importancia significativa (ver Anexo K) pero menor que las mostradas en las variables de los elementos como Promoción, Personal y Presencia Física. Por otro lado, en comparación a las demás variables del elemento Producto, la variable P10 es la que presenta menor puntaje de importancia, siendo necesario que se preste mayor atención a las otras variables analizadas.

La variable referida al rápido acceso al canal (P11) se ubica en el cuarto cuadrante. Esta presenta un sobresaliente desempeño (3.00) y una importancia alta (3.28). Asimismo, la diferencia de medias de desempeño e importancia resultó ser de -0.28, la menor respecto a las demás variables del presente elemento. De igual manera, el gráfico revela un posible sobreesfuerzo en la percepción de los clientes en esta variable ya que el desempeño fue valorado por encima de la

media del elemento Producto y por debajo de la media de importancia. Esto se debe a que para acceder a este canal solo es necesario marcar al *551# y el PIN de 4 dígitos; no es necesario introducir el número de la tarjeta de débito o crédito.

La última variable de este elemento es la seguridad que se ofrece o percibe (P12) y se ubica en el primer cuadrante. Cuenta con la mayor importancia (3.44) de las variables de este elemento y tiene un buen desempeño; sin embargo, se encuentra en este cuadrante porque la diferencia de medias entre desempeño e importancia resultó siendo la más significativa del elemento Producto. Por tal motivo, el BN necesita implementar estrategias y dirigir esfuerzos y recursos para mejorar la percepción de esta variable relevante por la importancia dada por los clientes.

3.5. Proceso Multired Celular

3.5.1. Descripción de las variables

Para el análisis del elemento Proceso, del canal Multired Celular, se incluyeron tres variables: rapidez en navegación dentro del canal virtual, eficiencia del canal (no errores, caídas de sistema) y respuesta de confirmación de transacción realizada.

A continuación, se presenta un cuadro (ver Tabla 22) que resume los principales hallazgos relacionados con las variables vinculadas a Proceso MC, obtenidos por medio de encuestas a usuarios del MV y MC, las entrevistas a los directivos y *focus groups*.

Tabla 22: Resumen de los hallazgos encontrados en Procesos MC

Hallazgos según técnica aplicada	VARIABLES DE PROCESOS MC			
Rapidez en navegación dentro del canal virtual				
Entrevistas	La navegación es rápida porque los operadores telefónicos brindan el soporte de mensajería			
<i>Focus group</i>	Se percibe como un canal de rápida navegación			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Tiempo de espera en la navegación dentro del canal	3.02	3.29	-0.27
Eficiencia del canal virtual (no errores, caídas de sistema)				
Entrevistas	El área de Banca Virtual recibe las quejas y las trata de solucionar			
<i>Focus group</i>	A veces el sistema se cae y no funciona			

Tabla 22: Resumen de los hallazgos encontrados en Procesos MC (continuación)

	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
Encuestas	Número de errores o caídas de sistema	2.83	3.43	-0.60
Respuesta de confirmación de transacción realizada				
Entrevistas	Es parte del proceso para hacer una transacción			
<i>Focus group</i>	A veces aparece un número de cuenta desconocido			
	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
Encuestas	Respuesta de confirmación	3.07	3.27	-0.21

La primera variable analizada fue la rapidez en la navegación dentro del canal virtual. El Supervisor de este canal respecto a cuándo se hacen transacciones: “No, siempre llega acá. Cuando yo digo acá, banco ah. Yo no proceso ninguna operación, lo hacen los servidores (...) todo es automático” (Christian Ventocilla, comunicación personal, 15 de agosto, 2018). Esto revela que la navegación es rápida gracias al sistema informático del banco y el soporte de mensajería brindado por los Operadores Telefónicos. Del mismo modo, los integrantes de los *focus groups* lo consideran como un canal de rápida navegación. En ese sentido, los clientes encuestados consideraron como muy importante esta variable (puntaje promedio de 3.29) y la calificaron con un puntaje que refleja un buen desempeño (puntaje promedio de 3.02).

La segunda variable analizada fue la eficiencia del canal virtual (no errores, caídas de sistema). En la entrevista, Christian Ventocilla resaltó lo siguiente: “Nosotros tenemos un sistema de consultas que vamos viendo. Tú me llamas, me dices, he hecho una transferencia y no me llegó el mensaje donde me confirma la fecha. Entonces a ver a ver, veo, no sí se ha hecho su operación porque está cargado” (Comunicación personal, 15 de agosto, 2018). De esta manera, se muestra que el área de Banca Virtual recibe las quejas de los usuarios y trata de solucionarlas. Por otro lado, algunos miembros de los *focus groups* resaltaron que a veces el sistema se cae y no funciona. Por su parte, los encuestados consideraron que la eficiencia de este canal es la más importante (puntaje promedio de 3.43) del elemento de Procesos mientras que el desempeño fue calificado con un puntaje promedio bajo (2.83).

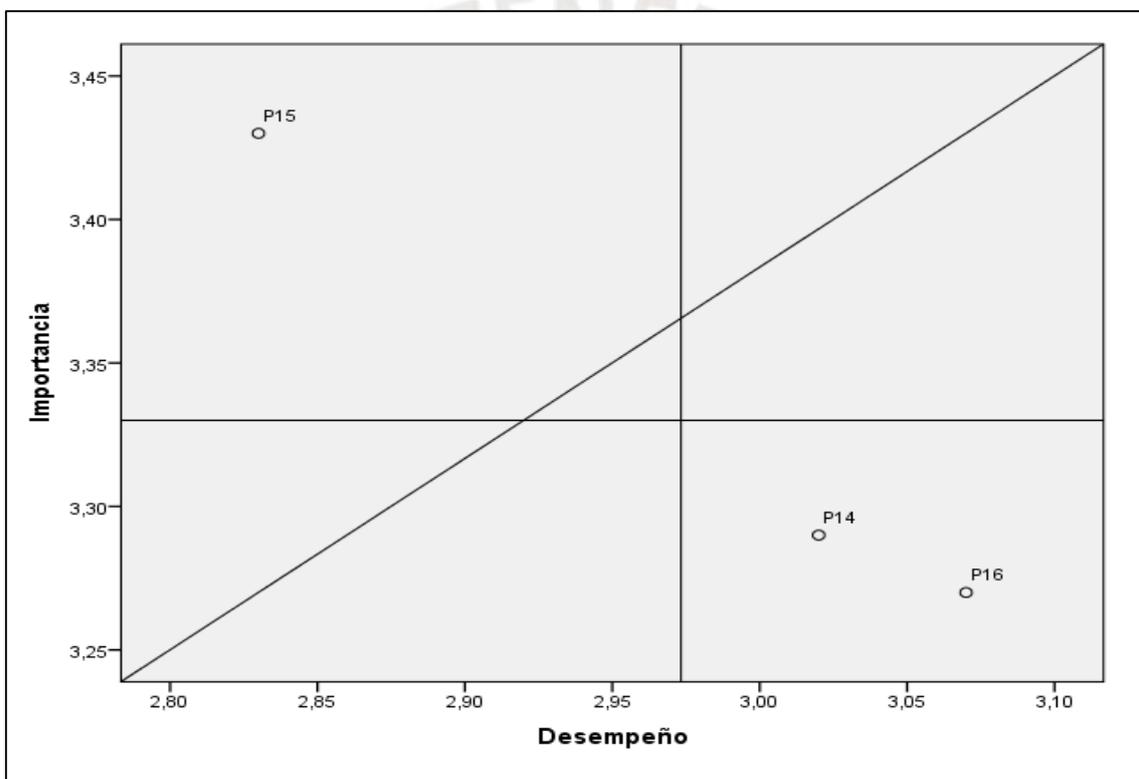
La tercera variable analizada fue la respuesta de confirmación de transacción realizada. Los entrevistados señalan que es parte del proceso para hacer una transacción financiera, dándole a la vez más seguridad al canal. Por su parte, un par de miembros de un *focus group* señalaron que, a la hora de confirmar, por ejemplo, una transferencia bancaria, no aparece el nombre del

destinatario. Los clientes encuestados consideraron como muy importante esta variable (puntaje promedio de 3.27) y la calificaron con un puntaje que refleja un buen desempeño (puntaje promedio de 3.07).

3.5.2. *Contraste teórico y síntesis de los hallazgos*

Seguidamente, se presenta la matriz de Importancia-Desempeño del elemento Proceso (ver Figura 38) en base a las tres variables disponibles para este análisis: rapidez en navegación dentro del canal virtual, eficiencia del canal (no errores, caídas de sistema) y respuesta de confirmación de transacción realizada.

Figura 38: Matriz de Importancia – Desempeño para Proceso MC



Las variables P14 (rapidez en navegación) y P16 (respuesta de confirmación de transacción) se encuentran dentro del cuarto cuadrante, lo cual significaría que se está obteniendo un desempeño superior a la importancia otorgada por el público. Sin embargo, existe diferencias de medias entre desempeño e importancia significativas (ver Anexo L) pero que son menores que las de las variables de los demás elementos mencionados anteriormente.

En cuanto a la variable de eficiencia del canal virtual (2.83, 3.43), la cual se observa a través de la P15 en la Figura 38, se encuentra en el primer cuadrante. Esto se debe a que se les

otorgó la mayor valoración en la importancia y la menor en el desempeño en comparación a las demás variables del elemento Procesos. La diferencia de medias entre el desempeño e importancia es significativa (-0.60), esto implica que el BN debe mejorar sus sistemas de información para lograr mejorar la percepción de los clientes.

3.6. Producto Multired Virtual

3.6.1. Descripción de las variables

Para el análisis del elemento Producto, del canal Multired Virtual, se incluyeron cuatro variables: diseño del canal virtual, rápido acceso, seguridad que se ofrece o percibe y realizar pagos y/o transferencias bancarias.

A continuación, se presenta un cuadro (ver Tabla 23) que resume los principales hallazgos relacionados con las variables vinculadas a Producto MV, obtenidos a través de encuestas a usuarios del MV y MC, las entrevistas a los directivos y *focus groups*.

Tabla 23: Resumen de los hallazgos encontrados en Producto MV

Hallazgos según técnica aplicada	VARIABLES DE PRODUCTO MV			
	Diseño del canal virtual			
Entrevistas	Diseño hecho por trabajadores del BN			
<i>Focus group</i>	Diseño desfasado de tiempo			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Atractividad del diseño	2.68	3.18	-0.50
Rápido acceso al canal virtual				
Entrevistas	No se toma en cuenta el tiempo de acceso al canal			
<i>Focus group</i>	Acceso lento, limitante y repetitivo			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Tiempo que demora entrar al canal	2.70	3.31	-0.61

Tabla 23: Resumen de los hallazgos encontrados en Producto MV (continuación)

Seguridad que ofrece o percibe del canal virtual				
Entrevistas	Existe la clave <i>token</i> para brindar mayor seguridad			
<i>Focus group</i>	Se percibe seguro por uso de <i>token</i> pero a la vez es una limitante portar este elemento físico a todos lados			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Filtros de seguridad	2.84	3.43	-0.59
Realizar pagos y/o transferencias bancarias a través del canal virtual				
Entrevistas	Constantemente se implementan mayores servicios a este canal			
<i>Focus group</i>	Consideran que tiene una amplia gama de servicios			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Cantidad de servicios ofrecidos en el canal	2.77	3.32	-0.55

La primera variable se refiere al diseño del canal virtual. Según la encargada de Multired Virtual, Cristina Canchari, mencionó en la entrevista lo siguiente: “El multired virtual es un canal propio del banco desarrollado por gente del banco” (Comunicación personal, 25 de setiembre, 2018). De esta manera, se explica que el diseño del canal estuvo a cargo de trabajadores del BN. En ese sentido, los *focus groups* arrojaron resultados negativos respecto a esta variable, calificando al diseño del canal como desfasado de tiempo. Así, en cuanto a las encuestas, los clientes señalaron a esta variable como importante (puntaje promedio de 3.18) e indicaron que tiene un bajo desempeño (puntaje promedio de 2.68).

La siguiente variable corresponde al rápido acceso al canal virtual. Varios integrantes de los *focus groups* revelaron que el acceso es lento y repetitivo (en comparación como BCP o Interbank) porque se tiene que poner el número de la tarjeta cada vez que se accede al canal. En cuanto a las encuestas, los clientes señalaron a esta variable como muy importante (puntaje promedio de 3.31) e indicaron que tiene un bajo desempeño (puntaje promedio de 2.68).

La siguiente variable se refiere a la seguridad que se ofrece o percibe de este canal. De esta manera, los entrevistados mencionaron que el uso del *token* hace que el canal sea más seguro. Sin embargo, varios miembros de los *focus groups* revelaron que debería haber *token* virtual porque es incómodo portar este aparato en cualquier lado. Por su parte, las personas encuestadas

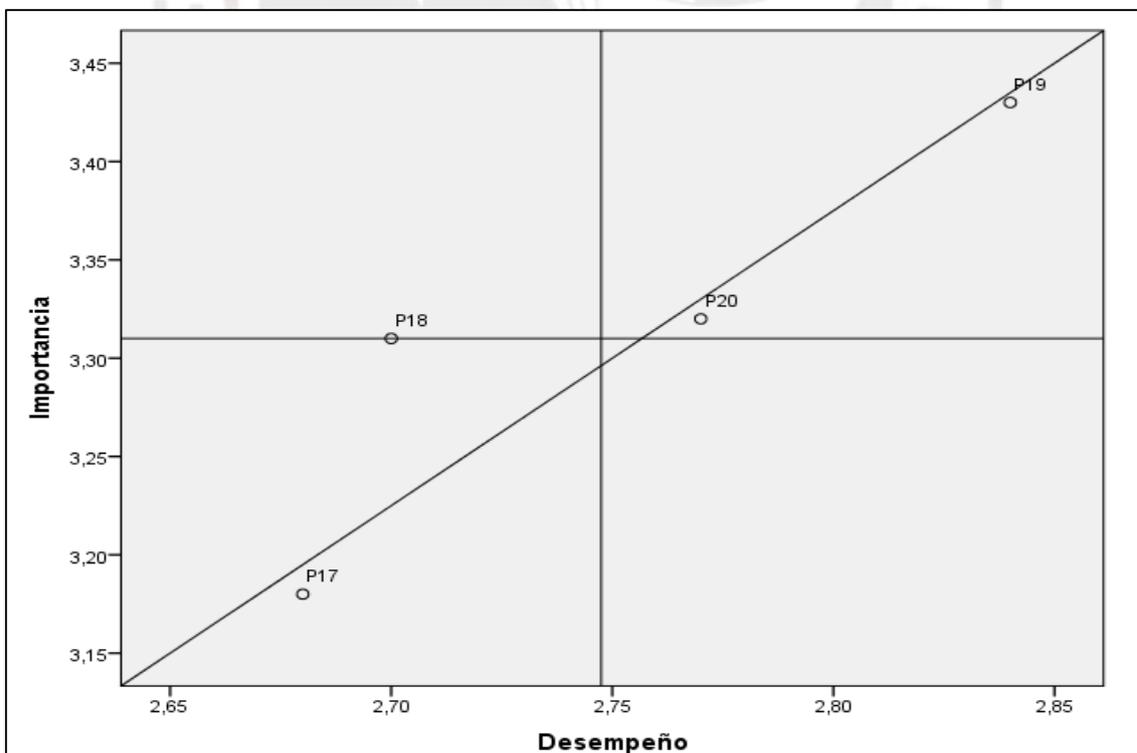
señalaron que esta variable es muy importante (puntuación promedio de 3.43) e indicaron que tiene desempeño promedio (puntaje promedio de 2.84).

La última variable del elemento Producto MV es realizar pagos y/o transferencias bancarias a través del canal virtual. Al respecto, Cristina Canchari resaltó: “(...) el señor Alvarrán y yo, ya vinimos cuando ya estaba obviamente instalado, pero nosotros le vamos dando más atributos al canal, vale decir, vamos abriendo más tasas, vamos abriendo más servicios” (Comunicación personal, 25 de setiembre, 2018). Así, se revela que progresivamente se van implementando mejoras a este canal que creen valor a los clientes del banco. En ese sentido, algunos miembros de los *focus groups* reconocieron que este canal tiene una amplia gama de servicios disponibles en línea. En cuanto a las encuestas, los clientes señalaron a este variable como muy importante (puntaje promedio de 3.32) e indicaron que tiene un desempeño promedio (puntaje promedio de 2.77).

3.6.2. Contraste teórico y síntesis de los hallazgos

Seguidamente, se presenta la matriz de Importancia-Desempeño del elemento Producto MV en base a las cuatro variables disponibles para este análisis: diseño del canal virtual, rápido acceso, seguridad que se ofrece o percibe y realizar pagos y/o transferencias bancarias.

Figura 39: Matriz de Importancia – Desempeño para Producto MV



La seguridad ofrecida en el canal virtual (P19) y realizar pagos y/o transferencias (P20) se ubican en el segundo cuadrante debiéndose mantener el buen trabajo en estas variables. No obstante, ambas cuentan con una diferencia de medias significativas de -0.59 y -0.55, respectivamente. De tal modo, al estar también cerca al primer cuadrante, el BN no debería perder el foco en estas variables ya que son susceptibles de mejora.

El P18 (rápido acceso al canal virtual) se encuentra en el primer cuadrante con una diferencia de medias de desempeño e importancia significativa, donde el desempeño percibido es menor que la importancia por 0.61 (ver anexo M). Por tal motivo, el BN debe centrarse en esta variable para mejorar su gestión de recursos y eficiencia pues esta variable es considerada muy importante (3.43) para los clientes.

Respecto al diseño del canal virtual (2.68, 3.18), reflejado en la P17 de la matriz, se encuentra ubicado en el tercer cuadrante. El valor de la importancia es menor que el de las demás variables de este elemento, caso parecido el del desempeño; así, debería darse mayor atención a las otras variables. A pesar de esto, presenta una diferencia de medios de desempeño e importancia considerable (-0.50).

3.7. Proceso Multired Virtual

3.7.1. Descripción de las variables

Para el análisis del elemento Proceso, del canal Multired Virtual, se incluyeron tres variables: rapidez en navegación dentro del canal virtual, eficiencia del canal (no errores, caídas de sistema) y respuesta de confirmación de transacción realizada

A continuación, se presenta un cuadro (ver Tabla 24) que resume los principales hallazgos relacionados con las variables vinculadas a Proceso MV, obtenidos a través de encuestas a usuarios del MV y MC, las entrevistas a los directivos y *focus groups*.

Tabla 24: Resumen de los hallazgos encontrados en Proceso MV

Hallazgos según técnica aplicada	VARIABLES DE PROCESOS MV			
	Rapidez en navegación dentro del canal virtual			
Entrevistas	No se toma en cuenta este aspecto			
<i>Focus group</i>	Se percibe como no tan rápida			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Tiempo de espera en la navegación dentro del canal	2.81	3.30	-0.49

Tabla 24: Resumen de los hallazgos encontrados en Proceso MV (continuación)

Eficiencia del canal virtual (no errores, caídas de sistema)				
Entrevistas	Requieren de las áreas de apoyo (informática)			
Focus group	No aparece lista de movimientos completa como los canales de la banca privada			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Número de errores o caídas de sistema	2.72	3.43	-0.71
Respuesta de confirmación de transacción realizada				
Entrevistas	Se usa el <i>token</i>			
Focus group	No se toma en cuenta este aspecto			
Encuestas	Indicador	Desempeño	Importancia	Diferencia
	Respuesta de confirmación	2.82	3.36	-0.54

Respecto a la variable de rapidez en la navegación dentro del canal virtual, algunos miembros de los *focus groups* perciben a este como un poco lento pues toman como ejemplo a que las transferencias bancarias e interbancarias a veces se demoran. Por su parte, los encuestados resaltaron que esta variable es muy importante (puntuación promedio de 3.30) e indicaron que tiene desempeño promedio (puntaje promedio de 2.81).

La siguiente variable se refiere a la eficiencia del canal virtual (no errores, caídas de sistema). Cristina Canchari en la entrevista reveló lo siguiente: “Nosotros tenemos unas áreas de apoyo, o sea, todos los canales tienen áreas de apoyo. El canal es el *core* y nuestras áreas de apoyo, en este caso, pues son, los que están atrás y los que nos dan soporte” (Comunicación personal, 25 de setiembre, 2018). Esto significa que este canal, para no tener problemas en su sistema, necesita mucho de sus áreas de apoyo. Por su parte, algunos miembros de los *focus groups* señalaron que la lista de movimientos de transacciones financieras aparece incompleta (en comparación a los de la banca privada), lo que les genera incomodidad. Así mismo, cabe precisar que los encuestados definieron esta variable con un puntaje promedio de 3.43 para la importancia (el mayor puntaje) mientras que el desempeño obtuvo 2.72, considerándose bajo para este elemento.

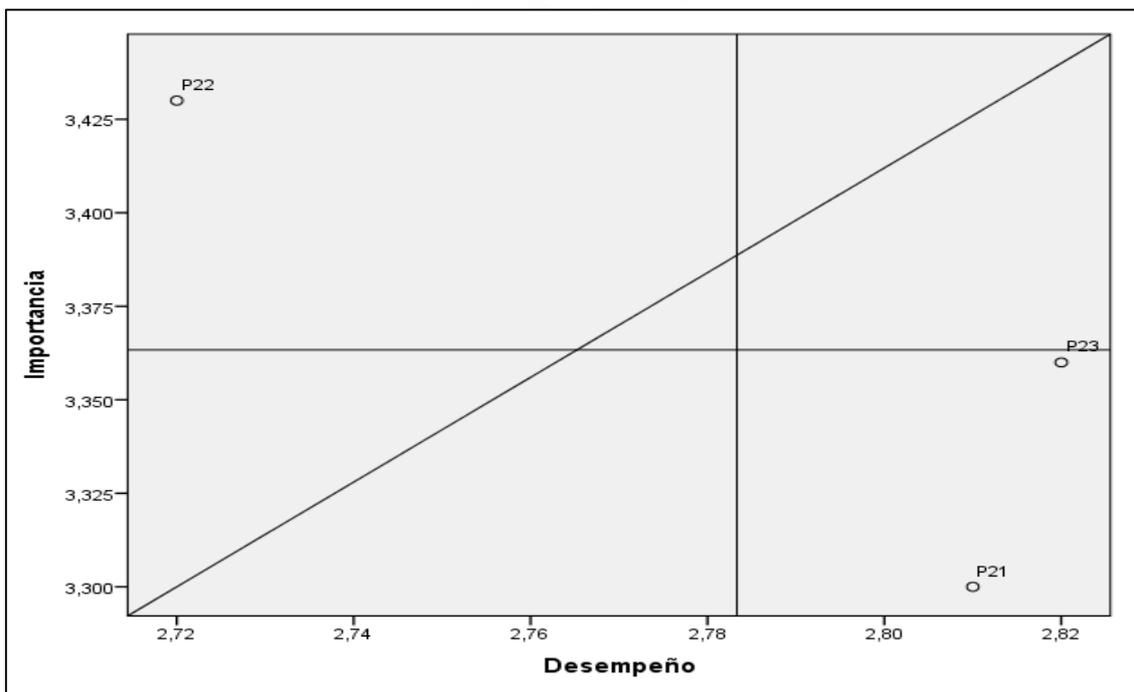
La última variable de este elemento hace referencia a la respuesta de confirmación de transacción realizada. Los entrevistados resaltan que el *token* es la herramienta que asegura la confirmación de cualquier transacción realizada. Por su parte, los encuestados señalaron que esta

variable es muy importante (puntuación promedio de 3.30) e indicaron que tiene desempeño promedio (puntaje promedio de 2.82).

3.7.2. Contraste teórico y síntesis de los hallazgos

Seguidamente, se presenta la matriz de Importancia-Desempeño del elemento Proceso MV en base a las tres variables disponibles para este análisis: rapidez en navegación dentro del canal virtual, eficiencia del canal (no errores, caídas de sistema) y respuesta de confirmación de transacción realizada.

Figura 40: Matriz de Importancia – Desempeño para Proceso Multired Virtual



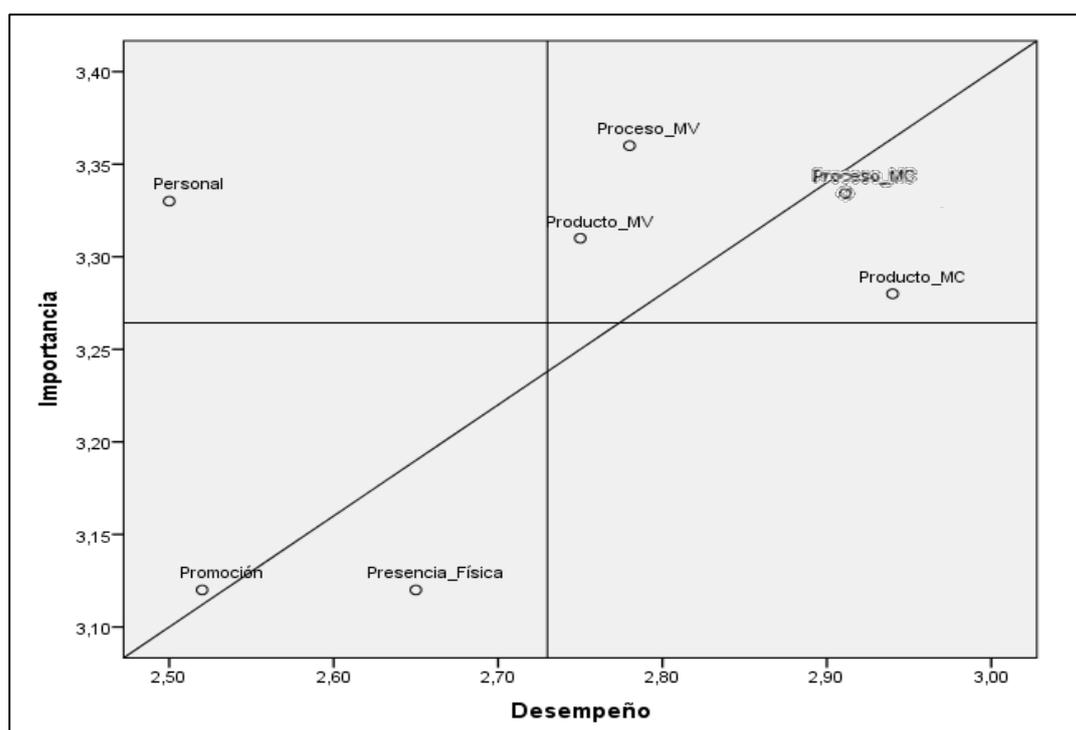
A través de la matriz se observa que, dentro del elemento Proceso MV, la variable que se refiere a eficiencia del canal virtual (P22) se encuentra en el primer cuadrante ya que fue calificado con una muy alta importancia (3.43) y un bajo desempeño (2.72), resultando así una diferencia de medias de desempeño e importancia de -0.71. Por ello, es necesario que el BN le dé énfasis a este aspecto a través de mejores tácticas que mejoren la percepción de los clientes quienes consideraron a esta variable como la más importante de los mencionados en el elemento Procesos.

Por otro lado, las variables de rapidez en la navegación (P21) y respuesta de confirmación de transacción (P23) se encuentran dentro del cuarto cuadrante, lo cual significa que se está obteniendo un desempeño superior a la importancia otorgada por el público. Sin embargo, existe una diferencia de medias entre desempeño e importancia de -0.49 y -0.54 (ambos menores que la

de la variable P22), respectivamente, por lo que se puede pensar que existen oportunidades de mejora para ambas variables (ver Anexo N).

Para concluir, se realiza un análisis de los siete elementos de la mezcla de *marketing* elegidos para esta investigación. Esta se puede observar en la Figura 41.

Figura 41: Matriz de Importancia – Desempeño para las siete Ps del trabajo de investigación



Así, de los siete elementos mostrados en la Figura 41, los elementos de, Personal (2.50, 3.33), Promoción (2.52, 3.12), Producto MV (2.75, 3.31) y Procesos MV (2.78, 3.36) se encuentran en el primer cuadrante, y, por ende, necesitan tener una mejor gestión. Esto se debe a que su importancia resultó ser más alta que el desempeño calificado por los clientes encuestados. Cabe resaltar que, de esos elementos, Personal es el que presentó menor puntaje en desempeño para los clientes en comparación a los otros elementos, mientras que Procesos MC obtuvo el mejor desempeño. Asimismo, el elemento Procesos MV resultó ser el más importante para los encuestados; es decir, la rápida navegación, eficiencia del canal virtual y respuesta de confirmación resultaron ser relevantes para el público encuestado, mientras que la Promoción es el elemento menos relevante para los clientes. Adicionalmente, se observó que el elemento Presencia Física (2.65, 3.12) está ubicado en el tercer cuadrante, es decir, parece haber una baja prioridad para los clientes (no influye excesivamente en su satisfacción), pues presenta una baja

importancia y un bajo desempeño en comparación a los demás elementos. Por otro lado, se muestra que los elementos Producto MC (2.94, 3.28) y Proceso MC (2.91, 3.33) están ubicados en el segundo cuadrante, lo que significaría que se debe mantener el buen trabajo ya que se obtuvieron puntajes elevados tanto en importancia como en desempeño a comparación de los demás elementos analizados. Sin embargo, también presenta diferencias de medias entre desempeño e importancia de -0.34 para Producto MC y -0.36 para Proceso MC, por lo que también se le debe tomar atención para mejoras progresivas. Finalmente, cabe destacar que las diferencias de medias entre desempeño e importancia de los siete elementos son significativas (ver Anexo O).



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Antes de explicar las conclusiones recabadas por la investigación, será relevante mencionar la viabilidad del uso de las herramientas de *marketing mix* de servicios, teniendo en cuenta el carácter monopólico del banco en algunas regiones del país y su posición para los clientes de Lima Metropolitana.

El Banco de la Nación resalta por su labor de incluir a todos los ciudadanos peruanos en el sistema financiero del país, con ello también tiene la tarea de ser el punto de recaudación de las tasas del Estado. Así, el banco muchas veces se presentará como única oferta bancaria en algunas regiones del país, teniendo el monopolio de las transacciones bancarias y clientes cautivos. A pesar de que muchas veces el uso del *marketing* está vinculado a la competencia o el incremento de las ventas en la búsqueda de nuevos clientes, las herramientas del *marketing* no se limitan a este tipo de mercados, sino que también pueden contribuir en mercados monopólicos. Esto debido a la finalidad de las herramientas del *marketing* que permiten afinar los intereses y expectativas de los clientes con el objetivo de crear productos o servicios mucho más compatibles con los usuarios.

Esta idea está muy vinculada con el diseño de los productos y servicios que brinda el Estado. Esto debido a que el Estado tiene la finalidad de velar por la seguridad y bienestar de los ciudadanos. El uso de herramientas de *marketing* colaboraría en la creación de bienestar social, ya que el *marketing* permite recabar la información relevante para el diseño de productos, servicios y políticas públicas (Puig, Rubio & Serra, 1999). Este bienestar social entendido como simplificación de los trámites burocráticos, ahorro de tiempo y dinero mediante el uso de las tecnologías de información.

Teniendo en cuenta que el Banco de la Nación tiene alrededor de nueve millones de clientes en todo el país, es la principal entidad financiera del Estado y una de las empresas públicas más importantes; la mejora de los servicios y funcionamiento de sus canales virtuales, será crucial para mejorar tanto la percepción de los clientes del BN como la percepción del Estado generada por los ciudadanos.

Además de los beneficios ya mencionados para los clientes a nivel nacional, los que se encuentran en el segmento de 18-40 años y residen en Lima Metropolitana tienen a su disponibilidad otras ofertas bancarias, las cuales muchas veces presentarán mayores beneficios y atractividad. Asimismo, el contexto normativo actual permite que los trabajadores públicos ya no reciban sus honorarios solo a través de una cuenta del BN, sino, que puedan recibirlos en una cuenta de la banca privada. Por todo esto, las herramientas de *marketing mix* de servicios aplicadas en los canales virtuales del banco serán útiles en la retención y captación de clientes.

A continuación, se presentarán las conclusiones generales de la investigación y se propondrá una serie de recomendaciones para la organización respecto a la percepción de los clientes en torno a los principales canales virtuales del banco.

1. Conclusiones generales

- Respecto a las tendencias de uso, se observó que los clientes de Lima Metropolitana del BN utilizan con mayor frecuencia el Multired Virtual, con un uso diario por parte del 6.3% de los encuestados, dos o tres veces a la semana un 16.3% y dos o tres veces al mes un 46.7%. En comparación a Multired Celular que es usado diariamente por un 4.2% de los encuestados, dos o tres veces a la semana el 17.3% y dos o tres veces al mes un 24.9%.
- Así también, se observa en la información recabada que el número de clientes que utilizan ambos canales virtuales solo para la consulta de saldos es alto; sin embargo, este no representa alguna transacción o movimiento de dinero, lo cual tiene prioridad en los objetivos de la entidad financiera. En ese sentido, no genera un valor significativo para el volumen de operaciones del banco.
- Por otro lado, en Lima Metropolitana, el canal de Multired Virtual tiene un mayor porcentaje de clientes que utiliza la plataforma, no obstante, la satisfacción no va de la mano en comparación con lo observado en los clientes del Multired Celular. Es así que, como parte de la investigación, los clientes que evalúan su experiencia en Multired Celular como buena es el 72.51% de la muestra, mientras que para el Multired Virtual es un porcentaje de 62.69%. En la misma línea se desarrolló la pregunta respecto a la posible recomendación a amigos y conocidos. Esto permite concluir que existe mayor satisfacción en los clientes que utilizan el Multired Celular y que existe una brecha de mejora que el Banco de la Nación debe cubrir en cuanto al canal Multired Virtual.
- El Banco de la Nación ha logrado diseñar productos que se ajusten a las tendencias de la tecnología mundial y nacional, desarrollando plataformas móviles y electrónicas para la entrega de sus servicios, esto siguiendo la oferta del sector bancario. Sin embargo, el alcance en el desarrollo de estos productos no responde a un análisis exhaustivo de las necesidades reales de los clientes. Es por ello que es necesario emplear herramientas del *marketing* de servicios para reconocer cuáles son las demandas reales de los clientes, lo cual es factible debido a los principios de la Nueva Gestión Pública en entidades gubernamentales. El uso de estas herramientas, entonces, contribuye a la generación de valor público para los ciudadanos, ya que logran satisfacer sus necesidades de manera eficiente con servicios de calidad diseñados según sus necesidades.

El capítulo anterior abarcó el cuarto objetivo de analizar la percepción de los clientes en base a las 5ps del *marketing* mix de servicios usando la herramienta IPA. Este capítulo recogió e integró la información procedente de las entrevistas a los funcionarios del banco, los *focus groups* y encuestas a los usuarios de los canales virtuales respecto a la importancia y desempeño asignada a las diferentes variables examinadas. Así, se presentan las conclusiones generales relevantes y recomendaciones para cada uno de los elementos del *marketing* mix analizados.

2. Conclusiones y recomendaciones respecto a las 5ps del *Marketing*

- **PROMOCIÓN**

Respecto al elemento Promoción, el BN ha optado por la difusión de sus canales virtuales a través de la entrega de folletos informativos en las agencias y el uso de redes sociales como *Facebook, Instagram y Twitter*; sin embargo, este solo se limita a una publicidad básica, sin campañas publicitarias arduas a nivel nacional, por ejemplo. Esto se explica por temas de presupuesto en el área, por la complejidad de la estructura del banco (en cuanto a estrategias de *marketing*) y por las limitaciones que tiene el BN respecto a la competencia leal que debe mantener con la banca privada. Cabe mencionar que el BN publicita sus canales alternos en la oficina principal para que sus trabajadores puedan difundirlos a través del boca a boca, mientras que, por otro lado, brinda capacitaciones acerca de este tipo de canales en diversos organismos públicos. Por lo mencionado, el BN debe mejorar sus estrategias de promoción para las variables estudiadas con el objetivo de que los clientes tengan una mayor recordación.

Las recomendaciones para este elemento se dividen en las tres siguientes etapas: difusión interna, publicidad en redes sociales y activación en agencias. Estas etapas se pueden observar en la figura 12.

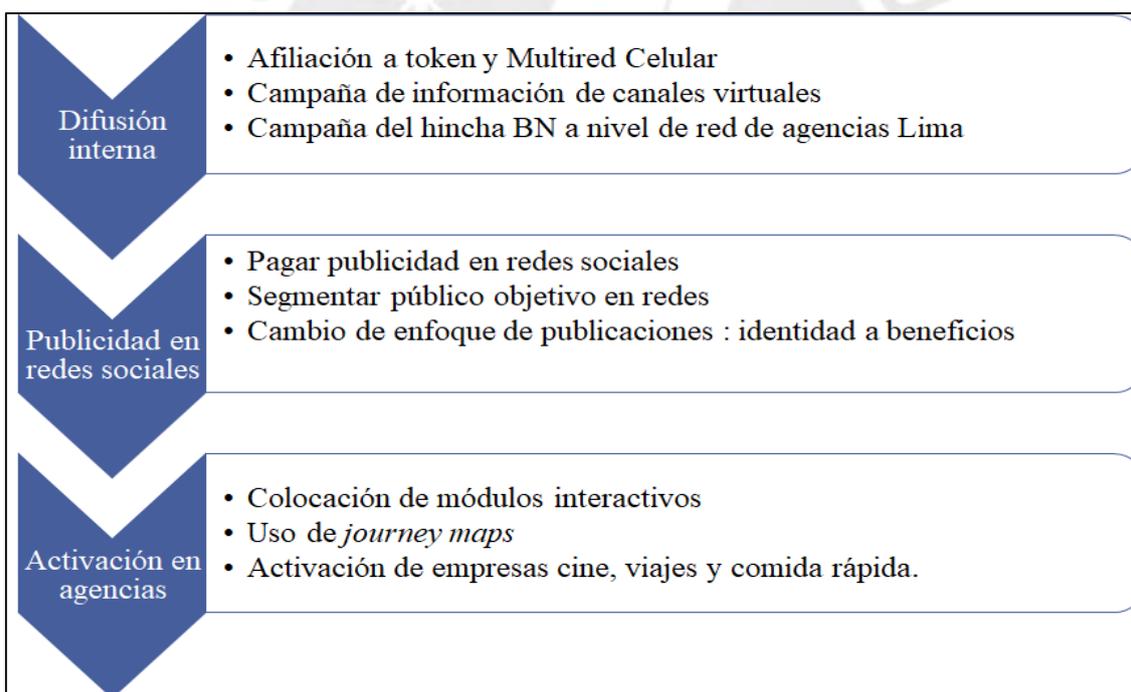
Como primera etapa, es vital la difusión interna para los trabajadores del banco, debido a la carga laboral y limitaciones informáticas, en primera instancia a los trabajadores de la oficina principal y luego a los trabajadores de las agencias de Lima. De tal manera, debe haber una afiliación simplificada para los trabajadores que no están afiliados a Multired Celular y que no cuentan con *token*. Seguidamente, debe haber una campaña de información acerca de los beneficios (ver comisiones por canales en Anexo P) y situaciones de uso de Multired Celular y Multired Virtual. Posteriormente, a través de una “Campaña del Hinchá BN”, se deben seleccionar expertos de los canales que trabajen en la oficina principal y difundir los canales virtuales hacia los clientes a las agencias con más congestionamiento de Lima.

La segunda etapa abarca la publicidad en redes sociales. Así, se sugiere contratar servicios de publicidad con el fin de segmentar clientes en redes sociales como *Facebook, Instagram y*

Twitter, donde se encuentra la mayor parte del público objetivo al cual deben dirigir estos canales virtuales, logrando alcanzar a una mayor cantidad de clientes y no solo a los que siguen la página del BN. Para cerrar esta etapa, el BN debe orientar más sus publicaciones en redes hacia los beneficios que ofrecen sus canales o servicios en vez de solo resaltar la identidad e historia de la entidad.

La última etapa consiste en la activación dentro de las agencias. De esta manera, resultaría conveniente la colocación de módulos virtuales interactivos ubicados estratégicamente ya que contribuiría a conocer de manera más detallada, amigable y clara estos canales. El uso de *journey maps* del proceso de afiliación en afiches dentro de las agencias también incentivaría el uso de estos, pues facilita la comprensión de los pasos que deben seguir. Por último, sería oportuno que el BN forme alianzas estratégicas con empresas de cine, viajes y comida rápida para estos ofrezcan sus productos y servicios con descuentos especiales si es que los clientes del BN usan de alguna manera los canales virtuales del banco para pagar.

Figura 42: Recomendaciones para el elemento Promoción



De igual manera, se pueden aprovechar alianzas con organismos estatales para reproducir videos en los monitores de los trabajadores que muestren estos canales del BN y cómo utilizarlos.

- PERSONAL

En cuanto al elemento Personal, se concluye que el BN realiza constantes capacitaciones que abarcan temas sobre trato hacia las personas mayores, conocimiento de los canales virtuales,

sistemas operativos y lenguaje de señas. En contraparte, los clientes perciben, en general, una mala atención de los tres aspectos en mención, aunque valoran que los trabajadores de las agencias tienen un vasto conocimiento de los productos y servicios del banco, más no un conocimiento suficiente de los canales virtuales. Este malestar general se explica por la gran cantidad de personas que acuden a las agencias en varias semanas críticas (pago de pensionistas) del mes donde se forman largas colas y también por las complicaciones de tiempo que puede generar la atención a personas mayores. Lo mencionado representa un gran reto de gestión para la Gerencia de Banca de Servicio, la cual se encarga de la administración de las agencias a nivel nacional, y para el BN, pues en las agencias se da el primer contacto de los clientes con el banco.

Teniendo en cuenta las conclusiones encontradas en el trabajo, se recomienda que la Gerencia de Recursos Humanos contrate personal con perfil dinámico y con conocimiento en tecnología. Esto generará que la información brindada por el personal sobre los canales virtuales sea recibida con mayor apertura por parte de los clientes, permitiendo que los clientes capten fácilmente cómo funcionan. También, será importante que las capacitaciones en canales virtuales impartidas incluyan el proceso de afiliación de los usuarios y brinden información necesaria para el uso de los canales virtuales como primer paso. Depende de este proceso que los canales virtuales no sirvan únicamente como una herramienta para revisar movimientos o saldos, sino, que logre su cometido de generar transacciones de dinero que descongestionen los canales tradicionales. Se recomienda que, debido a la necesidad de conocer más sobre los canales virtuales, la “Campaña del Hinchá BN” también sea impartida para los propios trabajadores de las agencias de Lima, permitiendo que estos comprendan mejor el objetivo de los canales virtuales.

Asimismo, será importante realizar capacitaciones en atención al cliente con el fin de brindar un servicio empático y de calidad a los usuarios. Las agencias tradicionales siempre serán un punto de encuentro entre la organización y el cliente, y es mediante este encuentro que el cliente se hace de una perspectiva de la institución, es importante cuidar el vínculo y comunicación que el cliente espera. En la misma línea, se recomiendan acciones que incentiven un mejor clima laboral, ya que, estas acciones permiten la identificación del trabajador con la organización logrando el objetivo de la institución de mejorar la experiencia percibida por los clientes.

- **PRESENCIA FÍSICA**

En relación al elemento Presencia Física, el banco ha mantenido una estrategia de ampliación paulatina de agencias a nivel nacional, donde la distribución y espacio está en base a la demanda de los clientes del lugar. Asimismo, el BN mantiene un modelo estándar de diseño de

las agencias donde existe comodidad básica (sillas, aire acondicionado, ventiladores) para los clientes y usuarios; sin embargo, no es un aspecto prioritario para la gestión del banco. En esa línea, la finalidad del diseño, comodidad y atractividad de las agencias del BN son diferentes a los de la banca privada donde se busca que los clientes tengan una buena experiencia de servicio y no solo la funcionalidad de la agencia.

Se recomienda que haya mejoras en el diseño y atractividad de las agencias mejorarían la experiencia del cliente, junto a un mapa de distribución en la entrada el cual permita a los clientes ubicarse mejor y sepan qué tipos de productos o servicios se ofrecen en cada espacio. De esta forma, se contribuye a que los clientes no perciban como deficiente al BN por no saber dónde ubicar el producto o servicio que están buscando, mejorando de esta manera la interacción al reducir los tiempos para la realización de las operaciones, incluyendo las necesarias para el uso de los canales virtuales.

- PRODUCTO MULTIRED CELULAR

Con relación al elemento Producto Multired Celular, el BN, al contar con la tecnología USSD en este canal, ha logrado que sus clientes tengan un concepto positivo de este pues resaltan el acceso rápido, la simplicidad de uso, diseño correcto y la facilidad de uso (solo es necesario contar con una línea telefónica móvil). Así también, con el paso del tiempo, el banco ha ido sumando a los diversos Operadores Telefónicos del mercado para ampliar la cantidad de usuarios de este canal y lograr así que sus clientes no tengan la necesidad de ir a la agencia a realizar una operación sencilla como transferencias o pago de servicios.

Como parte de la investigación se recabó que los clientes del Banco de la Nación estarían interesados en incluir a las transferencias interbancarias en los servicios disponibles del Multired Celular; sin embargo, esto no sería posible por limitaciones del sistema USSD.

Se recomienda que el BN añada a Bitel como operadora telefónica para este canal ya que sería una oportunidad para brindar sus servicios a más clientes pues este operador aún es parte del Multired Celular y ha recibido una gran acogida por parte de la población desde su entrada al país debido a sus bajas tarifas. Esto teniendo en cuenta que el BN debe tener una postura de apertura hacia los nuevos operadores telefónicos que incursionan en el mercado. Actualmente el sistema USSD permite que el cliente reciba una notificación luego de la transacción realizada que certifica dicha acción, sin embargo, este aviso no queda guardado por ningún medio en el dispositivo móvil, será necesario que para aumentar la seguridad percibida se incluya una opción de recibir mensajería de texto que indique el estado de la transacción. Esta operación serviría como evidencia de la acción realizada.

- PROCESOS MULTIRED CELULAR

Respecto al elemento Procesos Multired Celular, se concluye que los clientes perciben que el canal es de rápida navegación, lo cual se explica por el soporte de mensajería brindado por los Operadores Telefónicos y, debido a que las operaciones son realizadas por los propios servidores del banco, este proceso llega a ser automático. En ese sentido, existe preocupación del área de Banca Virtual respecto a las quejas de los usuarios por lo que se implementó un sistema de consultas que trata de solucionarlas. Finalmente, el BN toma bastante importancia al tema de seguridad, por ende, existe el paso de confirmación de transacción para corregir el importe o revisar el nombre del destinatario. De esta manera, aún existen aspectos de mejora y perfeccionamiento en este canal a pesar de que tenga uno de los mejores puntajes de desempeño.

Se recomienda implementar mejoras sistemáticas en las áreas de informática que dan soporte al canal, esto en relación a los recursos humanos y tecnológicos, con el fin de reducir los errores en el sistema. También será importante que se identifiquen otros canales del BN que permitan la afiliación de los clientes al Multired Celular, con esto, se tendrá que evaluar si es factible cambiar el proceso de afiliación, ya que, actualmente es necesario que los clientes del BN acudan a las agencias del banco para realizar este proceso presencialmente.

- PRODUCTO MULTIRED VIRTUAL

Con relación al elemento Producto Multired Virtual, el diseño de este canal fue hecho por los trabajadores del banco y en un inicio estuvo dirigido para clientes de todas las edades; sin embargo, con el paso del tiempo se observó que este tipo de canales virtuales difícilmente iba a ser usado por personas de mayor edad, por lo que el BN ha redirigido sus esfuerzos para que las personas jóvenes lo usen. En esa línea, como el diseño sigue siendo el mismo, los clientes que fueron segmentados para esta investigación, la consideran desfasada de tiempo. Asimismo, consideran que el acceso a este canal es lento y repetitivo pues se tiene que digitar mucha información, así como también el uso del *token* que se considera una limitante por la incomodidad de portarlo físicamente. A pesar de esto, el banco considera estos aspectos relevantes debido a la seguridad que brinda. Por otro lado, se rescata que constantemente el área de Banca Virtual implementa mejoras y mayores servicios a este canal, lo cual ha sido valorado por los clientes. En torno a todo esto, el BN debe reorientar en el enfoque de gestión de este canal.

Se recomienda contratar una empresa de tecnología que mejore el diseño actual del canal, volviéndolo más amigable para los clientes. Asimismo, la implementación del *token* virtual contribuiría a mejorar la experiencia del usuario al no tener que cargar uno físico. La opción para colocar un alias a la tarjeta o que se quede guardada al entrar al canal mejoraría la percepción en cuanto al ahorro de tiempo y facilidad de uso.

- PROCESOS MULTIRED VIRTUAL

En cuanto al elemento Procesos Multired Virtual, se resalta el apoyo que tiene este canal por parte de las áreas de informática que le dan soporte y desarrollo, con la finalidad mantenerlo sin fallas de sistema las 24 horas al día. Cabe agregar que existe malestar en los clientes pues no aparece la lista de movimientos completa de las transacciones (ver Anexo Q) y la descripción de estos no es detallada a comparación de los canales virtuales de la banca privada. Esto es un punto primordial a tener en cuenta ya que los clientes lo calificaron como muy importante. Asimismo, los clientes no perciben que el Multired Virtual sea un canal de navegación rápida.

Por último, se recomienda implementar la lista detallada y extensa de hasta los 40 últimos movimientos de los gastos realizados, que incluya el nombre de la empresa a la cual corresponde cada transacción, contribuiría a percibir este canal como de mayor valor y utilidad.



REFERENCIAS

- Ábalo, J., Varela, J. & Rial, A. (2006). El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 18 (4), 730-737. Recuperado de <http://www.psicothema.es/pdf/3301.pdf>
- Aguilar, R.M., & Ayala, J.P., & Solis, J.L. (2017). Calidad del servicio en canales alternativos de distribución en la industria microfinanciera del Perú: estudio de caso de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo_(Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/11820>
- Alemán, R., Gutiérrez-Sánchez, R. & Lieabana-Cabanillas, F. (2017). Determinant Factors of Satisfaction with Public Services in Spain. *Australian Journal Public Administration*, 77(1), 102-113.
- Ambrosini, V. D., & López, A. C. R. (2011). Sistema financiero peruano. Lima: Universidad de Piura.
- Ancori, L., Nuñez De La Torre, M. & Tena, E. (2018) Gestión del *marketing* mix de servicios en un Muso de Memoria: estudio de caso sobre el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/11827>
- Apoyo & Asociados (2017). *Banco de la Nación: informe anual*. Recuperado de: <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/04/Nacio%CC%81n-dic-16-Inst-Instrum.pdf>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina* (1a ed.). México DF: Pearson.
- Asociación de Bancos del Perú. [ASBANC]. (2015) *Balance de la Banca peruana 2015*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20N%C2%B0180%20-%20Balance%20de%20la%20Banca%202015.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú. [ASBANC]. (2016a) *Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú. [ASBANC]. (2016b) *Impacto Económico del Uso de los cajeros automáticos en el Perú*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ESTUDIO%20-%20IMPACTO%20ECONOMICO%20DEL%20USO%20DE%20LOS%20CAJEROS%20AUTOMATICOS%20EN%20EL%20PER%C3%9A%20-%2020151116.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú. [ASBANC]. (2017). *¿Cómo ahorran las personas en el Perú?*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-Semanal-246.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú. [ASBANC]. (2018) *Uso de plataformas virtuales bancarias ganan presencia entre usuarios financieros*. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/TRANSACCIONES_MONETARIAS_Junio_2018.pdf

- Baker, M. (2003). *The marketing book*. [El libro del *Marketing*] Inglaterra: Butterworth Heinmann.
- Banco de la Nación (2013). Portal institucional del Banco de la Nación. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/>
- Banco de la Nación (2015). Banca Celular BN: Una nueva banca para un nuevo país. *Nuestro Banco*, 9(95), 3-16. Recuperado de <https://www.bn.com.pe/nosotros/boletines/2015/boletin-junio-2015.pdf>
- Banco de la Nación (2016). *50 años llevando la banca a donde tú estás* (1ª ed.). San Isidro: Joana Cervilla para Idea Tank S.A.C.
- Banco de la Nación (2017). *Memoria anual 2016*. Recuperado de: <https://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2016/memoria-2016.pdf>
- Banco de la Nación (2017). Plan estratégico institucional 2017 – 2021.
- Banco de la Nación (2018a). *Banco de la Nación: el banco de todos*. Recuperado de <https://www.bn.com.pe/nosotros/giro-negocio-banco.asp>
- Banco de la Nación (2018b). *Memoria anual 2017*. Recuperado de: <https://www.bvl.com.pe/eff/J00122/20180316173802/MEJ001222017AIA01.PDF>
- Banco de la Nación (2018c). *Plan Estratégico Institucional 2017-2021*. Recuperado de: <https://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-bn-2017-2021.pdf>
- Banco de la Nación (2018d). Porcentaje de clientes. Lima.
- Banco de la Nación (2018e). Cuadro N°45: Agencia Virtual por servicios y canales. Lima.
- Banco de la Nación (2018f). Número de afiliaciones a Multired Celular según Operadora de Telefonía móvil. Lima.
- Banco de la Nación (2018g). Número de afiliaciones a Multired Celular por departamento. Lima.
- Banco de la Nación (2018h). Agencias con mayor participación en operaciones Julio 2018. Lima.
- Bateson y Hoffman (2012). *Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos*. (4ta. Edición). México: Imagen Editorial.
- Begazo, J., & Fernández, W. (2015). Los millennials peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18-2(36), pp.9-15. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489>
- Booms, B. & Bitner, M. (1981). *Marketing strategies and organization structures for service firms*. [Estrategias de *Marketing* y estructuras organizacionales para empresas de servicios] *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association.
- Cárdenas, C., & Manganaro, P. (2007). La irrupción del *Marketing* en entidades públicas y su incidencia en la gestión: buenas prácticas de *Marketing* del sector privado aplicadas a

entidades públicas (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/273771>

- Castelló, E. (2007). *Gestión Comercial de Servicios financieros*. Barcelona: ESIC.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección de empresas y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de file:///C:/Users/MANUEL%20BARZOLA/Downloads/Dialnet-ElEstudioDeCasosComoMetodologiaDeInvestigacionYSuI-3693387%20(1).pdf
- CEPAL (2016). *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40528/6/S1601049_es.pdf
- Creswell, J. (1994). Research Design [Diseño de la investigación]. *Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Criado, I. (2016) *Nuevas Tendencias en la Gestión Pública*. Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=e2f87730-3455-4ef5-a02b-9e44a6d744a8%40sdc-v-sessmgr02>
- Cronin, J. & Taylor, S. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Bases and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58 (1), 125-131. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=e2f87730-3455-4ef5-a02b-9e44a6d744a8%40sdc-v-sessmgr02>
- Elliott, K. (1994). Servperf versus Servqual: A marketing management dilemma when assessing service quality. *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 56-61. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e2f87730-3455-4ef5-a02b-9e44a6d744a8%40sdc-v-sessmgr02>
- Ernst & Young (2016). *Los retos que atraen la nueva tecnología en el sector financiero*. Recuperado de http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/%24FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf
- Espinoza, R.R., & Tocas, C.A., & Uribe, E.M. (2017). El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis a partir de los componentes emocionales del modelo value star en la banca por internet de BCP (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/10348>
- Fanjul, J. & Valduencil, L. (2009) Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español. *Investigación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 15(1), 81-93. Recuperad de https://ac.els-cdn.com/S1135252312600793/1-s2.0-S1135252312600793-main.pdf?_tid=7fcd50fc-91a1-48d7-a0bf-d6769433d319&acdnat=1549654688_c8e32a9916cf2407b5f8ee708aa5f24c

- Federación Latinoamericana de Bancos (2017). *III Informe de Inclusión Financiera FELABAN 2017*. Recuperado de <http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/publicaciones/archivo20180215160624PM.pdf>
- González, P. & Plata, L. (2015). Análisis teórico de las modificaciones a la regulación de comisiones interbancarias en cajeros automáticos en México. *Estudios Económicos*, 30 (1), 141-178. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/24368151>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México: McGraw Hill.
- Hoffman, D. & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos*. México.
- Ibert, J., Baumard, P., Donada, C. & Xuereb, J. (2001). Doing Management Research. A Comprehensive Guide. [Haciendo investigaciones de administración. Una guía comprensiva] *Data Collection and Managing The Data Source*. Londres, SAGE Publications, 172-195.
- INDRA (2014). *Del sistema bancario al ecosistema financiero centrado en el cliente*. Recuperado de https://www.indracompany.com/sites/default/files/indra-tendencias-en-banca-octubre-2014_v._pc.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). INEI. *Población que utiliza internet incrementó frecuencia de uso*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n041-2015-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). INEI. *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares: Julio-Agosto-Septiembre 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_tecnologias-de-informacion-jul-ago-set-2017.pdf
- Internet World Stats (2016) *Internet Growth Statistics*. Recuperado de <http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>
- Ipsos (2015). *Millennials (Perfil del adulto joven 2015)*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/millennials-perfil-del-adulto-joven-2015>
- Juan, S. & Roussos, A. (2010). El focus group como técnica de investigación cualitativa. Recuperado de http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4781/254_Roussos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2009). The increasing of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*, 197-212. Recuperado de <http://www.michaelhaenlein.eu/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20The%20increasing%20importance%20of%20public%20marketing.pdf>

- Kerin, R., & Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *Marketing* (12ava ed.). Mishawaka: McGraw Hill Create.
- Kotler, P. (2010). *Caótica: administración y marketing en tiempos de caos*. Bogotá: Norma.
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing*. (11va ed.). D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica*. (11va ed.). D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (8va ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Pineda Ayala, L. E. (2016). *Dirección de marketing*. México, D.F.: Pearson, 2016
- Kotler, P., & Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., Chias, J. & Lee, N. (2007). *Marketing en el sector público: todas las claves para su mejora*. Madrid: Pearson Educación.
- Lambin, J., Gallucci, C. & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. (2da ed). D.F.: McGrawHill.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios* (6ta ed.). México DF: Pearson.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. (7ma ed.). México: Pearson Educación.
- Martilla, J., & James, J. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41 (1).
- Mayorga, G. & Araujo, A. (2014). *El plan de marketing*. Lima: Universidad del Pacífico. Centro . [Comercializando el museo]. Londres: Routledge.
- Montesinos J. V. (2000). Nuevos ámbitos de la fiscalización de las entidades públicas. *Revista Española de Control Externo*, 2(4), 39-77.
- Morillo, M. (2008). Los recursos humanos en el marketing de servicios. *Actualidad Contable FACES*, 11 (16), Mérida. 61-77. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17434/1/articulo6.pdf>
- Pérez, A. (2004). *Marketing Social Teoría y Práctica*. Naucalpan. Pearson Prentice Hall. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=S9QJlOm8pO8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación*. Lima: PUCP.
- Puig, T., Rubio L. & Serra, A. (1999). El marketing, el marketing de servicios y la gestión pública. En C. Losada (Ed.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado* (109-138). Washington: IDB Bookstore.

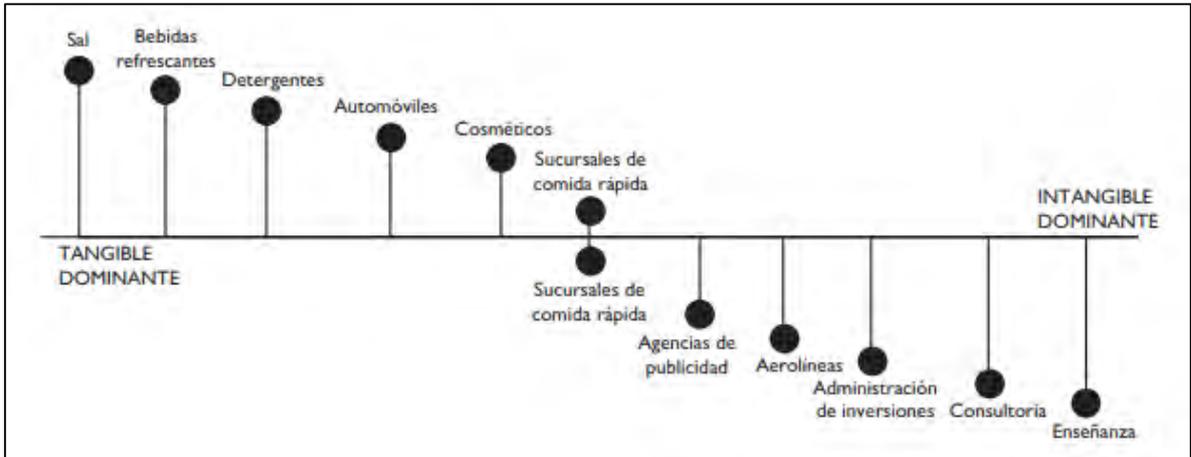
- Ramírez-Hurtado, J. (2016). The use of importance-performance analysis to measure the satisfaction of travel agency franchises. *Revista de Administración de Empresas*. Sevilla, España.
- Salas, E., Espinoza, V. & Samaniego, A. (2016). *Acceso y uso de medios electrónicos en las entidades financieras en Ecuador*. Recuperado de <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=7521603&isnumber=7521364>
- Sánchez, E. (2018). Proceso de digitalización de la banca y seguros avanza a paso ligero. *Revista de la Cámara de Comercio de Lima*, 1(829), 11-12. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION829/Edicion_829.pdf
- Soriano, C. (1989). *Gestión estratégica del marketing: Establecimiento de objetivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Subirats, J. (1994). *Análisis de políticas públicas y eficiencia de la administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas e Instituto Nacional de Administración Pública
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2013). *Clasificación de la banca comercial peruana: un análisis de clúster jerárquico*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ddt_ano2013/DT_04_2013.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017a). *Evolución del Sistema Financiero: a marzo de 2017*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017b). Presentación de la SBS a la Comisión de Economía, Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera del Congreso de la República [PPT]. Recuperado de http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Economia/files/exposiciones/pres_sbs.pdf
- Universidad del Pacífico (2017). #PerúConectado: Los millennials están revolucionando la forma de comunicarnos. Recuperado de <http://www.up.edu.pe/prensa/noticias/peru-conectado-millennials-revolucionando-forma-comunicarnos>
- Vergara, F., Cerpa, N., Loyola, R. & Bjarne, P. (2006). Evaluación de la efectividad de la banca chilena en internet para la generación de estrategias de negocios bancarios en la web. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 14 (3), 187-202. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=321dc7f0-175a-482f-8701-97703440adc6%40sessionmgr120>
- Weathington, B., Cunningham, C. & Pittenger, D. (2012). *Understanding Business Research*. Somerset: John Wiley & Sons.
- Yin, R. (1989) *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage
- Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage

Zamalloa, J., Obando, E. & Rodríguez, V. (2016). Inclusión financiera en distritos de Perú: enfoque multidimensional y factores determinantes. *Quipukamayoc*, 24 (46), 69-83. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/13246/11754>



ANEXOS

ANEXO A: Escala de entidades del mercado



Fuente: Bateson y Hoffman, 2012



ANEXO B: Evolución que se espera de los canales a corto, mediano y largo plazo

Canales		0-3 AÑOS	4-7 AÑOS	8-10 AÑOS
Móvil / Tablet		Se consolida para consultas. Solo es transaccional en pagos. Social Banking le dan aún mayor impulso.	Plenamente funcional para transacciones via Apps y Social Banking.	Indispensable pues aporta funcionalidad no alcanzable en otros canales (Real time, banca contextual, etc).
Oficinas		Continúa la progresiva reducción de oficinas. Leer downgrade de un gran banco por su pesada infraestructura física.	La reducción de oficinas se convierte en estrategia declarada pues da "mala imagen".	Oficinas muy focalizadas (Flagship, hubs especializados, etc.).
ATM & Efectivo		ATMs y Efectivo decrecen al mismo ritmo.	ATMs son un centro de coste cada vez más insostenible. Integración con el móvil.	Se maneja muy poco efectivo y los puntos de extracción de efectivo comienzan a escasear.
Contacto Remoto		Básicamente telefónico. Call center para resolución de incidencias (reactivo) convive con call center comercial (proactivo).	La voz da paso a la imagen. La telepresencia se empieza a generalizar via diferentes dispositivos (móvil, tablet y smart TV).	La telepresencia online y offline es vía principal de atención tanto para resolución de incidencias como para asesoramiento comercial.

Fuente: Indra, 2014



ANEXO C: Información relevante del Banco de la Nación

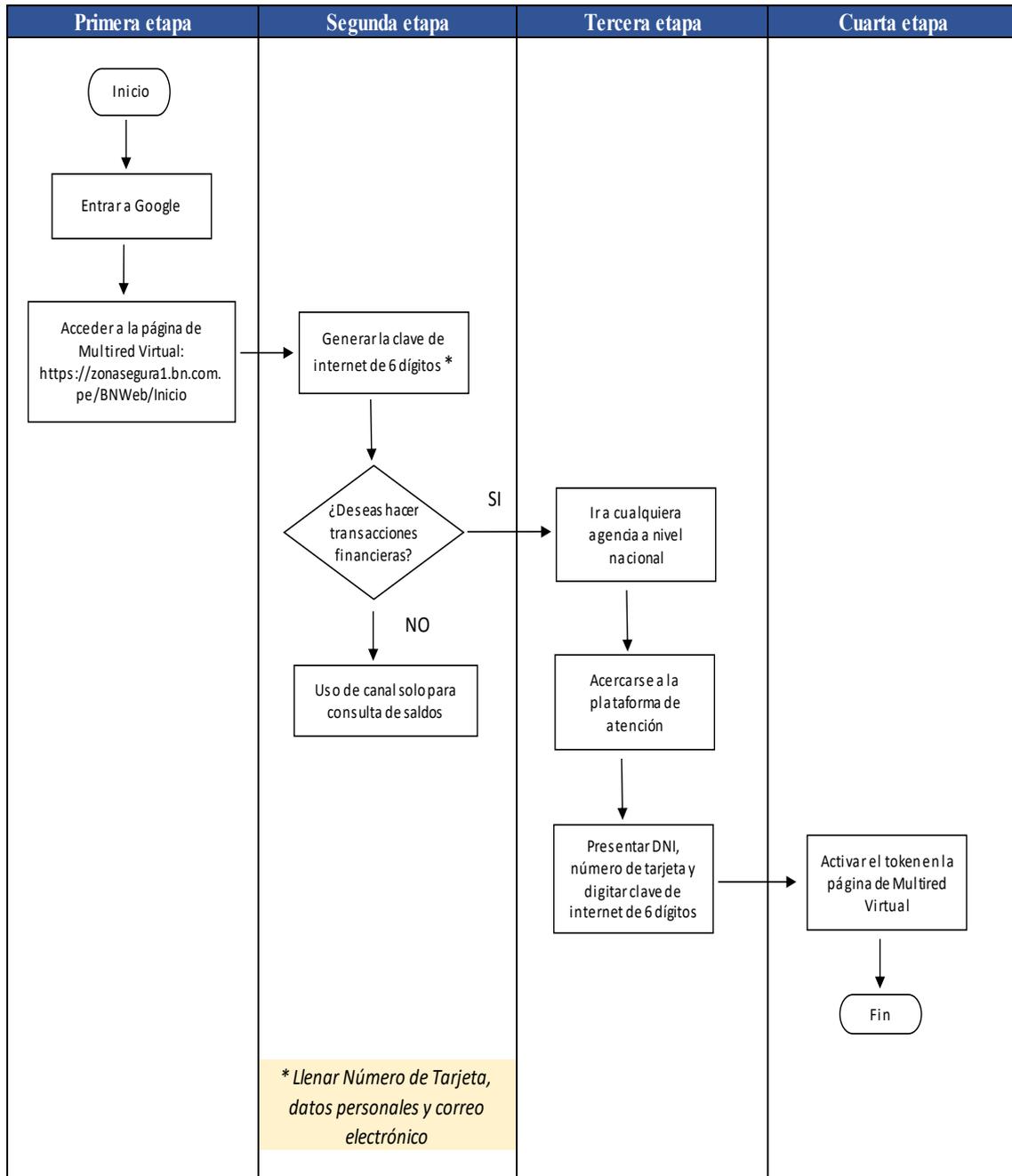
- Según el libro institucional de los 50 años del banco, el 27 de enero de 1966 se creó el Banco de la Nación en base a la Ley N° 16000. La apertura del ente se realizó con un capital de 20 mil millones de soles de oro, equivalente hoy en día a aproximadamente 27 mil millones de nuevos soles en valores reales a precio del 2007, los cuales fueron pagados en totalidad por el Estado. Asimismo, esta ley explicaba que el Banco de la Nación tenía autonomía en el ejercicio de sus funciones y tenía como principal objetivo proporcionar servicios bancarios a todos los órganos del Sector Público Nacional. Por último, podía inaugurar agencias u oficinas en cualquier lugar del país y la duración del banco iba a ser indefinida (Banco de la Nación, 2016).
- Inicialmente, el propósito del banco era el de proporcionar, de manera exclusiva, servicios bancarios al Gobierno Central para la administración de los fondos públicos, convirtiéndose de esa manera en el agente financiero del Estado. Al mismo tiempo, “la creación del Banco de la Nación formó parte de un proyecto de modernización de la institucionalidad estatal, enmarcado dentro de un programa de impulso al desarrollo económico dirigido por el Estado” (Banco de la Nación, 2016, p.19).
- El 12 de junio de 1981, en el segundo gobierno de Fernando Belaúnde Terry, se promulgó la Ley Orgánica Decreto Legislativo N° 199 donde se ampliaron las funciones del Banco, en la cual resalta la recaudación de tributos del Sector Público Nacional. Seguidamente, en 1994 (durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori) se establece el nuevo estatuto a través del Decreto Supremo N° 07- 94-EF, la cual mencionaba principalmente que el banco iba a adquirir autonomía económica, financiera y administrativa. Así también, se resaltan nuevas funciones como recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas, brindar servicios de pagaduría, brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios y participar en las operaciones de comercio exterior del Estado (Banco de la Nación, 2016).

ANEXO D: Porcentaje de clientes según departamento

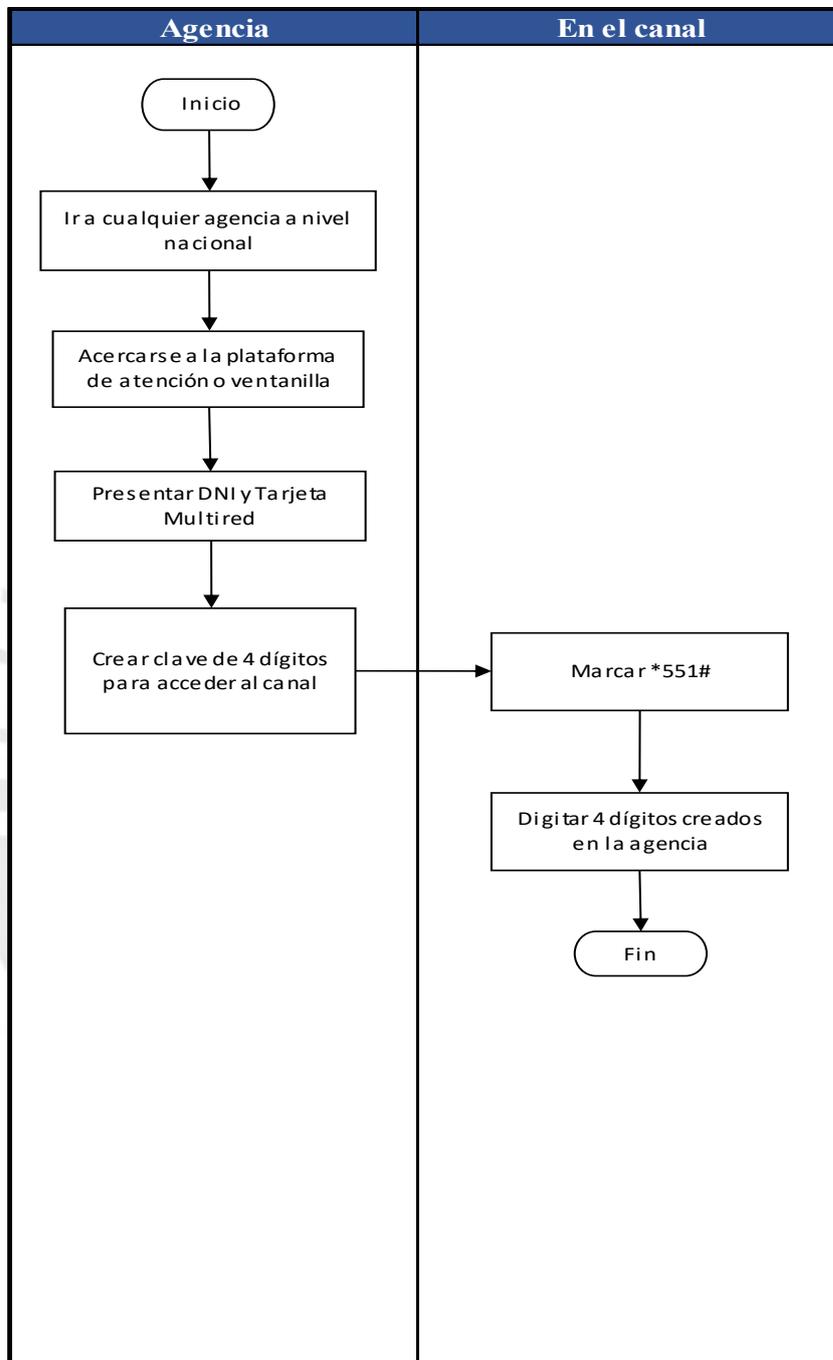
Departamento	Nro. Clientes	%
Lima	2498147	26.04%
Cusco	600067	6.25%
Cajamarca	590162	6.15%
Piura	567553	5.92%
La Libertad	530733	5.53%
Puno	469520	4.89%
Junín	434174	4.52%
Ancash	413486	4.31%
Lambayeque	409394	4.27%
Ayacucho	363682	3.79%
Loreto	335597	3.50%
Huánuco	323063	3.37%
Arequipa	321603	3.35%
San Martín	308699	3.22%
Apurímac	212988	2.22%
Huancavelica	204976	2.14%
Amazonas	203454	2.12%
Ica	187478	1.95%
Ucayali	147860	1.54%
Tacna	139163	1.45%
Pasco	115202	1.20%
Moquegua	89758	0.94%
Tumbes	80430	0.84%
Madre de Dios	47872	0.50%
TOTAL	9,595,061	100.00%

Adaptado de: Banco de la Nación (2018)

ANEXO E: Flujograma de afiliación al Multired Virtual



ANEXO F: Flujograma de afiliación al Multired Celular



ANEXO G: Fórmula utilizada para el cálculo de muestra

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

Donde:

Z: Nivel de Confianza

P: Universo

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

e: Error de estimación

n: Tamaño de la muestra



ANEXO H: Datos del Análisis IPA de la variable Promoción

N°	Atributos	Valoración	Importancia	Val - Imp
		Media	Media	Diferencia de medias
1	Difusión en redes sociales y medios masivos de canales virtuales	2.54	3.14	-0.60
2	Difusión dentro de las agencias sobre sus canales virtuales	2.50	3.09	-0.59



ANEXO I: Datos del Análisis IPA de la variable Personal

N°	Atributos	Valoración	Importancia	Val - Imp
		Media	Media	Diferencia de medias
1	Presencia de personas orientadoras en la entrada de la agencia	2.53	3.26	-0.73
2	Velocidad de atención para absolver dudas	2.50	3.35	-0.85
3	Empatía transmitida por colaboradores respecto a cualquier tipo de consulta	2.53	3.36	-0.83
4	Conocimiento de los trabajadores sobre canales virtuales	2.46	3.35	-0.88



ANEXO J: Datos del Análisis IPA de la variable Presencia Física

N°	Atributos	Valoración	Importancia	Val - Imp
		Media	Media	Diferencia de medias
1	Distribución de los ambientes de la agencia para la experiencia de su visita	2.66	3.13	-0.47
2	Comodidad de los ambientes durante su visita (aire acondicionado, ventilación)	2.69	3.25	-0.57
3	Las instalaciones atractivas le resultan visualmente atractivas	2.59	2.99	-0.40



**ANEXO K: Datos del Análisis IPA de la variable Producto del
Multired Celular**

N°	Atributos	Valoración	Importancia	Val - Imp
		Media	Media	Diferencia de medias
1	Diseño del canal virtual	2.82	3.13	-0.32
2	Rápido acceso al canal virtual	3.00	3.28	-0.28
3	Seguridad que ofrece o percibe del canal virtual	3.01	3.44	-0.43
4	Realizar pagos y/o transferencias bancarias a través del canal virtual	2.93	3.28	-0.35



**ANEXO L: Datos del Análisis IPA de la variable Procesos del Multired
Celular**

N°	Atributos	Valoración	Importancia	Val - Imp
		Media	Media	Diferencia de medias
1	Rapidez en navegación dentro del canal virtual	3.02	3.29	-0.27
2	Eficiencia del canal virtual (no errores, caídas de sistema)	2.83	3.43	-0.60
3	Respuesta de confirmación de transacción realizada	3.07	3.27	-0.21



**ANEXO M: Datos del Análisis IPA de la variable Producto del
Multired Virtual**

N°	Atributos	Valoración	Importancia	Val - Imp
		Media	Media	Diferencia de medias
1	Diseño del canal virtual	2.82	3.13	-0.32
2	Rápido acceso al canal virtual	3.00	3.28	-0.28
3	Seguridad que ofrece o percibe del canal virtual	3.01	3.44	-0.43
4	Realizar pagos y/o transferencias bancarias a través del canal virtual	2.93	3.28	-0.35



ANEXO N: Datos del Análisis IPA de la variable Procesos del Multired Virtual

N°	Atributos	Valoración	Importancia	Val - Imp
		Media	Media	Diferencia de medias
1	Rapidez en navegación dentro del canal virtual	3.02	3.29	-0.27
2	Eficiencia del canal virtual (no errores, caídas de sistema)	2.83	3.43	-0.60
3	Respuesta de confirmación de transacción realizada	3.07	3.27	-0.21



**ANEXO O: Resumen del Análisis IPA para todos los elementos del
Marketing Mix de Servicios**

N°	Elementos	Valoración	Importancia	Val - Imp
		Media	Media	Diferencia de medias
1	Promoción	2.52	3.12	-0.60
2	Personal	2.50	3.33	-0.83
3	Presencia Física	2.65	3.12	-0.47
4	Producto MC	2.94	3.28	-0.34
5	Proceso MC	2.91	3.33	-0.42
6	Producto MV	2.75	3.31	-0.56
7	Proceso MV	2.78	3.36	-0.58



ANEXO P: Comparativa de comisiones por canal

Nº	SERVICIO	OFICINAS	MULTIRED CELULAR	MULTIRED VIRTUAL
1	RETIRO DE EFECTIVO SIN TARJETA	0.50 céntimos (d)		
2	RETIRO DE EFECTIVO CON TARJETA	0.50 céntimos (d)		
3	DEPÓSITOS	Sin costo (f)		
4	PAGO DE GIRO	Sin costo		
5	VISUALIZAR ÚLTIMOS MOVIMIENTOS	0.50 céntimos (c)	Sin costo	Sin costo
6	CONSULTA DE SALDO	0.30 céntimos	Sin costo	Sin costo
7	CONSULTA CCI (CÓDIGO INTERBANCARIO)	Sin costo		Sin costo
8	CAMBIO PIN 4 DÍGITOS	Sin costo		
9	EMISIÓN DE GIRO	5 soles (a)	3 soles (a)	3 soles (i)
10	TRANSFERENCIAS MISMO BANCO	Sin costo (f)	Sin costo	Sin costo(b)
11	TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	2.20 soles		2.20 soles
12	PAGO DE TARJETAS DE CRÉDITO DE OTROS BANCOS	1 dólar(h)		1 dólar(h)
13	RECARGAS DE CELULAR	Sin costo	Sin costo	Sin costo



ANEXO Q: Visualización de lista de movimientos del Multired Virtual

N°	FECHA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CARGO	ABONO
01	2019.01.25	VRES	VRES - RETIRO CTA AHORROS EN CAJERO ATM	-20,00	
02	2019.01.25	VPOS	CARGO S/ X COMPRA POS	-3,00	
03	2019.01.24	CTBN	COMIS.X TRANSFERENCIA BN	-1,40	
04	2019.01.24	CTIB	COMIS.X TRANSFERENCIA INTERBANC	-0,80	
05	2019.01.24	ITIL	TRANSFERENCIA INTERBANCARIA EN LINEA	-25,00	
06	2019.01.23	VPOS	CARGO S/ X COMPRA POS	-30,00	
07	2019.01.22	BCCT	BANCA CELULAR CARGO POR TRANSFERENCIA	-0,00	
08	2019.01.20	CCRE	RETIRO EN EFECTIVO EN AGENTE MULTIRED	-40,00	
09	2019.01.19	VRES	VRES - RETIRO CTA AHORROS EN CAJERO ATM	-20,00	
10	2019.01.19	VPOS	CARGO S/ X COMPRA POS	-25,00	
11	2019.01.19	VPOS	CARGO S/ X COMPRA POS	-79,00	
12	2019.01.14	VPOS	CARGO S/ X COMPRA POS	-50,00	

Fuente: Banco de la Nación



ANEXO R: Hallazgos – entrevistas a expertos

Tabla R1 – Entrevista a Cristina Canchari

Nombre	Cristina Canchari	
Cargo	Técnico IV de Subgerencia de Banca Virtual	
Aporte	Definición	<p>Se creó en el 2007 como un nuevo proyecto de negocio dirigido hacia un público específico.</p> <p>El multired virtual es un canal propio del banco desarrollado por gente del banco. De manera continua se le van agregando más atributos como tasas o nuevos servicios para que se vaya alineando a la tecnología más actual.</p>
	Áreas de apoyo	<p>Este canal (<i>core</i>) tiene áreas de apoyo que dan soporte y apoyo tal como sistemas que ayuda para poder hacer algún cambio o mejora.</p> <p>Existen otras dos áreas de apoyo que son Desarrollo y Certificación; el primero ayuda cuando se quiere desarrollar algo tecnológico mientras que el segundo es para la comprobación y revisión de los cambios realizados</p>
	Funciones	<p>El área de Banca Virtual se encarga también de hacer seguimiento a las transacciones, reclamos y fundamentalmente la administración del canal pues se ven temas del crecimiento, estadística y propuestas de mejora.</p>
	Público objetivo	<p>El público objetivo del canal está en un rango entre 18-50 años; sin embargo, esto no es impedimento para que personas de otras edades puedan utilizarlo.</p>
	Datos relevantes	<p>Se desea elevar el uso de este canal para reducir colas, mayor llegada a zonas lejanas, ayuda social y bancarización.</p> <p>El costo de este canal es mucho menor al del Multired Celular porque es propia, del mismo banco. Todo el funcionamiento, diseño y operación es hecho por él.</p>
	Publicidad	<p>Las estrategias para elevar el uso van enfocadas en hacer publicidad interna y externa. Externa no se tiene mucho por el tema de política del banco (poco gasto), mientras que la interna va abocada a promocionarla por el portal interno del banco, paneles en el edificio, a través de televisores y boca a boca.</p>

Tabla R2: Entrevista a Sixto Javier Enciso

Nombre	Sixto Javier Enciso	
Cargo	Gerente de Banca de Servicio	
Aporte	Personal	<p>El BN espera que los trabajadores de las agencias brinden un servicio de calidad que en otras palabras significa reducido tiempo de espera en las colas, conocimiento y rapidez en la atención.</p> <p>Para monitorear el buen trato se realiza encuestas de calidad de servicio a nivel nacional.</p> <p>Los trabajadores son capacitados principalmente en calidad de atención, operatividad, conocimiento de canales alternos y lenguaje de señas.</p> <p>Existen promotores de servicios en la gran mayoría de entradas a las agencias a nivel nacional. El personal de seguridad cumple un papel complementario a estos, más no es su principal función.</p>
	Presencia Física	<p>Las oficinas se construyen o se ubican en función a la demanda potencial que existe en la zona, luego se determina si será una agencia 1,2 o 3. Así ,si es una oficina donde hay una mayor demanda, será una oficina grande; caso contrario, pequeña.</p> <p>Todas las oficinas tienen sillas para personas discapacitadas y también ventanillas preferenciales en todas las agencias. Asimismo, se cuenta con aire acondicionada en varias de estas.</p> <p>Existe un modelo estándar para el diseño de las agencias a nivel nacional porque no se busca que el cliente pase tiempo en estas, sino que sean atendidos lo más pronto posible.</p>

Tabla R3: Entrevista a Christian Ventocilla

Nombre	Christian Ventocilla	
Cargo	Supervisor de Subgerencia de Banca Virtual	
Aporte	Dirección	<p>Multired celular es el nombre comercial de lo que es la banca celular. Este servicio es administrado o gestionado por la Subgerencia de Banca Virtual. Y la subgerencia de banca virtual pertenece a la Gerencia de Operaciones.</p> <p>El MC estuvo en principio dirigido para clientes de todas las edades; sin embargo, con el paso del tiempo y por temas culturales y de uso se decidió reorientar a clientes entre 20-40 o 45 años.</p>
	Creación	<p>Este canal se implementó por la necesidad de mejorar la calidad de atención al cliente. Esto es, darle un canal que le permita operar en su trabajo, en su casa con el celular, hacer transferencias, pagos de celulares o cualquier otro tipo de operación financiera sin la necesidad de ir a una agencia. Asimismo, se creó para descongestionar las agencias y disminuir las colas pues el BN es bastante conocido por las grandes colas que se forman en las agencias. Por otro lado, se sigue la tendencia de la banca privada acerca de brindar mayores alternativas de medios de pago.</p>
	Funcionamiento	<p>MC funciona a través de mensajería de texto USSD, que se diferencia de los mensajes de texto SMS en que los USSD no se almacenan en el buzón de mensajes. Las Operadoras Telefónicas brindan el diseño del canal y la tecnología para que funcione, pero las transacciones financieras lo hacen los sistemas informáticos del banco de manera automática. Así, se cuenta con un contrato con estas para la utilización del servicio.</p>
	Atributos	<p>Este canal no necesita de un plan de datos, solo una mensajería de texto que tiene un costo que lo asume el banco; por ende, es gratis y de fácil acceso para cualquier tipo de celular (desde baja gama hasta alta gama).</p> <p>El porcentaje de operaciones de este canal ha ido creciendo de gran manera porque permite ahorro de tiempo, de dinero y a facilidad de acceso y uso.</p>
	Sistema de consultas	<p>Se cuenta con un sistema de consultas dentro del área de Banca Virtual que resuelve todos los reclamos de los clientes. Así también, esta área se encarga del monitoreo y seguimiento.</p>

	Fines	Este canal tiene un fin social ya que todos los ciudadanos, desde profesores, policías, beneficiarios de programas sociales y similares pueden acceder al MC pues no les representa ningún costo, a comparación del <i>app</i> móvil que sí necesita contar con un plan de datos.
--	-------	---



Tabla R4: Entrevista a Juan Enrique Berrospi

Nombre	Juan Enrique Berrospi	
Cargo	Analista II de Gerencia Central de Negocios	
Aporte	Crecimiento de canales virtuales	<p>Los canales virtuales han crecido mucho porque las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas, así también, a los clientes no les genera valor ir a la agencia por razones de tiempo, dinero y por la accesibilidad a la tecnología a bajo costo hoy en día.</p> <p>Se busca elevar el uso de estos canales porque los deseos y necesidades de los clientes han cambiado con el tiempo como por ejemplo el disgusto por parte de las personas de hacer colas en las agencias. De esta manera, el BN busca adaptarse a las necesidades de sus clientes.</p>
	Estructura de Gerencias	<p>Dentro de la Gerencia Central de Negocios está la Gerencia de Inclusión Financiera, la Gerencia de Operaciones, la Gerencia de Informática y la de Red de Agencias. La Gerencia Central de negocios es la gerencia <i>core</i> del banco, todo lo demás es apoyo. El brazo que articula todos los servicios que brinda el Banco de la Nación es Red de Agencias, a través de sus agencias y personal.</p>
	Creación	<p>La creación de los canales virtuales del BN se debió a la necesidad de los clientes de no ir a la agencia para hacer operaciones financieras y porque se siguió la tendencia de la banca privada.</p>
	Rol del BN	<p>El rol de inclusión social obligó al BN a tener un canal como Multired Celular que no excluye a los clientes que no tengan un plan de datos móviles. Así, el MC está enfocado para aquellas personas de difícil acceso que queremos incluirlo al sistema financiero y que están los lugares más alejados del país. El costo del servicio de la plataforma brindada por los Operadores Telefónicos lo asume el banco.</p>
	Diferencias entre ambos canales	<p>El Multired Celular fue diseñado para las personas más alejadas del país, con menores condiciones tecnológicas, que no acceden a un plan de datos y que no tienen una economía para obtener un teléfono de alta tecnología, mientras que el Multired Virtual fue diseñado para un público más urbano que cuenta con alta tecnología. A pesar de estas diferencias, no es excluyente para</p>

		ningún tipo de clientes porque lo que se busca es que se usen con más frecuencia estos canales.
--	--	---



Tabla R5: Entrevista a Danilo Bocanegra

Nombre	Danilo Bocanegra	
Cargo	Subgerente de Publicidad y Posicionamiento de Marca	
Aporte	Oferta de valor	<p>La oferta de valor para personas mayores de 45 años son los cajeros automáticos y los agentes corresponsales, más no los canales virtuales; estos últimos están dirigidos a gente más joven. Esto conllevaría a que haya menos gente en las agencias y por ende, se podría brindar mayor calidad de atención a los pensionistas que es muy poco probable que usen los canales alternos.</p>
	Público objetivo	<p>El banco maneja dos grandes bloques: clientes y usuarios. Los primeros son todas las personas que cuentan con una tarjeta (débito o crédito) del BN y que en gran proporción son personas mayores o pensionistas. Por otro lado, los segundos son los ciudadanos en común que realizan operaciones en las agencias de manera esporádica y que no necesariamente cuentan con una tarjeta del BN. Estos últimos son un público muy disperso y heterogéneo.</p> <p>Nosotros hacemos una división de clientes y usuarios. Por ejemplo, los que son clientes los dividimos por sector público, pensionista, trabajador activo, programas sociales, nuestra segmentación más que por edad está relacionada al servicio que utilizan.</p> <p>Muchas personas aun solamente conocen al Banco de la Nación como único banco, entonces toda la publicidad que pueda hacer otro banco no le va a llamar la atención porque para ellos el único banco al que acceden es el Banco de la Nación.</p>
	Oportunidades	<p>Las personas que tienen entre 30-40 años es un nicho que está creciendo bastante. Esta es una oportunidad única porque es gente que sí van a usar los canales virtuales porque ya están inmersos en el mundo digital, a comparación de personas mayores a 45 años. Estos últimos por temas culturales y de costumbre continúan asistiendo a las agencias y es muy difícil que usen otros canales.</p>
	Migración orgánica	<p>Muchas personas que antes hacían transacciones por Multired Virtual ahora las están haciendo por el celular, que es más rápido y</p>

	<p>de momento. Puede ser tema de sencillez porque ya esa persona ya lo usaba o ya sabía cómo funcionaba. Creo más bien que es un tema de practicidad porque lo puedes hacer directo, desde donde estés. Ahí está habiendo una migración orgánica.</p> <p>A nosotros no nos genera un problema, pero tampoco es un logro, es un tema general porque es del mismo espacio, de un lado al otro, sigues transaccionando en el banco, eso está bien, pero igual se estamos midiendo.</p>
<p>Funciones y limitaciones del área</p>	<p>El área en la cual estoy (en otras palabras <i>Marketing</i>), está a cargo de la publicidad y de posicionamiento de marca. De tal forma, por la misma estructura del banco el <i>marketing</i> se maneja de manera diferente a como lo hacen otro tipo de organizaciones privadas ya que al ser una entidad estatal se tiene que seguir ciertos parámetros. Por ejemplo, el precio lo propone el área de negocios que debe aprobarlo el área de finanzas y, a su vez, por el directorio. Es un proceso que es necesario tener cubierto porque tú puedes tener muchas decisiones sustentadas a nivel técnico, pero también debes tener cubierto también este proceso porque está muy expuesto a lo que dice la opinión pública. Debemos ofrecer buenos servicios a los clientes pero no debemos caer en algo que se pueda considerar competencia desleal por parte de la banca privada que no es nuestra intención, nosotros no somos competencia, por eso es importante conocer la situación.</p>

ANEXO S: Encuesta

Cuestionario para los clientes Banco de la Nación

¡Buenos días/tardes!

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente nos encontramos elaborando una investigación para nuestra tesis acerca del *marketing* de servicios del Multired Celular y Multired Virtual. Los datos recogidos en este cuestionario serán utilizados para fines estrictamente académicos. Muchas gracias por su tiempo.

I. Preguntas filtro

1. ¿Usas alguno de los siguientes canales?

• **Multired virtual**

- Sí
- No

• **Multired celular *551#**

- Sí
- No

2. ¿En qué distrito vives?

3. Edad: _____

II. Información general

1. Nombre: _____

2. ¿A qué se dedica? (Si es necesario, marcar más de una opción)

- Estudiar
- Trabaja como contratado
- Prácticas pre o profesionales
- Independiente
- Otros:

III. Sobre el uso de tecnologías

1. ¿Cuál de los siguientes aparatos electrónicos utilizas para entrar a internet? (puedes marcar más de uno)

- Smartphone
- Tablet

- Computadora
- Laptop

2. ¿A qué operadora telefónica te encuentras afiliado?

- Movistar
- Claro
- Entel
- Bitel

IV. Sobre el Banco de la Nación

La siguiente escala te ayudará a responder las preguntas 1 y 2 de esta sección.

1	2	3	4	5
Rara vez, nunca	Una vez al mes	Dos o tres veces al mes	Dos o tres veces a la semana	Diariamente

1. ¿Con qué frecuencia utilizas los siguientes canales?

	1	2	3	4	5
a. Multired Virtual	<input type="checkbox"/>				
b. Multired Celular *551#	<input type="checkbox"/>				
c. Agencias	<input type="checkbox"/>				
d. Cajeros Automáticos	<input type="checkbox"/>				
e. Agentes Corresponsales	<input type="checkbox"/>				

2. ¿Con qué frecuencia utilizas los siguientes servicios?

	1	2	3	4	5
a. Pagos	<input type="checkbox"/>				
b. Giros/ Telegiros	<input type="checkbox"/>				
c. Cheques	<input type="checkbox"/>				
d. Transferencias	<input type="checkbox"/>				
e. Servicios adicionales	<input type="checkbox"/>				

V. Sobre el uso de canales virtuales en el Banco de la Nación

1. ¿Cuáles son los factores que incentivan tu uso de canales virtuales? (Ordena del 1 al 5 - tomando el 1 como el menos relevante y 5 el más relevante, ten en cuenta que **no** se puede repetir el mismo número dos veces)

- a. Rapidez _____
- b. Seguridad _____
- c. Accesibilidad _____
- d. Facilidad de uso _____
- e. Recomendaciones _____

2. ¿Qué es lo que más le preocupa a la hora de usar los canales virtuales? (Ordena del 1 al 5 - tomando el 1 como el menos relevante y 5 el más relevante, ten en cuenta que **no** se puede repetir el mismo número dos veces)

- a. Seguridad _____
- b. Velocidad lenta _____
- c. Pobre funcionalidad _____
- d. Dificultad de uso _____
- e. No disponibilidad _____

3. ¿Qué es lo que buscas al usar un canal virtual? (Ordena del 1 al 5 - tomando el 1 como el menos relevante y 5 el más relevante, ten en cuenta que **no** se puede repetir el mismo número dos veces)

- a. Seguridad mejorada _____
- b. Más funciones en línea _____
- c. Seguimiento sobre las transacciones _____
- d. Soporte de mensajería instantánea _____
- e. Firma electrónica _____

VI. Matriz de canales virtuales

<i>Responda las siguientes preguntas</i>	Para usted qué tan importante es...					El desempeño del Banco de la Nación en torno a lo mencionado es...				
	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No opina	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	No opina
	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0
...la difusión en redes sociales y medios masivos de canales virtuales										
...la difusión dentro de las agencias sobre sus canales virtuales										
... la presencia de personas orientadoras en la entrada de la agencia										
...la velocidad de atención para absolver dudas										
... la empatía transmitida por colaboradores respecto a cualquier tipo de consulta										
... el conocimiento de los trabajadores sobre los canales virtuales										
...la distribución de los ambientes de la agencia para la experiencia de su visita										
... la comodidad de los ambientes durante su visita (aire acondicionado, ventilación)										
...las instalaciones del banco le resultan visualmente atractivas										

<i>Responda las siguientes preguntas</i>	Para usted qué tan importante es...					El desempeño del Multired Celular en torno a lo mencionado es...					El desempeño del Multired Virtual en torno a lo mencionado es...				
	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	No opina	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	No opina	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	No opina
	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0
... el diseño del canal virtual															
... el rápido acceso al canal virtual															
... la seguridad que ofrece o percibes del canal virtual															
... realizar los pagos y/o transferencias bancarias a través del canal virtual															
... la rapidez en la navegación dentro del canal virtual															
... la eficiencia del canal virtual (no errores, no caídas de sistema)															
... la respuesta de confirmación de la transacción realizada															

VII. Sobre el Multired Virtual

La siguiente escala te ayudará a responder las preguntas 1 y 2 de esta sección.

1	2	3	4	5
Rara vez, nunca	Una vez al mes	Dos o tres veces al mes	Dos o tres veces a la semana	Diariamente

1. ¿Con qué frecuencia utilizas los siguientes servicios en el Multired Virtual?

	1	2	3	4	5
a. Consulta de Cuentas	<input type="checkbox"/>				
b. Transferencias	<input type="checkbox"/>				
c. Pagos	<input type="checkbox"/>				
d. Giros	<input type="checkbox"/>				

2. ¿Cómo evaluarías tu experiencia en el Multired Virtual?

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

VIII. Sobre el Multired Celular

1. ¿Con qué frecuencia utilizas los siguientes servicios en el Multired Celular?

	1	2	3	4	5
a. Consulta de Cuentas	<input type="checkbox"/>				
b. Transferencias	<input type="checkbox"/>				
c. Pagos	<input type="checkbox"/>				
d. Giros	<input type="checkbox"/>				
e. Recargas	<input type="checkbox"/>				

2. ¿Cómo evaluarías tu experiencia en el Multired Celular?

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

3. ¿Qué tan probable es que recomiendes el Multired Celular a tus amigos o conocidos?

Nada Probable										Muy Probable	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3. ¿Qué tan probable es que recomiendes el Multired Virtual a tus amigos o conocidos?

Nada Probable										Muy Probable	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

¡Muchas gracias por su participación!

ANEXO T: Guía de Primer *Focus Group*

PÁRRAFO DE INTRODUCCIÓN

Buenas días, nosotros somos un grupo de tesis de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y estamos realizando nuestro proyecto de investigación por lo que le agradecemos su gentil participación. La conversación que van a sostener ahora nos va ayudar a entender, desde su punto de vista, su percepción como clientes del Banco de la Nación, acerca de los canales virtuales, específicamente del Multired Celular y Multired Virtual.

Por favor le pedimos que recuerden las siguientes indicaciones:

- Nada de lo que ustedes mencionen será incorrecto. Nosotros queremos escuchar todas sus opiniones porque nos ayudará a obtener la información óptima para nuestra investigación.
- Nosotros no vamos a analizar las respuestas individuales sino en conjunto.
- Por favor no se limiten en darnos sus respuestas. Siéntanse libres de dar sus opiniones y puntos de vista.
- Vamos a grabar esta sesión para asegurarnos que no perdamos ningún detalle. Solo vamos a usar la grabación con fines académicos y sus opiniones no serán reveladas.
- Este *focus group* solo quedará entre nosotros. Aproximadamente durará 1 hora, sin embargo pueden expresarse todo lo que crean conveniente porque lo que buscamos en sí es variedad de respuestas o encontrar un patrón de consumo.

PRESENTACIÓN

Para comenzar vamos a presentarnos. Mi nombre es _____ y mis compañeros son _____.

INICIO

DATOS PERSONALES

- 1) Empecemos diciendo cada uno lo siguiente:
 - a. Nombre:
 - b. Distrito donde vive:
 - c. WARM UP
- 2) ¿Qué aparatos electrónicos utiliza? ¿Cuál de ellos utilizan con mayor frecuencia?
- 3) Cuando piensan en los bancos ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente?
- 4) ¿Qué piensan sobre los canales virtuales que tienen los bancos en el Perú?
- 5) ¿Con qué frecuencia realizan transacciones bancarias? ¿Qué tipo de transacciones suelen realizar?
- 6) ¿A través de qué canales suelen realizar estas transacciones?
- 7) ¿A qué o cuáles bancos se encuentran afiliados?

PERCEPCIÓN DEL BANCO DE LA NACIÓN

- 8) ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente cuando escuchas “Banco de la Nación”?
- 9) ¿Cuál es el canal que más utilizas del Banco de la Nación? ¿Por qué?
- 10) ¿Qué aspectos positivos y negativos consideran que tienen el Banco de la Nación?
- 11) ¿Cuál es su percepción del Banco de la Nación en comparación con los de la banca privada?
¿En qué lo distinguen?

PERCEPCIÓN DEL CANAL MULTIRED CELULAR

- 12) ¿Eres cliente frecuente de Multired Celular? ¿Qué tipo de transacciones realizan por este canal?
- 13) ¿Qué aspectos positivos percibes del Multired Celular?
- 14) ¿Qué aspectos negativos percibes del Multired Celular?
- 15) ¿Qué atributos consideras importantes para utilizar el Multired Celular?
- 16) ¿Qué mejoras propondrías para el Multired Celular?

PERCEPCIÓN DEL CANAL MULTIRED VIRTUAL

- 17) ¿Eres cliente frecuente de Multired Virtual? ¿Qué tipo de transacciones realizan por este canal?
- 18) ¿Qué aspectos positivos percibes del Multired Virtual?
- 19) ¿Qué aspectos negativos percibes del Multired Virtual?
- 20) ¿Qué atributos consideras importantes para utilizar el Multired Virtual?
- 21) ¿Qué mejoras propondrías para el Multired Virtual?

COMPARACIÓN CON LOS CANALES DE LA BANCA PRIVADA

- 22) ¿Cuál es tu percepción de los canales virtuales del Banco de la Nación en comparación con los canales de la banca privada?
- 23) ¿Cómo sería tu banca virtual ideal?

Finalmente, ¿existe algún comentario que quisieran añadir sobre los canales virtuales que no hayan podido mencionar en el transcurso del focus group?

Muchas gracias por su participación y por el tiempo brindado.

ANEXO U: Guía de Segundo *Focus Group*

PÁRRAFO DE INTRODUCCIÓN

Buenas días, nosotros somos un grupo de tesis de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y estamos realizando nuestro proyecto de investigación por lo que le agradecemos su gentil participación. La conversación que van a sostener ahora nos va ayudar a entender, desde su punto de vista, su percepción como clientes del Banco de la Nación, acerca de los canales virtuales, específicamente del Multired Celular y Multired Virtual.

Por favor le pedimos que recuerden las siguientes indicaciones:

- Nada de lo que ustedes mencionen será incorrecto. Nosotros queremos escuchar todas sus opiniones porque nos ayudará a obtener la información óptima para nuestra investigación.
- Nosotros no vamos a analizar las respuestas individuales sino en conjunto.
- Por favor no se limiten en darnos sus respuestas. Siéntanse libres de dar sus opiniones y puntos de vista.
- Vamos a grabar esta sesión para asegurarnos que no perdamos ningún detalle. Solo vamos a usar la grabación con fines académicos y sus opiniones no serán reveladas.
- Este *focus group* solo quedará entre nosotros. Aproximadamente durará 1 hora, sin embargo pueden expresarse todo lo que crean conveniente porque lo que buscamos es una variedad de respuestas o encontrar un patrón de consumo.

PRESENTACIÓN

Para comenzar vamos a presentarnos. Mi nombre es _____ y mis compañeros son _____.

PERCEPCIÓN DE LOS BANCOS

1. ¿Cuándo piensan en los bancos ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente?
2. ¿Qué piensan sobre los canales virtuales que tienen los bancos en el Perú?
3. ¿Qué banco consideran que ha desarrollado más sus canales virtuales?
4. ¿Con qué frecuencia realizan transacciones bancarias? ¿Qué tipo de transacciones suelen realizar?
5. ¿A qué o cuáles bancos se encuentran afiliados?

PERCEPCIÓN DEL BANCO DE LA NACIÓN

6. ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente cuando escuchas “Banco de la Nación”?
7. ¿Qué aspectos positivos y negativos consideran que tienen el Banco de la Nación en comparación con la banca privada?

PERCEPCIÓN DEL CANAL MULTIRED CELULAR

8. ¿Qué tipo de transacciones realizan por este canal?

9. ¿Qué mejoras propondrías para el Multired Celular?

PERCEPCIÓN DEL CANAL MULTIRED VIRTUAL

10. ¿Qué tipo de transacciones realizan por este canal?
11. ¿Qué mejoras propondrías para el Multired Virtual?
12. ¿Cómo sería tu banca virtual ideal?

PERCEPCIÓN DEL *MARKETING MIX*

Promoción

13. ¿Cómo te enteraste de la existencia de los canales virtuales del BN?
14. ¿Cómo calificas la promoción y publicidad de los canales virtuales del BN en medios masivos?
15. ¿Consideran que las agencias publicitan de manera correcta los canales virtuales del BN? ¿Por qué?

Producto

16. ¿Cuáles son los atributos más importantes del MC? (diseño, rápido acceso, seguridad)
17. ¿Cuáles son los atributos más importantes del MV? (diseño, rápido acceso, seguridad)

Presencia física

18. ¿Cómo califican en las agencias en su experiencia de visitas a estas? ¿Buena, mala?
¿Por qué?

Personal

19. ¿Cómo perciben al personal del BN ante cualquier tipo de consulta en las agencias o por llamada telefónica? (empatía, velocidad, conocimiento)

Procesos

20. ¿Cómo califica el proceso de uso del canal MC? (proceso de afiliación, rapidez en navegación, eficiencia de canal, respuesta de confirmación)
21. ¿Cómo califica el proceso de uso del canal MV? (proceso de afiliación, rapidez en navegación, eficiencia de canal, respuesta de confirmación)

ANEXO V: Fichas Técnicas de primer *focus group*

FICHA TÉCNICA – PRIMER <i>FOCUS GROUP</i>	
Técnica de investigación	<i>Focus Group</i>
Instrumentos de Recolección	Guía de Focus Group, la misma que contiene 23 preguntas separadas en 4 secciones: Datos personales, percepción del Banco de la Nación, percepción del canal Multired Celular, percepción del canal Multired Virtual, comparación con los canales de la banca privada.
Objeto de Estudio	Clientes de los canales virtuales del Banco de la Nación en el último año.
Objetivo	Conocer la percepción de los clientes respecto a su uso de los canales virtuales del BN
Moderador	Manuel Barzola
Observadores	Moisés Sifuentes
	Alejandra Haymes
Participantes	Los participantes fueron las siguientes 6 personas.
	Christian Cuellar (70347558)
	Nixson Fernandez (60579083)
	Gonzalo Cueva (76800026)
	Katherine Puerta (70188510)
	Alfredo Colán (43267755)
	Celeste Basaldúa (71466292)
Lugar	San Isidro, Lima
Duración	Tuvo una duración de 60 minutos
Fecha	06 de octubre de 2018
Hora	10:00 am

ANEXO W: Fichas Técnicas de segundo *focus group*

FICHA TÉCNICA – SEGUNDO FOCUS GROUP	
Técnica de investigación	<i>Focus Group</i>
Instrumentos de Recolección	Guía de <i>Focus Group</i> , la misma que contiene 21 preguntas separadas en 5 secciones: Percepción de los bancos, percepción del Banco de la Nación, percepción del canal Multired Celular, percepción del canal Multired Virtual, percepción del <i>marketing mix</i> del BN
Objeto de Estudio	Clientes de los canales virtuales del Banco de la Nación en el último año.
Objetivo	Conocer la percepción de los clientes respecto a su uso de los canales virtuales del BN
Moderador	Moisés Sifuentes
Observadores	Manuel Barzola
	Alejandra Haymes
Participantes	Los participantes fueron las siguientes 4 personas.
	Paola De La Torre (70035368)
	Ana Arca (71434547)
	Wilder Huamani (73947659)
	Moisés Ramirez (73612155)
Lugar	San Isidro, Lima
Duración	Tuvo una duración de 60 minutos
Fecha	12 de enero de 2019
Hora	03:00pm

ANEXO X: Matriz de Consistencia

Objetivo General					
Entender la percepción de los clientes entre 18-40 años del Banco de la Nación en Lima Metropolitana sobre los canales virtuales del banco a través de su propuesta de marketing mix de servicios.					
Objetivos Específicos	Hipótesis	Elementos	Variables	Conclusiones	Metodología
Desarrollar las variables del marketing de servicios pertinentes que podrían influir en la mejora del nivel de uso de los canales virtuales.	Los elementos de la mezcla de marketing mix con mayor influencia en la percepción de los canales virtuales del BN son Personas, Procesos y Producto, mientras que los que tienen una menor influencia son Promoción y Presencia Física.		Marketing de Servicios (precio, plaza, producto, promoción, personas, presencia física, procesos), Canales virtuales, Banco de la Nación, IPA		Fuentes teóricas
Explicar la viabilidad del marketing mix de servicios en las entidades del Estado según los parámetros de la Nueva Gestión Pública.	El uso de herramientas del marketing, como el marketing mix de servicios, es viable según los parámetros de la Nueva Gestión Pública.		Marketing de Servicios (precio, plaza, producto, promoción, personas, presencia física, procesos), Nueva Gestión Pública, Valor Público		Fuentes teóricas
Describir la relevancia del Banco de la Nación en el sistema financiero peruano y su modelo de negocio de canales virtuales	El Banco de la Nación no establece estrategias de marketing correctamente definidas para sus canales virtuales, perjudicando la percepción de sus clientes respecto a estos.		Banco de la Nación, multired celular, multired virtual, internet, telefoní móvil, perfil del cliente financiero (18-40)		Fuentes teóricas
Analizar la percepción de los clientes en base a las 7ps del marketing mix de servicios usando la herramienta Análisis de Importancia - Valoración (IPA)	El modelo IPA indica que hay una disparidad entre la importancia en la gestión del marketing mix de servicios y el desempeño del BN en la gestión de sus canales virtuales.	Promoción	Uso de redes sociales, Páginas Web, Difusión en medios masivos (tv, radio, periódicos), Entrega de folletos informativos, Material POP, Paneles publicitarios	Personal, Promoción, Producto MV y Proceso MV cuentan con una mayor brecha en la matriz IPA, mientras que, Presencia Física, Producto MC y Proceso MC presentan una menor brecha según el análisis de esta herramienta, significando ese último aspecto una mayor satisfacción de los clientes.	Entrevistas con trabajadores del Banco de la Nación, Focus Group, Encuestas, variables encontradas en el Marco teórico e IPA (<i>Importance-Performance Analysis</i>)
		Producto	Diseño de canal virtual, Rapidez en el acceso, Seguridad en las operaciones		
		Procesos	Rapidez en la navegación, Caídas de sistema, Confirmación de la transacción		
		Presencia Física	Distribución de ambientes, Presencia de aire acondicionado, Presencia de asientos, Atractividad de las instalaciones, Infraestructura del espacio		
		Personas	Presencia de personas orientadoras en la agencia, Velocidad en la atención, Empatía con el cliente, Conocimiento de productos y servicios		

ANEXO X: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivos Específicos	Hipótesis	Elementos	Variables	Conclusiones	Metodología
<p>Formular recomendaciones en la mejora de la gestión del marketing mix de servicios de los canales virtuales para los clientes segmentados del Banco de la Nación.</p>		Canales virtuales	Recomendaciones		
		Multired Celular	Promoción: Publicidad pagada en redes sociales, módulos virtuales iterativos y alianzas con organismos estatales.		
			Producto: Alianza con Bitel y realizar transferencias interbancarias		
			Procesos: Mejoras sistemáticas de áreas de informática		
			Personas: Capacitaciones en amabilidad, masajes en días claves, mejora del clima laboral		
			Presencia Física: Mejoras en diseño y mapa de distribución de la agencia en la entrada		
		Multired Virtual	Promoción: Publicidad pagada en redes sociales, módulos virtuales iterativos y alianzas con organismos estatales.		
			Producto: Contratar empresa de tecnología que mejore el diseño e implementación del <i>token</i> virtual		
			Procesos: Implementación de lista detallada y extensa de movimientos bancarios		
			Personas: Capacitaciones en amabilidad, masajes en días claves, mejora del clima laboral		
Presencia Física: Mejoras en diseño y mapa de distribución de la agencia en la entrada					

ANEXO W: Consentimiento informado para las entrevistas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

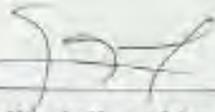
La presente investigación, "Estudio de la percepción de los clientes de un banco del Estado sobre sus canales virtuales a través del marketing mix de servicios: estudio del caso Banco de la Nación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Alonso Villanueva.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de su experiencia en el tema es conocer de manera profunda la creación, desarrollo, estrategias y metas de los canales virtuales del banco. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremosificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Manuel Barzola Contreras
20131683


Alejandra Haymes López
20113644


Moisés Sifuentes Barrantes
20130273

Yo, SATO ENRICO RODRIGUEZ representante del Banco de la Nación autorizo la utilización y publicación de los datos consignados en la entrevista para la elaboración del trabajo de investigación académica "Estudio de la percepción de los clientes de un banco del Estado sobre sus canales virtuales a través del marketing mix de servicios: estudio del caso Banco de la Nación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: SATO ENRICO RODRIGUEZ
Cargo (dentro de la organización): GERENTE (C) BANCO DE LA NACION
DNI: 05266637

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Estudio de la percepción de los clientes de un banco del Estado sobre sus canales virtuales a través del marketing mix de servicios: estudio del caso Banco de la Nación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Alonso Villanueva.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de su experiencia en el tema es conocer de manera profunda la creación, desarrollo, estrategias y metas de los canales virtuales del banco. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos recibir su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Manuel Barzola Contreras
20131685



Alejandra Haymes López
20113644



Moisés Sifuentes Barrantes
20130273

Yo Héctor Danilo Bosamegre Tubilla representante del Banco de la Nación autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Estudio de la percepción de los clientes de un banco del Estado sobre sus canales virtuales a través del marketing mix de servicios: estudio del caso Banco de la Nación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Héctor Danilo Bosamegre Tubilla

Cargo dentro de la organización: Subgerente (e) Publicidad y Posicionamiento de Marca

DNI: 42136839

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Estudio de la percepción de los clientes de un banco del Estado sobre sus canales virtuales a través del marketing mix de servicios: estudio del caso Banco de la Nación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Alfonso Villanueva.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de su experiencia en el tema es conocer de manera profunda la creación, desarrollo, estrategias y metas de los canales virtuales del banco. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Manuel Barzola Contreras

20131685

Alejandra Haymes López

20113644

Moisés Sifuentes Barrantes

20130273

Yo Cristian Ventocilla Aguado representante del Banco de la Nación autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Estudio de la percepción de los clientes de un banco del Estado sobre sus canales virtuales a través del marketing mix de servicios: estudio del caso Banco de la Nación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre y apellido: Cristian Ventocilla Aguado

Cargo dentro de la organización: Supervisor Banca Virtual

DNI: 15760318

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Estudio de la percepción de los clientes de un banco del Estado sobre sus canales virtuales a través del marketing mix de servicios: estudio del caso Banco de la Nación", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Alfonso Villanueva.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de su experiencia en el tema es conocer de manera profunda la creación, desarrollo, estrategias y metas de los canales virtuales del banco. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

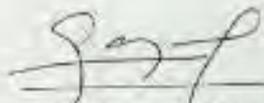
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Manuel Barzola Contreras

20131685



Alejandra Haymes López

20113644



Moisés Sifuentes Barrantes

20130273

Yo Cristina Canchari Castro representante del Banco de la Nación autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Estudio de la percepción de los clientes de un banco del Estado sobre sus canales virtuales a través del marketing mix de servicios: estudio del caso Banco de la Nación". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido:

Cristina Canchari Castro

Cargo dentro de la organización:

Técnico Operativo

DNI:

46577530