



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**

**Plan de Marketing  
Lanzamiento: Billetera BBVA**

**Jairo Guzmán Yermanos  
Fredy Mauricio Sanabria  
Carolina Vargas Mendoza**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–  
Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Bogotá  
2015**

**Plan de Marketing**  
**Lanzamiento: Billetera BBVA**

**Jairo Guzmán Yermanos**  
**Fredy Mauricio Sanabria**  
**Carolina Vargas Mendoza**

**Director:**  
**Luis Sánchez Villa**  
**Coordinador de programas MIM. IMBA**  
**ESIC, Business & Marketing School**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–**  
**Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**  
**Bogotá**  
**2015**

## Tabla de Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Objeto del Análisis .....</b>                          | <b>7</b>  |
| <b>2. Historia .....</b>                                     | <b>7</b>  |
| <b>3. Análisis Interno y Externo .....</b>                   | <b>7</b>  |
| <b>3.1. Productos .....</b>                                  | <b>7</b>  |
| <b>3.1.1. Descargar la aplicación al celular:.....</b>       | <b>8</b>  |
| <b>3.1.2. Registrarse por primera vez.....</b>               | <b>9</b>  |
| <b>3.1.3. Activar la Billetera por primera vez.....</b>      | <b>11</b> |
| <b>3.1.4. Uso de la Billetera BBVA .....</b>                 | <b>12</b> |
| <b>3.2. Ciclo de Vida del Producto.....</b>                  | <b>17</b> |
| <b>3.3. Pirámide de Abraham Maslow .....</b>                 | <b>19</b> |
| <b>3.4. Matriz de Ansoff .....</b>                           | <b>20</b> |
| <b>3.5. Entorno .....</b>                                    | <b>21</b> |
| <b>3.5.1. Situación Socioeconómica.....</b>                  | <b>21</b> |
| <b>3.5.2. Normativa Legal.....</b>                           | <b>24</b> |
| <b>3.5.3. Tendencias .....</b>                               | <b>24</b> |
| <b>3.5.4. Aparición de nuevos nichos de mercado .....</b>    | <b>24</b> |
| <b>3.6. Imagen.....</b>                                      | <b>25</b> |
| <b>3.6.1. Imagen del Sector .....</b>                        | <b>25</b> |
| <b>3.6.2. Imagen de los productos .....</b>                  | <b>26</b> |
| <b>3.6.3. Imagen de la Empresa .....</b>                     | <b>26</b> |
| <b>3.7. Mercado .....</b>                                    | <b>27</b> |
| <b>3.7.1. Bancarización .....</b>                            | <b>27</b> |
| <b>3.7.2. Bancarización en Colombia y Latinoamérica.....</b> | <b>28</b> |
| <b>3.7.3. Uso de Internet .....</b>                          | <b>29</b> |
| <b>3.7.4. Utilidades de las entidades financieras.....</b>   | <b>29</b> |
| <b>3.8. Red de Distribución .....</b>                        | <b>31</b> |
| <b>3.9. Competencia .....</b>                                | <b>31</b> |
| <b>3.9.1. Banca Móvil.....</b>                               | <b>34</b> |
| <b>4. Política de Comunicación .....</b>                     | <b>35</b> |
| <b>5. FODA .....</b>   | <b>36</b> |
| <b>6. Mercado objetivo .....</b>                             | <b>37</b> |
| <b>7. Objetivos .....</b>                                    | <b>37</b> |
| <b>8. Estrategias .....</b>                                  | <b>38</b> |
| <b>8.1. Estrategia de producto.....</b>                      | <b>38</b> |
| <b>8.2. Estrategia de distribución .....</b>                 | <b>38</b> |
| <b>8.3. Estrategia de comunicación.....</b>                  | <b>38</b> |
| <b>8.4. Estrategia de comunicación interna .....</b>         | <b>40</b> |
| <b>8.5. Estrategia de comunicación externa.....</b>          | <b>42</b> |
| <b>8.6. Presupuesto Estrategias de Comunicación .....</b>    | <b>45</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>9. Modelo del Negocio .....</b>      | <b>45</b> |
| <b>10. Costos por Transacción .....</b> | <b>47</b> |
| <b>11. Fijación de Precios .....</b>    | <b>47</b> |
| <b>12. Cuadro de Mando .....</b>        | <b>48</b> |
| <b>13. Plan de Contingencia .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Referencias.....</b>                 | <b>50</b> |

## Índice de Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Crecimiento esperado del comercio móvil a nivel Global.....               | 17 |
| Figura 2. Crecimiento esperado del comercio móvil a nivel Global.....               | 18 |
| Figura 3. Publicidad de Apple Pay, lanzado en Septiembre de 2014.....               | 18 |
| Figura 4. Ciclo de Vida del Producto.....   | 19 |
| Figura 5. Pirámide de Maslow para productos Financieros.....                        | 20 |
| Figura 6. Matriz de Ansoff para los clientes de la Billetera BBVA.....              | 21 |
| Figura 7. Crecimiento del PIB en Colombia durante los últimos años.....             | 22 |
| Figura 8. Crecimiento del PIB en Colombia proyectado al 2.025.....                  | 22 |
| Figura 9. PIB de Colombia por sectores.....   | 23 |
| Figura 10. Proyección de la población colombiana por sectores.....                  | 23 |
| Figura 11. De que se quejan los colombianos?.....                                   | 25 |
| Figura 12. Establecimientos financieros que más quejas acumulan.....                | 26 |
| Figura 13. Índice de Inclusión Financiera.....                                      | 28 |
| Figura 14. Índice de Inclusión Financiera en otros países.....                      | 28 |
| Figura 15. Utilidades Entidades Bancarias – Agosto 2013.....                        | 30 |
| Figura 16. Utilidades Entidades Bancarias 2013.....                                 | 30 |
| Figura 17. Número de entidades financieras en Colombia por tipo.....                | 32 |
| Figura 18. Número de Cajeros Automáticos a Dic. 2013.....                           | 32 |
| Figura 19. Transacciones en Cajeros Automáticos a Dic. 2013.....                    | 33 |
| Figura 20. Número Total de operaciones por Entidad.....                             | 33 |
| Figura 21. Comparativo operaciones por Banco - Canal Internet.....                  | 34 |
| Figura 22. Comparativo operaciones por Banco - Canal Bancamóvil.....                | 35 |
| Figura 23. Clientes de BBVA Colombia con al menos una tarjeta débito o crédito..... | 37 |
| Figura 24. Sucursal de BBVA Colombia.....   | 38 |
| Figura 25. Marca Sombrilla corporativa BBVA dondeestes.....                         | 38 |
| Figura 26. Imágen propuesta Billetera BBVA.....                                     | 39 |
| Figura 27. Falcao – Embajador de BBVA Colombia.....                                 | 41 |
| Figura 28. Ejemplo de Publicidad en sedes del Banco.....                            | 42 |
| Figura 29. Modelo de mensaje push que se enviará a clientes.....                    | 43 |
| Figura 30. Modelo de página WEB con micrositio de Billetera BBVA.....               | 43 |
| Figura 31. Publicidad propuesta – Billetera BBVA.....                               | 44 |
| Figura 32. Publicidad propuesta – Billetera BBVA.....                               | 46 |
| Figura 33. Índices definidos para la medición.....                                  | 48 |
| Figura 34. Contingencias definidas para casa índice.....                            | 49 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Tarifas por transacción de acuerdo con los rangos transaccionales realizados..... | 47 |
| Tabla 2. Tarifas para los comercios de acuerdo con el nivel transaccional .....            | 47 |

## **1. Objeto del Análisis**

El objetivo principal de este plan de marketing es establecer una estrategia para el Lanzamiento de la Billetera BBVA que permita llegar a 450 Mil clientes alcanzando ingresos netos por USD 400 Mil.

## **2. Historia**

En el año de 1857 nace el Banco de Bilbao el cual fue fundado en la ciudad de su mismo nombre ubicada en el norte de España. Posteriormente en 1901 es fundado el Banco de Vizcaya y en 1988 ocurre la fusión de estas dos entidades. Luego en 1999 se adhiere a esta fusión el Banco Argentario. Sin embargo este Banco no solo proviene de estas tres entidades financieras, pues durante ese lapso de tiempo también adquirieron a Banca Catalana en 1984 y Banco de Alicante en 1983 entre otros.

En el caso de Colombia el BBVA llega de la mano del Banco Ganadero, el cual fue fundado en el año de 1956 y poco a poco fue comprado mediante la adquisición de participación accionaria, iniciando desde un 40% en 1996 hasta alcanzar el 95,16% en el año 2001. Adicionalmente en el 2005 se realiza la compra del Banco Granahorrar, lo cual incrementó la participación del Banco en todo el territorio Colombiano.(BBVA Site Corporativo)

## **3. Análisis Interno y Externo**

### **3.1. Productos**

El producto objeto del análisis de este plan de marketing será la Billetera BBVA.

Durante los últimos años los medios de pago se han vendido modernizado y transformando cada vez más en medios digitales. Esta situación se da como respuesta para incrementar la seguridad, evitar fraudes y adicionalmente para ofrecer medios más sencillos de pago a los clientes.

Lo anterior está cambiando los hábitos transaccionales de los clientes, por lo cual se hace necesario que el banco responda a dichas necesidades ofreciendo servicios de pago actualizados.

Debido a esto surge el producto Billetera BBVA, el cual hace parte de la aplicación móvil del Banco denominada BBVA Móvil.

Esta funcionalidad permite que el celular haga las veces de billetera, por lo que puede ser usado para retirar dinero en cajeros automáticos y realizar compras en comercios.

Para que un cliente pueda usar la Billetera BBVA, debe descargar primero la aplicación denominada BBVA Móvil, lo cual se realiza de la siguiente manera:

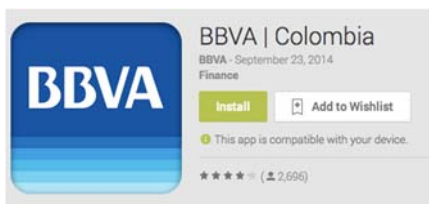


A continuación se muestra de forma detallada cada uno de estos pasos:

### 3.1.1. Descargar la aplicación al celular:

Desde un teléfono inteligente ingresar al Appstore de Apple, Google Play de Android o App World de BlackBerry y en la barra de búsqueda digitar “BBVA Colombia”.

Como resultado de la búsqueda se desplegará la siguiente aplicación.



Para descargarla es necesario hacer click sobre el Botón “Instalar”.

Desde cualquier otro teléfono se debe ingresar a la aplicación de Navegación en Internet y digitar la dirección “m.bbva.com.co”.

En ese instante se mostrará solicitando autorización descargar la aplicación, luego de lo cual BBVA Móvil se descarga en el teléfono.



### 3.1.2.Registrarse por primera vez.

- a) El Cliente debe ubicar el ícono de la aplicación en el menú de su celular y luego ejecutar BBVA Móvil haciendo click sobre él.



- b) En el momento en que se inicia la aplicación por primera vez, se debe crear una contraseña denominada Llave Móvil.

Esta contraseña se solicitará cada vez que se inicie la aplicación, su objetivo es prevenir que terceras personas hagan uso de la aplicación sin la autorización del Cliente Titular.



- c) Se debe seleccionar el tipo de documento de identidad (Cédula de ciudadanía, Cédula de Extranjería, Número de Identificación Personal, etc) y luego se requiere digitar el número del mismo.



- d) En la siguiente pantalla el cliente deberá leer el documento de términos y condiciones, bajo los cuales se realizan los acuerdo de niveles de uso de la aplicación entre el Banco y el Usuario.



Si está de acuerdo con dichos Términos y Condiciones, dará click sobre el botón “Aceptar” y podrá continuar con el proceso de activación de BBVA Móvil.

- e) Para validar la identidad de cliente, es necesario que digite los 16 números de una de sus tarjetas Débito o Crédito en conjunto con los cuatro números de su clave personal.



- f) Luego de validar la identidad del cliente, se le permite crear un nombre de usuario y contraseña. Estos datos serán los que se le solicitarán en adelante cada vez que desee realizar alguna transacción dentro de BBVA Móvil.



- g) En este instante y de forma automática el Banco envía de un mensaje de Texto que contiene una clave de activación, Esto con el fin de garantizar la identidad del cliente.



- h) Finalmente el cliente digita el código de activación en la Aplicación y esta queda completamente activada y en adelante para usar la aplicación el Cliente solo requerirá la Llave Móvil, el usuario y la contraseña.



Luego de que el cliente ha activado BBVA Móvil podrá acceder a las operaciones básicas de la aplicación, tales como:

- Consulta del estado de cuenta de sus productos financieros (Cuentas de Ahorro, Corriente, Préstamos, Fondos de Inversión y Certificados de Depósito a Término).
- Transferencia de recursos entre cuentas propias y a cuentas de terceros.
- Pago de productos y facturas.

Sin embargo en este punto aún no puede hacer uso de la Billetera BBVA, ya que este es un servicio adicional que los clientes podrán activar a discreción.

Para activarla deberán realizar los siguientes pasos:

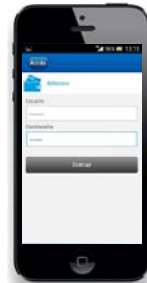
### 3.1.3. Activar la Billetera por primera vez

Para usar el teléfono móvil como Billetera, es necesario que el cliente active esta funcionalidad, lo cual le permitirá además agregar las tarjetas que desee en su billetera, de igual manera como lo haría con una Billetera Física de Cuero.

- a) Ir al menú principal y seleccionar la opción “Billetera”



- b) Para activar la Billetera el cliente debe digitar su nombre de Usuario y Contraseña



- c) Luego de activar la Billetera el Cliente deberá agregar las tarjetas que desea usar con su Billetera; Para esto elige la opción “Inscribir”.



- d) Se muestra el listado de tarjetas con las que cuenta el cliente y procede a seleccionar las tarjetas que desea agregar en su Billetera Virtual.



- e) Finalmente se muestra un mensaje indicando que las tarjetas seleccionadas se han inscrito correctamente y el cliente puede empezar a hacer uso de su Billetera Virtual de forma inmediata.



Actualmente la Billetera BBVA soporta dos tipos de funcionalidades que son El retiro de efectivo en Cajeros Automáticos y La compra en Comercios, la cual es la funcionalidad objeto de este estudio.

Para comprender completamente el funcionamiento de este servicio, a continuación se explicarán de forma detallada estas dos funcionalidades:

### **3.1.4. Uso de la Billetera BBVA**

#### **3.1.4.1. Compra en un Comercio**

Funcionalidad que le permite a los clientes realizar compras en establecimientos de comercios sin necesidad de su tarjeta débito o crédito y usando únicamente su celular a través de la funcionalidad Billetera BBVA.

Gracias a este servicio los clientes podrán realizar compras con total tranquilidad, ya que su tarjeta débito no podrá ser clonada o copiada.

Su funcionamiento es de la siguiente manera:

- a) El cliente se acerca a un comercio que cuente con la funcionalidad de Pago con el Celular. Estos comercios están identificados con el siguiente logo.



- b) Compra los productos que desea y se acerca a la caja a pagar indicándole al cajero que va a realizar el pago con el celular.



- c) El cajero registra los productos y le indica al cliente el valor total de la compra

- d) El Cliente toma su teléfono celular, ingresa a BBVA Móvil y digita la clave “Llave Móvil”.



- e) Selecciona la opción “Billetera”.



- f) En la parte superior selecciona la tarjeta con la cual desea realizar el pago y en el campo inferior digita el valor total de la compra.



- g) La aplicación genera una Clave única para realizar el pago con una duración de 90 segundos para ser usada.



- h) El cajero le entrega al cliente el datafono (TPV), en el cual el cliente digita su número de documento de Identidad y la clave que generó en el celular.



- i) La compra se completa cuando el datafono (TPV) genera el Voucher para ser firmado por el cliente.



- 
- j) Finalmente el cliente se retira del lugar con sus productos



---

#### **3.1.4.2. Retiro en Cajero Automático**

Otra de las funcionalidades con las que cuenta la Billetera BBVA, es la de permitir el retiro de dinero en efectivo desde los cajeros automáticos de BBVA.

Este servicio fue lanzado desde Marzo de 2014, fue bien recibido por los clientes y ha permitido mejorar los índices de fraude en ATM.

Sin embargo, debido a que para su óptimo funcionamiento se requiere mantener una gran red de cajeros automáticos así como en el mantenimiento de las máquinas, este servicio implica altos costos en la gestión del efectivo y de operación.

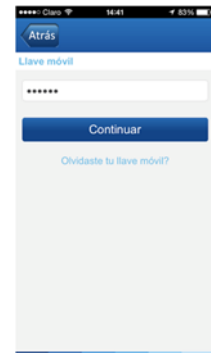
Por lo anterior se requiere impulsar de forma rápida el nuevo servicio de compra en comercio, ya que con este se logrará compensar dicho gasto, así como alcanzar los objetivos adicionales descritos en este Plan de Marketing.

Aunque esta funcionalidad no corresponde al objeto de este Plan, y solo como información adicional para el lector de manera que se obtenga un contexto y un panorama general del servicio, a continuación se detallará el funcionamiento del servicio de Retiro Sin Tarjeta.

a) El Cliente se acerca a uno de los cajeros de BBVA en Colombia



b) Mientras espera en la fila, ingresa a BBVA móvil digitando su llave Móvil para obtener el acceso a la misma.



c) Selecciona la Opción Billetera.



d) En la parte superior elige la tarjeta de la cual desea retirar el efectivo y en la parte inferior de la misma digita el valor que desea retirar.



e) Luego la aplicación le entregará una clave de único uso (OTP) con la cual podrá retirar el efectivo en el cajero.



- f) Posteriormente el cliente se acerca al cajero automático y selecciona la opción de retiro sin tarjeta.



- g) El cajero automático le solicitar el tipo de documento



- h) En la siguiente pantalla, el cliente debe digitar el número de su documento de identidad



- i) Posteriormente el cliente debe digitar el valor que va a retirar



- j) Finalmente el cliente digita la Clave para el retiro que generó en su celular.



- k) Si la información digitada es correcta, el cajero automático entrega el dinero y se completa la operación.





### 3.2. Ciclo de Vida del Producto

El producto Billetera, tiene un gran potencial de crecimiento a nivel mundial, como se observa en las cifras que se muestran a continuación:

Figura 1. Crecimiento esperado del comercio móvil a nivel Global

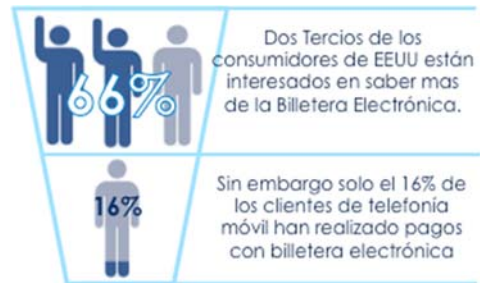


Fuente: Juniper

Adicionalmente, de acuerdo con el estudio de Juniper 2014, citado por Mobiforge se indica que el número de teléfonos que contarán con la función de Billetera electrónica se duplicarán para el 2018 y adicionalmente para este mismo año, 1 de cada 3 Billeteras electrónicas tendrán la función de pago sin contacto.

Para el caso de Estados Unidos se observa que la gente desea conocer más acerca de las billeteras electrónicas, sin embargo cuando se indaga sobre su uso, este aún no es amplio como se observa en la siguiente imagen:

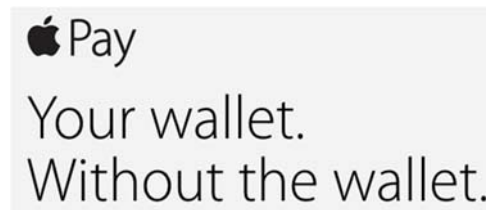
Figura 2. Crecimiento esperado del comercio móvil a nivel Global



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Juniper 2013.

Adicionalmente, se ha observado que las grandes empresas han empezado a lanzar servicios de pago, como Google Wallet y Apple Pay, lo cual nos muestra la dirección que está llevando el mercado actualmente.

Figura 3. Publicidad de Apple Pay, lanzado en Septiembre de 2014



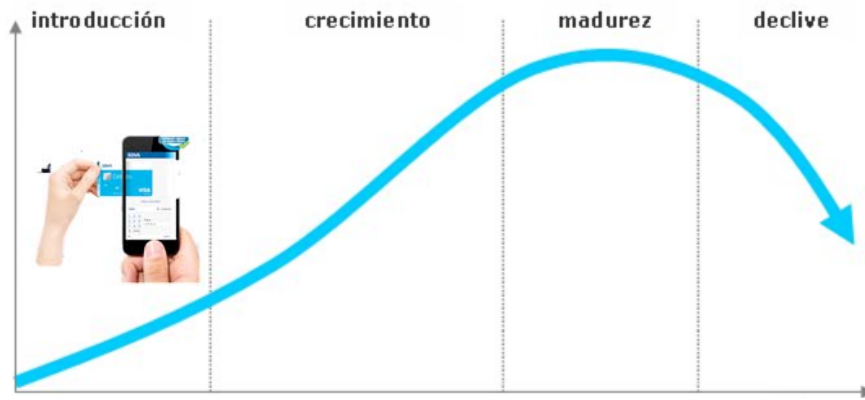
Fuente: Apple.com

Por otro lado, en Colombia aún no existe un servicio de este tipo y BBVA es el pionero en contar con un servicio de este tipo. Para esto realizó una alianza con la empresa Credibanco, la cual es propietaria de cerca del 50% de los datafonos (TPUV) que actualmente existen en el país.

Como fruto de esta alianza se está desarrollando el servicio en conjunto entre estas dos empresas y posteriormente podrá llevarse a otras entidades financieras, sin embargo mientras esto ocurre, BBVA es pionero en este servicio, de manera que será la primera Billetera existente en el territorio colombiano.

Debido a lo anterior es sencillo identificar que este producto se encuentra en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto.

**Figura 4. Ciclo de Vida del Producto**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.3. Pirámide de Abraham Maslow

De acuerdo con Maslow, hasta que las personas hayan logrado cubrir sus necesidades básicas, podrán enfocarse en necesidades de un orden superior (Bronstein, 2011)

La pirámide de Maslow consta de 5 niveles principales: Fisiología, Seguridad, Afiliación, Reconocimiento y Autorrealización. Teniendo en cuenta que el producto básico de las entidades financieras son las cuentas de ahorro, las cuales brindan un lugar seguro para almacenar el dinero, se puede inferir que el sistema financiero brinda seguridad y por lo tanto esta en el segundo nivel de las necesidades descritas por Maslow.

Sin embargo si se revisan de forma detallada los productos que ofrecen las entidades financieras, como se observa en la figura XX, encontramos que estos no solo están enfocados en satisfacer la necesidad de seguridad, y se pueden encontrar en los siguientes tres niveles así:

**Seguridad:** Cuenta de ahorros, permite almacenar el dinero en una sitio seguro.

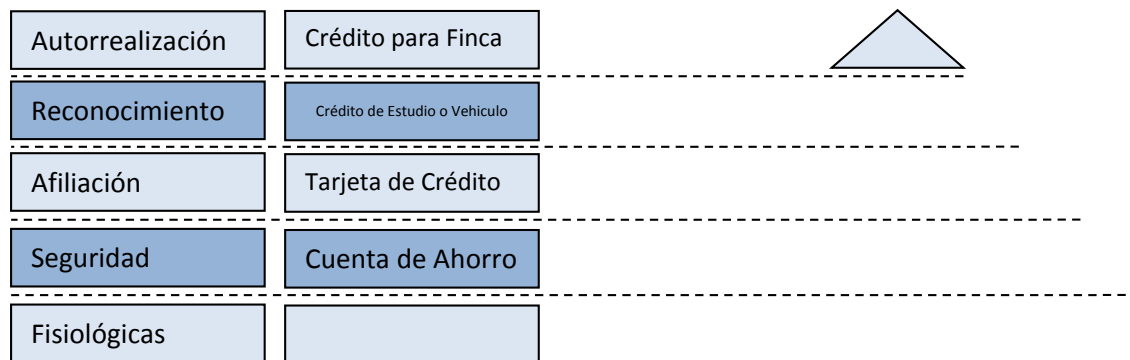
**Afiliación:** Tarjeta de Crédito, le da a las personas un estatus y por lo que le permite generar relacionarse con personas de su nivel.

**Reconocimiento:** Los créditos para estudiar o para vehículo, le permiten a las personas obtener bienes o servicios cuyo objetivo es el de cubrir esta necesidad.

**Autorrealización:** Los créditos para compra de una segunda vivienda, por ejemplo para una finca de retiro o para un viaje especial, pueden ser signos de que una persona ha logrado cubrir el último escalón de la pirámide de Maslow.

De acuerdo con lo anterior, se puede establecer la pirámide de Maslow para servicios financieros de la siguiente manera:

**Figura 5.** Pirámide de Maslow para productos Financieros



Nota Fuente: Elaboración propia

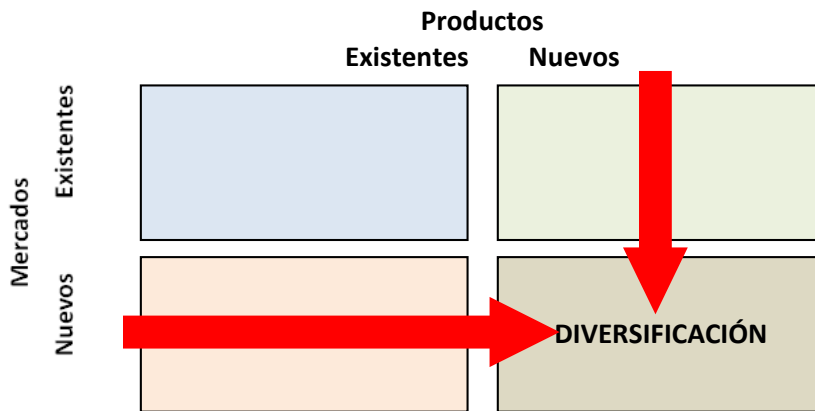
Teniendo en cuenta que el objeto de este estudio es analizar a las personas que no actualmente no tienen relación con los servicios financieros, se podría establecer que la primera necesidad a cubrir es la de la seguridad.

### 3.4. Matriz de Ansoff

Teniendo en cuenta que el servicio de Billetera corresponde a un mercado inexplorado por los Bancos, es posible empezar a determinar su ubicación en la matriz de Ansoff, la cual permitirá determinar la mejor estrategia a aplicar.

El servicio de pagos mediante teléfono móvil es totalmente nuevo para todos los Bancos del País, por lo anterior para una entidad que desee llegar a este segmento, su estrategia a aplicar debe estar enfocada en la diversificación, como se observa en la siguiente figura.

**Figura 6.** Matriz de Ansoff para los clientes de la Billetera BBVA.



Nota Fuente: Elaboración propia

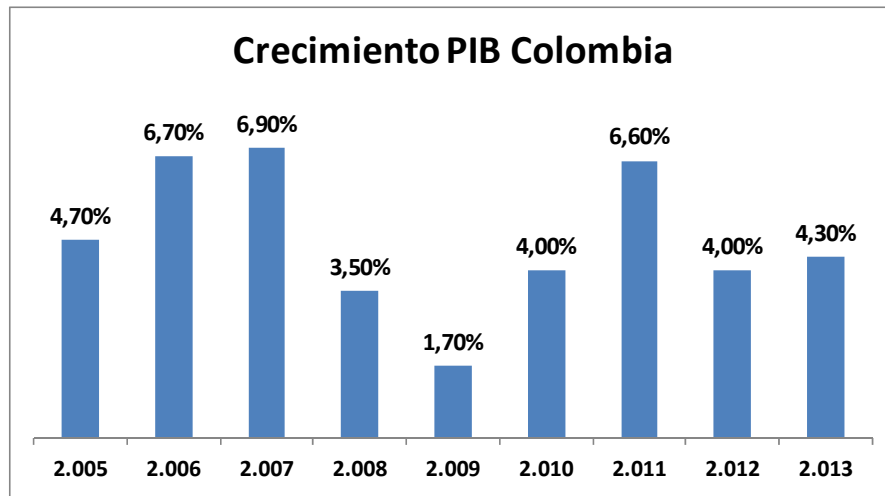
### 3.5. Entorno

#### 3.5.1. Situación Socioeconómica

Durante los últimos años Colombia ha venido manteniendo un crecimiento positivo, lo cual es un indicio de que el mercado es atractivo para el ingreso de nuevos productos y servicios.

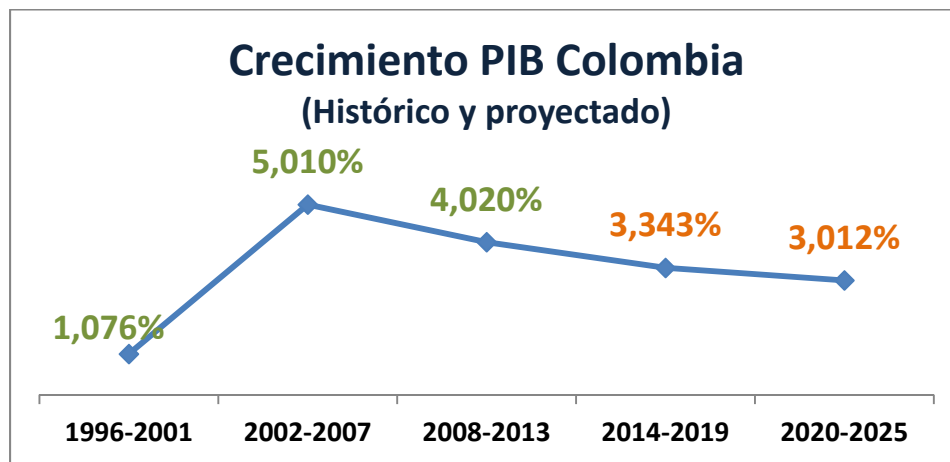
A pesar de la crisis económica mundial, Colombia no se ha visto afectada en gran medida a la misma y adicionalmente no se espera que en un futuro próximo se avecine una crisis económica en este mercado. De acuerdo con las proyecciones de crecimiento del PIB de Colombia se estima que se mantenga entre un 3 y 4% durante los próximos 10 años, como se puede ver en la siguiente figura.

**Figura 7. Crecimiento del PIB en Colombia durante los últimos años.**



Nota: Fuente: Dane -PRODUCTO INTERNO BRUTO - COLOMBIA Cuarto trimestre y total anual de 2013 - Base 2005

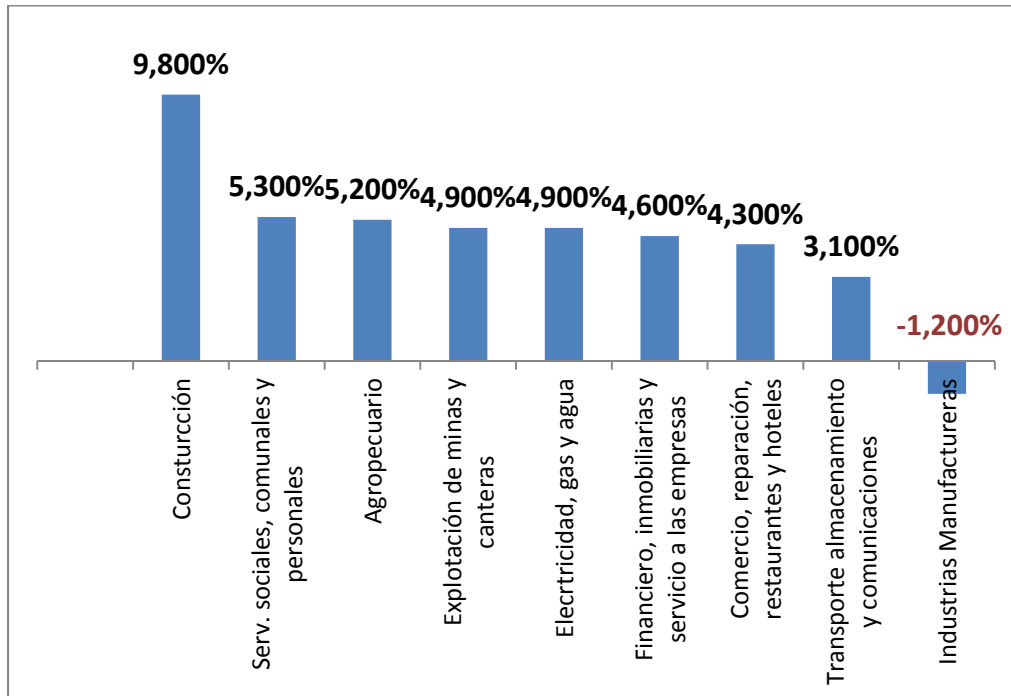
**Figura 8. Crecimiento del PIB en Colombia proyectado al 2.025**



Nota: Fuente: Global Economic Outlook 2014 – May 2014 update

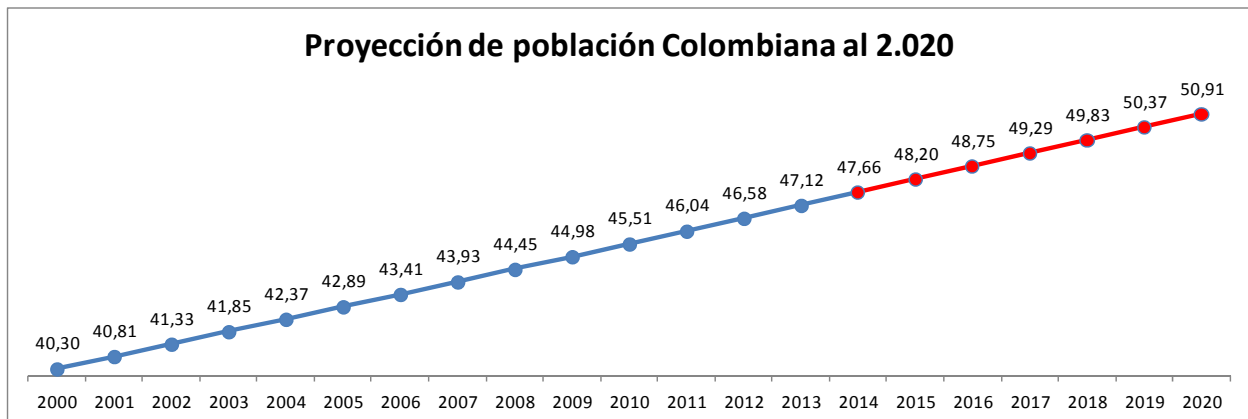
Al observar el crecimiento por cada uno de los sectores de la economía se puede ver que estos crecieron en general a una tasa similar. Y de estos, el sector financiero logró un incremento del 4,6%, dado que es un sector que continua en crecimiento.

**Figura 9. PIB de Colombia por sectores**



Nota: Fuente: Dane -PRODUCTO INTERNO BRUTO – COLOMBIA Cuarto trimestre y total anual de 2013 - Base 2005(DANE)

**Figura 10. Proyección de la población colombiana por sectores**



Nota: Fuente: Proyecciones de Población (DANE)

De acuerdo con la proyección de la población realizada por el Dane, se estima que el país continuará creciendo en número de habitantes y al 2.020 se estima que llegue a cerca de 51 Millones de personas. Eso nos muestra que además de los clientes potenciales actuales, en los próximos años continuará creciendo el segmento.

### **3.5.2. Normativa Legal**

Las entidades financieras se encuentran vigiladas por la Superintendencia Financiera, por lo que la normatividad con respecto a los canales electrónicos en Colombia es generada por este organismo.

Para esto actualmente existe un documento denominado Circular Externa 042 de 2012, en el cual se tratan los requerimientos mínimos de seguridad y calidad para la realización de operaciones a través de los canales electrónicos.

### **3.5.3. Tendencias**

Actualmente los Bancos se están moviendo hacia una era digital, la cual permite ofrecer nuevas soluciones a las necesidades de los clientes.

Para esto se ha generado una nueva tendencia denominada Omnicanalidad (BBVA), la cual se basa en que los clientes de una entidad, pueden usar sus canales de forma indistinta. Es decir que de esta manera las personas podrán iniciar una operación en un canal y terminarlo en otro.

Uno de los grandes beneficios que ofrece esta nueva tendencia es la de potencializar los pagos electrónicos mediante los diferentes canales no presenciales que ofrece el Banco.

### **3.5.4. Aparición de nuevos nichos de mercado**

Dentro de las nuevas oportunidades que ofrece la tecnología y gracias al apoyo del gobierno ha surgido un nuevo nicho de negocio para los Bancos.

Lo anterior se debe gracias a que mediante el decreto 4687 del 12 de Diciembre de 2011 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2012) se reglamentó el Depósito Electrónico, el cual es un tipo de cuenta dirigido principalmente a apoyar la inclusión financiera. Es decir que ahora los bancos tienen un nuevo producto con el cual pueden llegar a un nuevo segmento de población que actualmente no posee ningún tipo de producto Bancario.



Debido a lo anterior se hace evidente que las entidades financieras están ampliando su segmento objetivo a clientes de niveles socioeconómicos menores a los que anteriormente estaban acostumbrados a llegar.

### 3.6. Imagen

#### 3.6.1. Imagen del Sector

Actualmente en Colombia el sector financiero no cuenta con una buena imagen, ya que es generalizado el concepto que indica que los Bancos tienen altos costos.

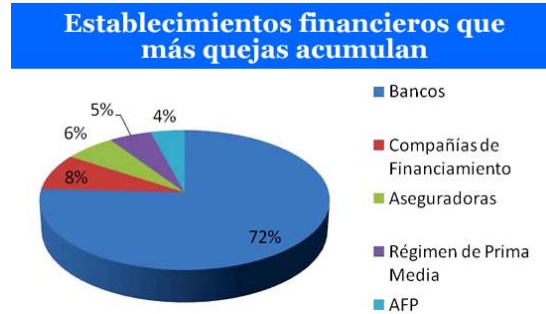
Debido a lo anterior, los clientes tienen desconfianza de ellos, ya que se cree que estas entidades aprovechan cualquier tipo de servicio ofrecido para cobrarlo con altas tarifas. Como por ejemplo las tasas de interés o los costos por realizar transacciones en los diferentes canales que ofrecen.

**Figura 11. De que se quejan los colombianos?**



Nota: Fuente: Los colombianos se quejan del sistema financiero. (Actualicese, 2010)

**Figura 12. Establecimientos financieros que más quejas acumulan**



Nota: Fuente: Los colombianos se quejan del sistema financiero. (Actualicese, 2010)

Como se observa las entidades que mayor número de quejas acumulan son los Bancos, por lo que como se mostró inicialmente, su imagen no se encuentra bien posicionada entre los clientes.

### **3.6.2. Imagen de los productos**

En general los productos financieros son vistos de forma positiva por los clientes, ya que para gran parte de la población son el único camino para acceder a un vehículo, una vivienda o para cubrir alguna necesidad que implique costos altos.

### **3.6.3. Imagen de la Empresa**

La imagen y la reputación de la empresa son un intangible muy importante ya que representan uno de los principales factores por los cuales sus clientes adquieren los productos. (Sanchez Herrera & Píntado Blanco, 2009)

De acuerdo con lo que indica el departamento de comunicación de BBVA: “El posicionamiento de la marca tiene que recoger, en cada momento, el significado de la visión más relevante para la sociedad y los clientes con el fin de construir una marca al servicio del negocio.” Se observa que la marca y por lo tanto la imagen que quiere dar el Banco, debe comprender todas las características que se desean comunicar a los clientes. (BBVA - Marca y reputación)

Debido a lo anterior BBVA desea que su imagen represente dos pilares fundamentales que son “Ser una entidad confiable y sencilla” (BBVA - Marca y reputación), el primero debido a que la confiabilidad es

quizá la característica más importante de un Banco, y la segunda se explica en palabras de la empresa como se muestra a continuación:

“Sencillez o vida más fácil significa cuatro cosas:

- Agilidad y pocos trámites
- Conveniencia y multicanalidad
- Cercanía y sencillez en el trato (versus arrogancia)
- Lenguaje claro, transparente y fácil de entender”(BBVA - Marca y reputación)

Finalmente la idea creativa se resume en una sola palabra “Adelante”, la cual nuevamente en palabras del banco significa: “ese futuro mejor al que todos aspiramos, y por el que trabajamos en BBVA. Adelante, significa hoy: ven que te vamos a apoyar en tus proyectos de futuro y lo vamos a hacer de manera muy sencilla, sin complicaciones.”(BBVA - Marca y reputación)

### **3.7. Mercado**

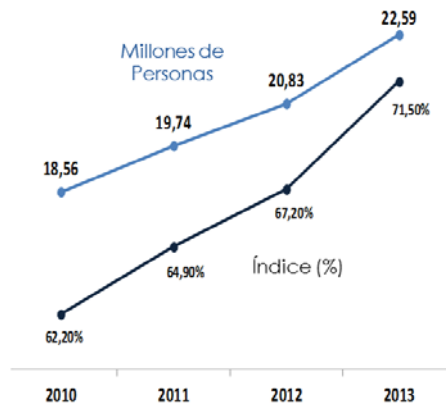
Actualmente en Colombia existen 22,59 Millones de personas que cuentan con al menos un producto financiero. Esto implica que el índice de Bancarización se encuentra en 71,59%.

#### **3.7.1. Bancarización**

En los últimos cuatro años, se destaca que alrededor de cuatro millones de personas, que antes no tenían acceso a productos financieros, se vincularon al sistema (principalmente mediante la apertura de cuentas de ahorro); esta vinculación paso de 18.56 millones de colombianos con algún producto financiero en 2010, a 22,59 millones al término de 2013; es decir, que se ha tenido un incremento del índice de Bancarización de 9,3% en este lapso de tiempo.

Actualmente el índice de Bancarización en Colombia es de 71,5%, es decir que aún se tiene un gran potencial de clientes no bancarizados que representan el 28,5%.

**Figura 13. Índice de Inclusión Financiera**

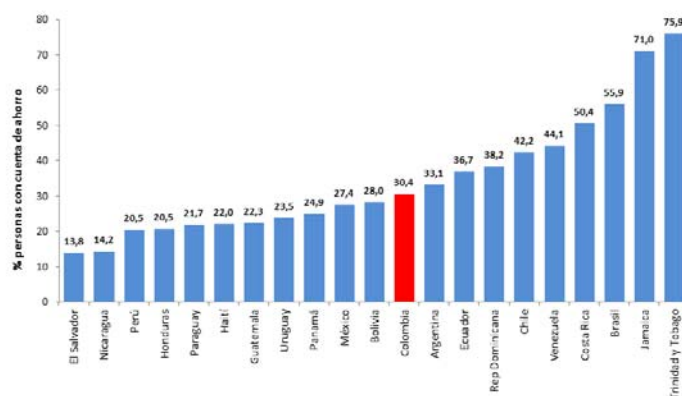


Fuente: elaboración propia a partir de información de Asobancaria 2013

### 3.7.2. Bancarización en Colombia y Latinoamérica

El mayor índice de bancarización en Latinoamérica lo tiene Trinidad y Tobago, con el 75,9%; el menor índice lo tienen El Salvador con 13,8% y Nicaragua con el 14,2%. En Colombia, éste índice está en el 30,4%; en países similares como Argentina está en el 33,1% y en Bolivia es del 28%.

**Figura 14. Índice de Inclusión Financiera en otros países**



Fuente: Elaboración propia a partir de Global Financial Development Report 2014 - Countries and Their Level of Financial Inclusion.

### **3.7.3. Uso de Internet**

De acuerdo con el estudio sobre “el nivel de digitalización de los colombianos y como las nuevas tecnologías están impactando sus vidas” realizado por Ipsos MediaCT y el Ministerio de Telecomunicaciones, se evidencia que una de las principales actividades que se han migrado al teléfono móvil y que antes hacía a través de otro medio son las operaciones financieras, donde se destaca que la consulta de extractos bancarios se ha incrementado en un 24%, las transacciones financieras se han incrementado en un 16% y los pagos de servicios públicos ha crecido en un 9%.

En términos generales, el comercio móvil global a través de tabletas y celulares representó 1,5 billones de dólares en 2013; se espera que a 2017 tenga un crecimiento de 113%, es decir que representará 3,2 billones de dólares. El número de personas realizando pagos móviles globales en el año 2013 fue de 245 millones y se espera que a cierre de 2014 esta cifra se incremente en un 84%, con 450 millones de personas.

La función e billetera electrónica en los teléfonos en el 2013 fue del 10%; se espera que para el 2018 esta cifra se duplique (20%) y que una de cada tres billeteras electrónicas tenga la función de pago sin contacto.

En cuanto al crecimiento y penetración de los usos de internet, se encontró que las Operaciones Bancarias han tenido un crecimiento superior al 50% y una penetración cercana al 40%.

### **3.7.4. Utilidades de las entidades financieras**

Entre enero y agosto de 2013 los bancos que operan en Colombia reportaron ganancias por \$4,13 billones; las entidades financieras nacionales reportaron mayores utilidades que las extranjeras.

Bancolombia fue la entidad bancaria con mejores resultados financieros hasta agosto de este año, según el reporte de la Superintendencia Financiera de Colombia.

El banco obtuvo \$951.020 millones en beneficios, lo que representa un aumento de 2,2% frente al mismo período de 2012, pero un aumento de 7,5% con respecto a julio de este año.

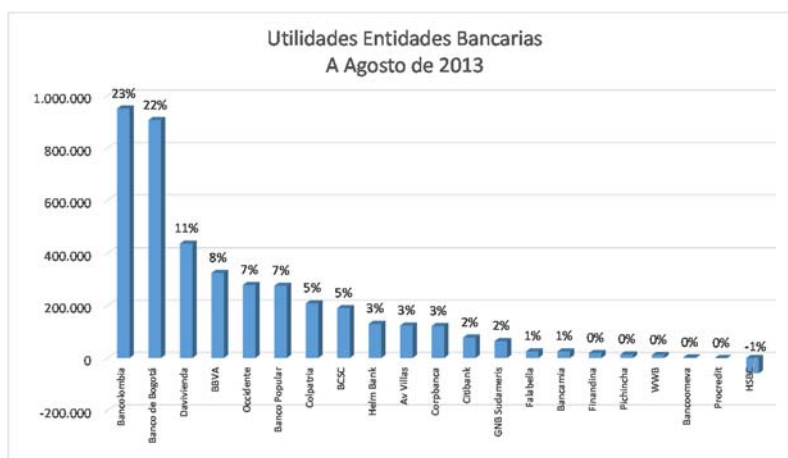
El segundo lugar del ranking es para el Banco de Bogotá con ganancias por \$906.990 millones, éstas crecieron 20% comparándolas con los resultados de entre enero y septiembre del año pasado.

El tercer puesto es para Davivienda que reportó utilidades por \$434.835 millones, lo que le representó al banco un 10% menos de los que había ganado para el mismo lapso de 2012.

Entre los bancos extranjeros, el de mayor ganancia fue BBVA Colombia que registró \$325.023 millones en sus beneficios, Colpatría le sigue los pasos con ganancias por \$208.875 millones y Corpbanca está en el tercer puesto con \$122.220 millones.

Para este período el único banco que reportó pérdidas fue el HSBC Colombia con \$58.458 millones.

**Figura 15. Utilidades Entidades Bancarias – Agosto 2013**



Nota: Fuente: Adaptado con datos de Revista Dinero (Revista Dinero, 2013)

**Figura 16. Utilidades Entidades Bancarias 2013**

| Entidad         | Utilidad |
|-----------------|----------|
| BANCO DE BOGOTA | 906.990  |
| BANCO POPULAR   | 275.959  |
| BANCOLOMBIA     | 951.020  |
| HELM BANK       | 130.433  |
| OCCIDENTE       | 279.025  |
| BCSC            | 190.635  |
| DAVIVIENDA      | 434.835  |
| BANCO AV VILLAS | 124.226  |
| BANCAMIA        | 25.307   |
| WWB S.A.        | 11.443   |

|                                 |                  |
|---------------------------------|------------------|
| BANCOOMEVA                      | 2.470            |
| BANCO FINANDINA                 | 19.049           |
| <b>TOTAL BANCOS NACIONALES</b>  | <b>3.351.392</b> |
| BANCO CORPBANCA                 | 122.220          |
| CITIBANK                        | 78.249           |
| HSBC                            | -58.458          |
| GNB SUDAMERIS                   | 64.554           |
| BBVA                            | 325.023          |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA        | 208.875          |
| PROCREDIT                       | 14               |
| BANCO FALABELLA S.A.            | 25.410           |
| BANCO PICHINCHA S.A.            | 13.433           |
| <b>TOTAL BANCOS EXTRANJEROS</b> | <b>779.320</b>   |

Nota: Fuente: Adaptado con datos de Revista Dinero - (Revista Dinero, 2013)

### 3.8. Red de Distribución

Actualmente BBVA Cuenta con una red compuesta por más de 300 Oficinas en todo el territorio colombiano. Estas son el principal medio de venta de los Canales Electrónicos, pues son el primer sitio al que acude un cliente nuevo. Además existe aún un alto número de personas que usan las oficinas del banco.

Adicionalmente existe una Fuerza de Venta externa dedicada a la venta de productos financieros e incentivar el uso de los canales.

El Call Center es uno de los medios a través de los cuales se ofrecen los canales y se invita a los clientes a usarlos.

### 3.9. Competencia

El mercado de los servicios financieros corresponde a un sector con fuerte regulación por parte del gobierno, lo cual genera una gran barrera de entrada a nuevos competidores. Actualmente el mercado está compuesto de la siguiente manera.

**Figura 17. Número de entidades financieras en Colombia por tipo**

| Tipo de Entidad             | No Entidades |
|-----------------------------|--------------|
| Bancos                      | 23           |
| Compañías de Financiamiento | 21           |
| Cooperativas (SFC)          | 7            |
| Cooperativas (SES)          | 164          |
| ONG Microcrediticia         | 20           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>235</b>   |

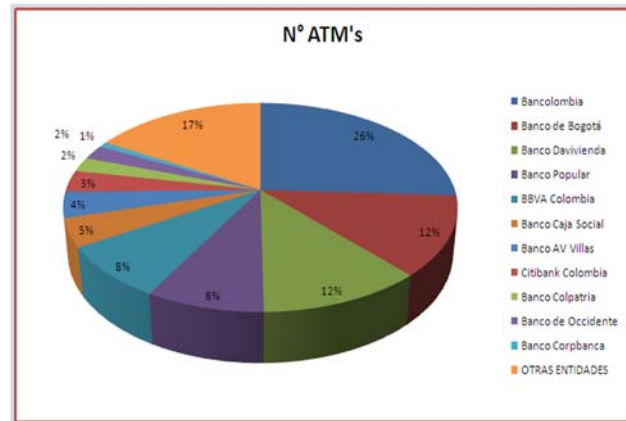
Fuente: Reporte inclusión financiera 2013(Asobancaria, 2013)

Como vemos existen 235 empresas que actualmente pueden prestarle servicios financieros a la población no bancarizada.

La utilización actual de los canales electrónicos se muestra a continuación:

**Figura 18. Número de Cajeros Automáticos a Dic. 2013**

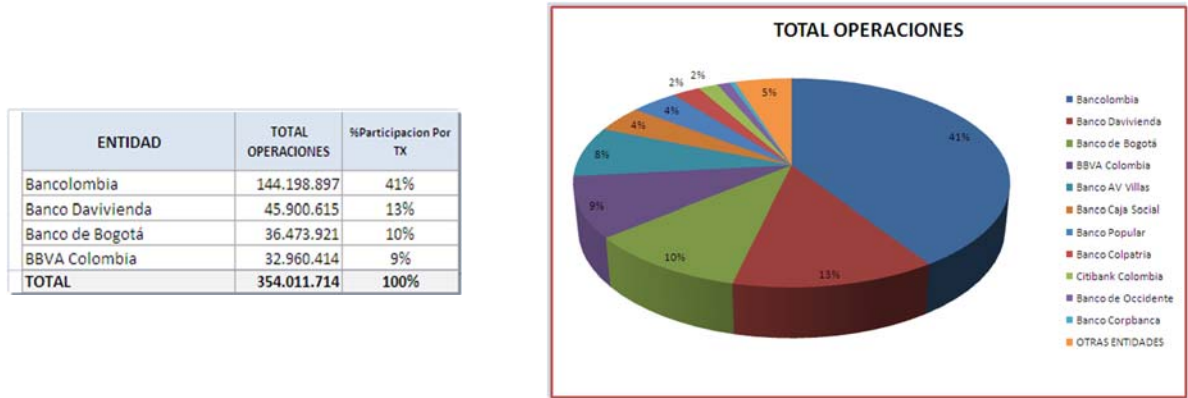
| ENTIDAD          | N° ATM's      | %Participacion Cobertura Física |
|------------------|---------------|---------------------------------|
| Bancolombia      | 3.538         | 26%                             |
| Banco de Bogotá  | 1.688         | 12%                             |
| Banco Davivienda | 1.581         | 12%                             |
| Banco Popular    | 1.139         | 8%                              |
| BBVA Colombia    | 1.125         | 8%                              |
| <b>TOTAL</b>     | <b>13.679</b> | <b>100%</b>                     |



Nota: Fuente: Superfinanciera - (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013)

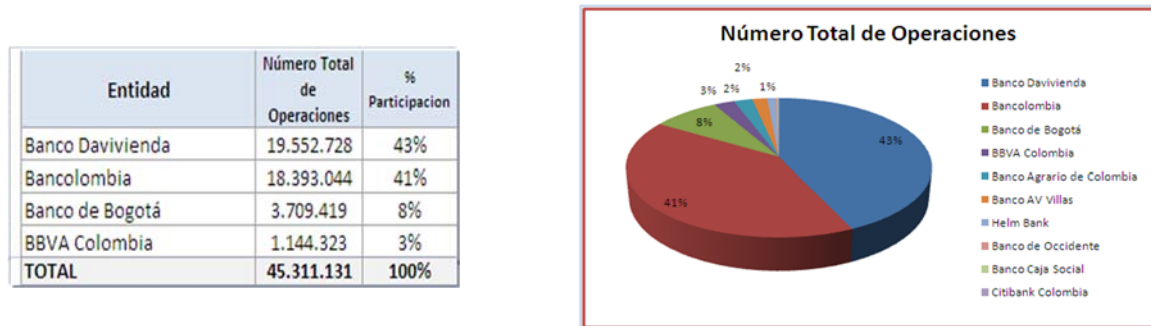


**Figura 19. Transacciones en Cajeros Automáticos a Dic. 2013**



Nota: Fuente: Superfinanciera - (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013)

**Figura 20. Número Total de operaciones por Entidad**



Nota: Fuente: Superfinanciera - (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013)

En las gráficas anteriores, donde se muestra el volumen de operaciones a través de los canales electrónicos, existe una gran diferencia en el volumen transaccional en entidades como Bancolombia y Davivienda con respecto a las demás entidades financieras, por lo tanto hay una gran oportunidad de mercado para el BBVA.

En cuanto a las operaciones realizadas en el Canal de Débito Automático, la participación en operaciones monetarias realizadas por el BBVA ocupa el primer lugar con un 31%.

Por otro lado, se observa que existe una gran varianza entre las operaciones y transacciones que permiten realizar los bancos, como se observa a continuación:

**Figura 21. Comparativo operaciones por Banco - Canal Internet**

|                       |  |  |  |  |  |
|-----------------------|---|---|---|--|---|
| Cuentas de Ahorros    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Tarjetas de Crédito   | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Libre Inversión       | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Crédito para estudiar | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>  |
| Crédito Hipotecario   | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Crédito de Consumo    | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Crédito Rotativo      | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Crédito Leasing       | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>   |
| Portafolio            | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>  |

Nota: Fuente: Adaptado de Sitios Web e información de las entidades

### 3.9.1. Banca Móvil

Para el caso de Banca Móvil, debido a que es un canal relativamente nuevo, se encuentra que las transacciones ofrecidas son más estandarizadas.

Lo anterior se debe a que los Bancos lanzan primero las transacciones básicas y luego se preocupan por implementar operaciones diferenciadas que les dé una ventaja competitiva con respecto a los demás bancos.

Por otro lado debido a que en el mundo móvil opera en un alto número de teléfonos diferentes cada banco debe realizar una aplicación para cada uno de los sistemas operativos existentes, lo cual implica una demora adicional en el tiempo de implementación y lanzamiento de estos servicios.

En resumen se observa que los bancos ya han ingresado al mundo digital cubriendo las funcionalidades básicas y actualmente se encuentran empezando a desarrollar funcionalidades diferenciadas.

Figura 22. Comparativo operaciones por Banco - Canal Bancamóvil

| <b>Sistema Operativo</b> | Tipo                      | APP | APP | Web | APP | APP | Web y App | APP | APP | APP |
|--------------------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|-----|
|                          | Iphone                    | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓         | ✓   | ✓   | ✓   |
|                          | Blackberry                | ✓   | ✓   | ✓   |     | ✓   | ✓         | ✓   | ✓   | ✓   |
|                          | Android                   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓         | ✓   | ✓   | ✓   |
|                          | Windows                   |     |     | ✓   |     |     | ✓         |     |     | ✓   |
|                          | Básicos                   | ✓   | ✓   |     | ✓   |     |           |     |     | ✓   |
| <b>Transacciones</b>     | Consultas                 | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓         | ✓   | ✓   | ✓   |
|                          | Pagos                     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓         | ✓   | ✓   | ✓   |
|                          | Transferencias            | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓         | ✓   | ✓   | ✓   |
|                          | Inscripción Inmediata     |     |     |     |     |     |           |     |     | ✓   |
|                          | Avances                   |     |     |     |     |     | ✓         |     |     | ✓   |
|                          | Cupo Rotativo             |     |     |     |     |     | ✓         |     |     |     |
| <b>Otros Servicios</b>   | Alertas                   |     |     |     |     |     |           |     | ✓   | ✓   |
|                          | Retiro sin tarjeta        |     | ✓   |     |     |     | **        | **  | ✓   | ✓   |
|                          | Compra sin tarjeta        |     |     |     |     |     |           |     |     | ✓   |
|                          | Promociones e Información | ✓   |     |     | ✓   | ✓   |           | ✓   |     | ✓   |
|                          | Localización de Oficinas  | ✓   |     |     | ✓   |     | ✓         | ✓   | ✓   |     |
|                          | Chat                      | ✓   |     |     |     |     |           |     | ✓   |     |
|                          | Ingreso con cédula        | ✓   | ✓   | ✓   |     |     | ✓         |     |     |     |

Nota Fuente: BBVA Colombia

#### 4. Política de Comunicación

La política de Comunicación nace de la personalidad de la Marca BBVA, la cual se centra en la premisa “Trabajamos por un futuro mejor para las personas”(BBVA - Posicionamiento Corporativo)

Además existen tres pilares fundamentales sobre los cuales se basa la comunicación del Banco y son: Liderazgo, Modernidad y el hecho de ser un banco de Personas para Personas y se explican de la siguiente forma:

Liderazgo: Significa el reconocimiento de la empresa, así como su capacidad de crear confianza en clientes y no clientes.

Modernidad: Hace referencia a la innovación y la generación de nuevas ideas que permitan solucionar las necesidades de los clientes.

Personas para Personas: Significa que para el Banco, el factor humano es muy importante y que las personas son uno de los factores más importantes para la empresa.

Lo anterior representa las políticas de comunicación a nivel Global y que por lo tanto aplican para todos los países del Grupo.

A nivel local, existe una estrategia especialmente enfocada en los canales digitales, ya que uno de los objetivos de BBVA es convertirse en el primer Banco digital en Colombia y por lo tanto actualmente su comunicación se encuentra enfocada en dar a conocer esta estrategia.

Adicionalmente, debido a que BBVA siempre ha sido un banco muy cercano al Fútbol, debido a su patrocinio de la Liga BBVA en España, en Colombia también ha ligado su comunicación a este deporte, como lo vemos en el Racional Creativo de la última campaña lanzada en Marzo de 2014.

**Racional Creativo – Campaña BBVA Donde Estés:**

“Las personas que viven el fútbol con pasión llevan su equipo a todas partes. Estén donde estén, llevan a su equipo en el corazón a donde vayan. Un verdadero hinchista está con su equipo en la oficina, en la tienda, en la casa, en la calle. Un verdadero hinchista ama sin restricción y sin razón a su equipo y lleva ese amor a todas partes, al igual que BBVA donde estés, que acompaña a sus usuarios a donde vayan, sin restricciones, incondicionalmente.” (Información Interna BBVA)

**5. FODA**

Con base en lo analizado anteriormente y luego de realizar una validación detallada de la Billetera BBVA, se ha desarrollado el siguiente análisis.

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos el primer Banco en lanzar el pago en comercios a través de celulares.</li> <li>• Nuestra aplicación funciona en teléfonos inteligentes y convencionales.</li> <li>• Nuestra aplicación funciona aunque el teléfono no tenga señal.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra aplicación a veces presenta problemas en teléfonos convencionales.</li> <li>• Debemos realizar actualizaciones en forma constante.</li> <li>• Desarrollos de aplicaciones conlleva demasiado tiempo.</li> <li>• El cliente debe crear un usuario y password.</li> <li>• Tenemos dos plataformas tecnológicas que funcionan en paralelo</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>  | <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de nuevas funcionalidades existentes en otros países.</li> <li>• Crecimiento en el uso de datos móviles</li> <li>• Incremento penetración de banda ancha</li> <li>• Mayor cultura acerca de los medios de electrónicos</li> <li>• Nuevos desarrollos de tecnología para conexión a internet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opciones de seguridad gratuita ofrecidas por otros bancos</li> <li>• Baja bancarización</li> <li>• No es un negocio exclusivo de los bancos, las empresa como Apple y Google ya cuentan con medios de pago por celular.</li> <li>• El cliente percibe que el proceso de activación requiere demasiados pasos</li> </ul>                                   |

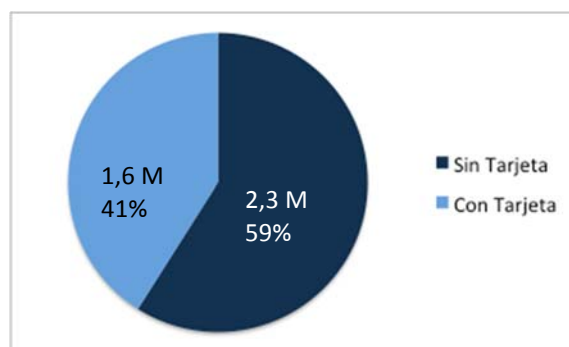
A partir de este análisis se define adoptar una estrategia ofensiva, para capitalizar las Oportunidades que existen en el mercado y en función de las Fortalezas de nuestro producto.

## 6. Mercado objetivo

Debido a que por el momento la aplicación solo está disponible para clientes de BBVA que cuenten con al menos una tarjeta débito o crédito activa, ya se tiene un primer filtro para seleccionar el mercado objetivo.

Por lo tanto se define como mercado objetivo los clientes actuales del banco con tarjeta débito o crédito, los cuales ascienden al 41% de los clientes.

**Figura 23.** Clientes de BBVA Colombia con al menos una tarjeta débito o crédito



Fuente: Elaboración propia con datos de BBVA Colombia

## 7. Objetivos

Mediante el presente plan de marketing se requiere lograr cuatro objetivos, los cuales se mencionan a continuación:

- Ingresos netos por USD 400 Mil en el año.
- Alcanzar una rentabilidad del canal del 80%.
- Disminuir los fraudes en 1%.
- Alcanzar 450 Mil Clientes.

## 8. Estrategias

### 8.1. Estrategia de producto

Teniendo en cuenta que el producto es nuevo y está dirigido principalmente a los clientes actuales de BBVA MOVIL, se define tener una estrategia basada en el desarrollo de nuevos productos. Para mantener la ventaja competitiva se desarrollaran nuevas funcionalidades que se liberaran al mercado una vez los competidores empiecen a igualar la ventaja actual.

### 8.2. Estrategia de distribución

La distribución es exclusiva ya que se realiza directamente por el Banco y actualmente no contamos con terceros que realicen la venta de productos financieros de BBVA Colombia.

**Figura 24.** Sucursal de BBVA Colombia



Fuente: Unipymes.com

### 8.3. Estrategia de comunicación

El banco BBVA tiene como marca sombrilla global de todos sus productos de banca electrónica la marca BBVA donde estás.

**Figura 25. Marca Sombrilla corporativa BBVA dondeestés**



Fuente: BBVA Colombia

Este nuevo producto será incluido dentro del canal BBVA Móvil.

La marca a utilizar para el producto será **Billetera BBVA**.

Figura 26. **Imágen propuesta Billetera BBVA**



Fuente: Elaboración propia con base en imágenes BBVA

Los atributos del producto que más valoran los clientes y que se resaltarán a través de la comunicación son:

- **Seguridad.**

- La Billetera BBVA evita fraudes utilizando en cada transacción usa datos únicos del cliente.
  - Datos personales y del móvil
  - Valor de la transacción
  - Cuenta con la que va a pagar
  - Hora de la operación
- Cada Token solo puede ser usado una vez.
- El cliente cuenta con 90 segundos para usar la clave asignada, luego de esto se desactiva automáticamente.
- El cliente cuenta con una Clave de acceso a la aplicación, si se intenta vulnerar la aplicación, esta se desactiva.
- La aplicación está asociada al teléfono en el que se activa y no es posible activarla en otro dispositivo.

- En caso de pérdida o robo del teléfono el cliente puede desactivar la aplicación llamando al banco o cuando reporta la pérdida del teléfono.

- **Agilidad**

- La aplicación cuenta con un look and feel sencillo y amigable.
- La Billetera BBVA está disponible siempre para el cliente, aun cuando la línea telefónica no funcione.
- El token para el pago se genera de forma inmediata.
- El proceso completo toma el mismo tiempo que la compra con la tarjeta débito.



- **Confiabilidad**

- La Billetera BBVA esta soportada por servicio 7 x 24 x 365 a través de una línea de ayuda, que soporta todos los momentos de interacción con la aplicación, incluyendo inconvenientes al momento del pago.
- Se brindará apoyo personalizado en las oficinas del banco para instalar el servicio.
- Se realizarán demostraciones de la instalación y el uso de la aplicación en todas las oficinas del Banco.

#### **8.4. Estrategia de comunicación interna**

Para el lanzamiento interno de la Billetera BBVA se realizarán acciones de activación para todo el personal, buscando que sean los primeros en descargar la aplicación y se conviertan en los embajadores de la Billetera BBVA, con los siguientes elementos:

- Lanzamiento de la Billetera BBVA por medio de un video de expectativa que resalte los atributos del producto, 15 días antes del lanzamiento oficial.
- Mensajes a través de correo electrónico anunciando la fecha de lanzamiento.
- Lanzamiento en simultánea en todas las sucursales, por medio de un video con Falcao Garcia invitando al uso de la Billetera BBVA.



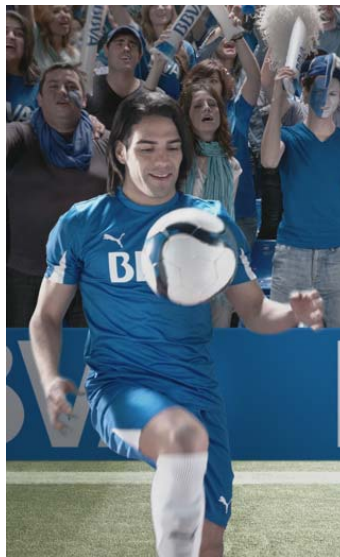
- Se enviará un correo electrónico de convocatoria a todos los empleados en el que los invitaremos a descargar la app para participar en el sorteo de unos Ipad y recibir una video llamada de Falcao. Para participar los empleados deberán:
  - Descargar la app.
  - Responder al correo de invitación con su nombre y número celular para completar la inscripción al sorteo.

Una tropa llegará sorpresivamente a las oficinas y le hará entrega al ganador de su Ipad.

Al recibir el Ipad el ganador recibirá una llamada en Facetime, una llamada de Falcao.

En ésta llamada Falcao saludará al ganador y le dará la noticia de que ése es su nuevo Ipad

**Figura 27. Falcao – Embajador de BBVA Colombia**



Fuente: BBVA Colombia

En las sedes se realizará activación en los espacios

Figura 28. Ejemplo de Publicidad en sedes del Banco



Fuente: Elaboración propia con base en imágenes BBVA

### 8.5. Estrategia de comunicación externa

La activación se realizará en medios tradicionales como Televisión nacional y cable y a través de radio con comerciales durante enero y posteriormente en marzo.

Dada la naturaleza digital del producto la comunicación ON LINE será el medio principal y permanente de comunicación con el cliente a través de Mensajes PUSH, la página web, Fan Page y Twitter.

Teniendo en cuenta que el primer grupo de clientes que se busca capturar con este producto son los clientes actuales de la aplicación, se utilizarán medios electrónicos para comunicarles el lanzamiento a través de Mensajes PUSH desde la APP BBVA MOVIL, informando el lanzamiento e incluyendo promoción en comercios aliados.

Figura 29. Modelo de mensaje push que se enviará a clientes



Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Modelo de página WEB con micrositio de Billetera BBVA

## PAGINA WEB – MICROSITIO BILLETERA BBVA



Fuente: Adaptación de Imágenes BBVA

Para posicionar la billetera BBVA como medio de pago, se realizará la promoción en los comercios con anuncios que indiquen los sitios donde el servicio está disponible. Estos mensajes se ubicaran en el exterior de los locales y en las mesas.

Figura 31. Publicidad propuesta – Billetera BBVA



Fuente: Adaptacion con imágenes BBVA



En los canales propios se realizará la promoción del nuevo servicio en:

- Segmentadores de Fila
- Página Web
- Pantallas Dirección General
- Material P.O.P oficinas
- Redes sociales
- Ventanales Dirección General y stickers oficinas
- Boletín adelante y sobre extractos
- Email marketing

## 8.6. Presupuesto Estrategias de Comunicación

El presupuesto para las estrategias de comunicación se enfoca principalmente al medio ON LINE y a las promociones dirigidas a los clientes para que empiecen a usar la billetera en los comercios asociados.

| Plan de Medios                        | Area Responsable | Presupuesto     |                       | Cronograma |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|
|                                       |                  | Participación % | Inversión (\$USD)     | Ene        | feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |  |  |
| <b>Comunicación Interna</b>           |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Video campaña de expectativa          | Marketing        | 10%             | \$ 50.000             |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Mailing                               |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Video lanzamiento interno Falcao      |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Activación en los espacios            |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Material POP                          |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Concurso interno Video llamada Falcao |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| <b>Comunicación Externa</b>           |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| <b>Tradicionales</b>                  |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Nacional                              | Marketing        | 8%              | \$ 40.000             |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Cable                                 |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Radio                                 |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| <b>Punto de venta - Comercios</b>     |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Material POP                          | Marketing        | 2%              | \$ 10.000             |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| <b>On line</b>                        |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Página Web                            | Marketing        | 10%             | \$ 50.000             |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Mensajes PUSH                         |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Fan Page (Facebook)                   |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Twitter                               |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| <b>Promociones</b>                    |                  |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Transacciones sin cobro               | Ventas           | 71%             | \$ 350.000            |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| Promociones para cliente final        | Marketing        |                 |                       |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |
| <b>Total Inversión</b>                |                  |                 | <b>USD \$ 490.000</b> |            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |  |

## 9. Modelo del Negocio

En general, en este negocio participan cuatro entes, que son: El cliente, EL banco BBVA, Credibanco y el Comercio.

A continuación se explica cada uno de ellos:

- El Cliente: Es una persona que ya cuenta con productos en BBVA y que previamente ha activado la Billetera BBVA en su celular. Es quién acude al comercio para efectuar la compra de un producto determinado.
- El Banco BBVA: Es la entidad en la cual El Cliente tiene sus productos financieros, y la cual le ofrece el servicio de Billetera BBVA.

- c. Credibanco: Es la empresa que provee a los comercios de los datafonos, los cuales son los dispositivos mediante los cuales se pueden recibir pagos con tarjeta débito o crédito.
- d. Comercio: Es la tienda o almacén que previamente ha cerrado un contrato con Credibanco, la cual cuenta con datafono. A este lugar se acerca El Cliente a realizar la compra de un producto.

Con base en lo anterior, podemos explicar el modelo, de la siguiente manera:

Figura 32. Publicidad propuesta – Billetera BBVA



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior se observa que el Banco obtiene sus ingresos gracias a la comisión que paga el comercio cada vez que recibe un pago.

Por lo tanto el producto Billetera BBVA, obtiene sus ingresos principalmente debido a las comisiones que se obtiene por cada compra que realizan los clientes.

## 10. Costos por Transacción

BBVA utiliza la red de Credibanco para comunicar el comercio con el Banco y devolver una respuesta de pago, servicio por el cual se tienen las siguientes tarifas por transacción de acuerdo con los rangos de transacciones realizadas en el mes:

**Tabla 1. Tarifas por transacción de acuerdo con los rangos transaccionales realizados**

| RANGOS DE TRANSACCIONES |             | TARIFA UNITARIA POR TRANSACCION |
|-------------------------|-------------|---------------------------------|
| DESDE                   | HASTA       |                                 |
| 1                       | 100.000     | \$ 800,00                       |
| 100.001                 | 150.000     | \$ 790,00                       |
| 150.001                 | 250.000     | \$ 780,00                       |
| 250.001                 | 450.000     | \$ 770,00                       |
| 450.001                 | 860.000     | \$ 760,00                       |
| 860.001                 | EN ADELANTE | \$ 750,00                       |

Fuente: elaboración propia a partir de las tarifas cobradas por Credibanco a BBVA

## 11. Fijación de Precios

Para los comercios, se definió que durante los primeros cuatro meses el BBVA asumirá los costos de las transacciones realizadas, posterior a esta fecha, se definieron las siguientes tarifas:

**Tabla 2. Tarifas para los comercios de acuerdo con el nivel transaccional**

| RANGOS DE TRANSACCIONES |             | TARIFA POR TRANSACCIÓN |
|-------------------------|-------------|------------------------|
| DESDE                   | HASTA       |                        |
| 1                       | 56          | \$ 960                 |
| 56                      | 120         | \$ 880                 |
| 121                     | 250         | \$ 864                 |
| 251                     | EN ADELANTE | \$ 840                 |

Fuente: elaboración propia a partir de estimados de tarifas

El primer rango obedece al promedio transaccional por comercio, a partir de este primer rango, se definieron los otros de forma estimada; en la medida que el comercio realice más transacciones, la tarifa va a ser menor.

En cuanto al número de clientes estimados (persona natural) utilizando Billetera BBVA, se espera que en los primeros 4 meses, inicien a utilizar la herramienta 100.000 clientes actuales de BancaMóvil además de

los nuevos clientes incentivados por la seguridad y facilidad en los pagos; posteriormente a este gran crecimiento inicial, se tendría un crecimiento moderado hasta alcanzar los 400.000 clientes meta.

## 12. Cuadro de Mando

A continuación se detallan los índices definidos con periodicidad mensual con los cuales se va a medir el logro de los objetivos planteados en número de clientes, volúmenes transaccionales y disminución de fraudes con tarjeta de crédito.

**Figura 33. Índices definidos para la medición**

| Índice KPI  | Mes | % | Acumulado | % |
|---|-----|---|-----------|---|
| Número de Clientes  |     |   |           |   |
| Volumen Transaccional                                       |     |   |           |   |
| Disminución de Fraudes por Migración de TD o Billetera BBVA |     |   |           |   |

Fuente: elaboración propia

## 13. Plan de Contingencia

Si en el seguimiento realizado a los indicadores definidos en el Cuadro de Mando muestran cambios significativos respecto a lo previsto, se definieron las siguientes contingencias para cada índice:

- Número de clientes: cada vez que se mida este índice y su resultado sea inferior al 80%, se procederá a generar publicidad inserta en los extractos de clientes y en la página Web del BBVA.



- Volumen transaccional: cuando los resultados sean inferiores al 80%, se procederá a incrementar la publicidad en los comercios a través de rompetráficos y promotores con el fin de incentivar la transaccionalidad de la Billetera BBVA.
- Disminución de fraudes por migración de clientes de Tarjeta Débito a Billetera BBVA: uno de los objetivos con la migración de transacciones con Tarjeta Débito es la disminución de fraudes por clonación de tarjeta, por lo tanto, con Billetera BBVA se espera que los fraudes que actualmente se reportan disminuyan en un 5%, en la medida que no se logre esta disminución, se procederá a incentivar a través de publicidad el uso de Billetera BBVA.

**Figura 34. Contingencias definidas para casa índice.**

| Índice KPI  | Periodicidad Medición | Límite Inferior              | Contingencia (límite Inferior)   |
|---|-----------------------|------------------------------|--|
| Número de clientes  | Mensual               | 80%                          | Publicidad (Inserto Extracto, Página Web) Billetera BBVA                                     |
| Volumen Transaccional                                       | Mensual               | 80%                          | Publicidad en los Comercios  |
| Disminución de Fraudes por Migración de TD a Billetera BBVA | Mensual               | 5% de los fraudes reportados | Publicidad para incentivar la migración de transacciones con Tarjeta Débito a Billetera BBVA |

Fuente: elaboración propia

## Referencias

Actualicese. (13 de Octubre de 2010). *Información Contable y Tributaria al Día*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de <http://actualicese.com/actualidad/2010/10/13/infografia-quejas-contra-el-sistema-financiero-se-incrementan/>

Asobancaria. (2013). *Informe de Inclusión Financiera*. Bogota: Asobancaria.

Asobancaria. (2013). *Reporte de Bancarización*.

BBVA - Marca y reputación. (s.f.). *BBVA - Marca y reputación*. Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/como-somos/marca-experiencia/index.jsp>

BBVA - Posicionamiento Corporativo. (s.f.). *BBVA*. Recuperado el 15 de Junio de 2014, de <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/posicionamiento/index.jsp>

BBVA. (s.f.). *Omnicanalidad BBVA*. Recuperado el 5 de Junio de 2014, de <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/web/tags/omnicanalidad>

BBVA Site Corporativo. (s.f.). *BBVA Site Corporativo*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/historia/index.jsp>

Cardenas, M. (Marzo de 2014). *Ministerio de Hacienda*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/saladeprensa/MinHacienda-anuncia-estrategia-del-Gobierno-y-proyecto-de-ley-para-que-inclusion-financiera-beneficie-a-mas-colombiano>

DANE. (s.f.). *Dane - PRODUCTO INTERNO BRUTO – COLOMBIA*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/pib>

DANE. (s.f.). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Ministerio de Hacienda. (3 de Abril de 2014). *Ministerio de Hacienda*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de Gobierno radica Proyecto de Ley de Inclusión Financiera: Pague Digital, para que servicios financieros lleguen a más colombianos: <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/saladeprensa/04032014-proyecto-ley-inclusion-financiera>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (12 de Diciembre de 2012). *Presidencia de la Republica - Colombia*. Recuperado el 11 de Mayo de 2014, de <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBoQFjAA&url=htt>

p%3A%2F%2Fwsp.presidencia.gov.co%2FNormativa%2FDecretos%2F2011%2FDocuments%2FDiciembre%2F12%2Fdec468712122011.pdf&ei=F2evU-6PIujesATtxoGwAQ&usg=AFQjCNHK7XErwZPADzSie38w

Ministerio de las Telecomunicaciones. (2013). *www.mintic.gov.co*. From <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&id=34>

Revista Dinero. (2013). Utilidades entidades bancarias 2013. *Dinero* .

Sanchez Herrera, J., & Píntado Blanco, T. (2009). *Imagen Corporativa - Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2013). *Informe de Operaciones*. Bogotá: Superfinanciera.

## Índice de Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Crecimiento esperado del comercio móvil a nivel Global.....               | 17 |
| Figura 2. Crecimiento esperado del comercio móvil a nivel Global.....               | 18 |
| Figura 3. Publicidad de Apple Pay, lanzado en Septiembre de 2014.....               | 18 |
| Figura 4. Ciclo de Vida del Producto.....   | 19 |
| Figura 5. Pirámide de Maslow para productos Financieros.....                        | 20 |
| Figura 6. Matriz de Ansoff para los clientes de la Billetera BBVA.....              | 21 |
| Figura 7. Crecimiento del PIB en Colombia durante los últimos años.....             | 22 |
| Figura 8. Crecimiento del PIB en Colombia proyectado al 2.025.....                  | 22 |
| Figura 9. PIB de Colombia por sectores.....   | 23 |
| Figura 10. Proyección de la población colombiana por sectores.....                  | 23 |
| Figura 11. De que se quejan los colombianos?.....                                   | 25 |
| Figura 12. Establecimientos financieros que más quejas acumulan.....                | 26 |
| Figura 13. Índice de Inclusión Financiera.....                                      | 28 |
| Figura 14. Índice de Inclusión Financiera en otros países.....                      | 28 |
| Figura 15. Utilidades Entidades Bancarias – Agosto 2013.....                        | 30 |
| Figura 16. Utilidades Entidades Bancarias 2013.....                                 | 30 |
| Figura 17. Número de entidades financieras en Colombia por tipo.....                | 32 |
| Figura 18. Número de Cajeros Automáticos a Dic. 2013.....                           | 32 |
| Figura 19. Transacciones en Cajeros Automáticos a Dic. 2013.....                    | 33 |
| Figura 20. Número Total de operaciones por Entidad.....                             | 33 |
| Figura 21. Comparativo operaciones por Banco - Canal Internet.....                  | 34 |
| Figura 22. Comparativo operaciones por Banco - Canal Bancamóvil.....                | 35 |
| Figura 23. Clientes de BBVA Colombia con al menos una tarjeta débito o crédito..... | 37 |
| Figura 24. Sucursal de BBVA Colombia.....   | 38 |
| Figura 25. Marca Sombrilla corporativa BBVA dondeestes.....                         | 38 |
| Figura 26. Imágen propuesta Billetera BBVA.....                                     | 39 |
| Figura 27. Falcao – Embajador de BBVA Colombia.....                                 | 41 |
| Figura 28. Ejemplo de Publicidad en sedes del Banco.....                            | 42 |
| Figura 29. Modelo de mensaje push que se enviará a clientes.....                    | 43 |
| Figura 30. Modelo de página WEB con micrositio de Billetera BBVA.....               | 43 |
| Figura 31. Publicidad propuesta – Billetera BBVA.....                               | 44 |
| Figura 32. Publicidad propuesta – Billetera BBVA.....                               | 46 |
| Figura 33. Índices definidos para la medición.....                                  | 48 |
| Figura 34. Contingencias definidas para casa índice.....                            | 49 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Tarifas por transacción de acuerdo con los rangos transaccionales realizados..... | 47 |
| Tabla 2. Tarifas para los comercios de acuerdo con el nivel transaccional .....            | 47 |