

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**EL MARKETING EMOCIONAL Y LA FIDELIZACIÓN DEL  
CLIENTE. ANÁLISIS A PARTIR DE LOS COMPONENTES  
EMOCIONALES DEL MODELO VALUE STAR EN LA “BANCA  
POR INTERNET” DEL BCP**

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

**ESPINOZA REYES, Renato Rodrigo**

**20110968**

**TOCAS SANTOS, César Augusto**

**20121448**

**URIBE SÓCOLA, Emily Maydolly**

**20122498**

**Asesorado por: Mgtr. María de Fátima Ponce Regalado**

**Lima, 25 de noviembre del 2017**



La tesis

**EL MARKETING EMOCIONAL Y LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS A  
PARTIR DE LOS COMPONENTES EMOCIONALES DEL MODELO VALUE STAR  
EN LA “BANCA POR INTERNET” DEL BCP**

ha sido aprobada.

---

Presidente de Jurado

Dr. Luis Wong Valdiviezo

---

Asesora de tesis

Mgtr. María De Fátima Ponce Regalado

---

Tercer Jurado

Mgtr. Milos Richard Lau Barba

A mi mamá Rosa Jhong Luna, por ser la persona incondicional que me apoyó en todo este camino e hizo realidad esta gran meta personal, amor y agradecimiento infinito. A mi mamá Rosa Reyes quien, gracias a su esfuerzo, dedicación y sus innumerables consejos me ayudaron a ser la persona que soy hoy, siempre juntos conseguiremos muchas cosas. Y a dos grandes, Emily y César, quienes estoy seguro serán grandes profesionales, pero sobre todo grandes personas.

**Renato Espinoza**

A mis padres, por sus consejos y enseñanzas de toda la vida, a mi tío Carlos quien siempre me apoya de manera incondicional, a mis hermanos y a mis dos grandes amigos, Emily y Renato, ya que gracias a ellos y juntos, cumplimos una de las metas más importantes de nuestras vidas.

Así como a nuestra asesora Ponce y a todos los profesores quienes de una u otra manera nos ayudaron a alcanzar nuestro objetivo.

**César Tocas**

Gracias a Dios y a mi familia ya que ellos me dieron la oportunidad de cumplir esta meta tan importante en mi vida. A Renato y César por formar juntos un gran equipo, a la profesora Fátima Ponce por guiarnos a lo largo de este proceso y a todos los que colaboraron de alguna manera al desarrollo de esta tesis. Este logro se lo dedico a mi mamá, papá, abuelita y hermano por todo su apoyo y amor incondicional.

**Emily Uribe**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1. Planteamiento del problema .....	3
2. Objetivos de la investigación.....	6
2.1.    Objetivo general .....	6
2.2.    Objetivos específicos .....	7
3. Justificación.....	7
4. Viabilidad .....	8
<b>CAPÍTULO 2: LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE Y EL MARKETING EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA ALCANZARLA .....</b>	<b>10</b>
1. La fidelización del cliente como un objetivo estratégico de la organización empresarial en la nueva era digital .....	10
1.1.    Diferentes definiciones de fidelización del cliente .....	11
1.2.    Importancia de la fidelización del cliente para las organizaciones empresariales .....	12
1.3.    Formas de asegurar la fidelización del cliente y sus principales causas .....	14
1.4.    Indicadores de la fidelización del cliente .....	16
1.5.    La particularidad de la fidelización del cliente en el sector bancario .....	18
1.5.1.    Canales de atención del sector bancario: tradicionales y alternativos .....	19
1.5.2.    Principales beneficios de la banca por internet .....	21
1.5.3.    Indicadores de fidelización del cliente en la banca por internet .....	21
2. Marketing emocional como una estrategia para la fidelización del cliente .....	23
2.1.    La evolución del marketing: Del marketing tradicional al marketing emocional .....	23
2.2.    Marketing emocional: importancia y su relación con la fidelización del cliente .....	25
2.3.    Modelos del marketing emocional como medios para la fidelización del cliente.....	28
2.3.1.    Modelo de Valor Emocional Añadido .....	28
2.3.2.    Un modelo de marketing emocional sin dejar de lado lo racional: Value Star .....	32
2.4.    Selección del modelo de marketing emocional: Value Star .....	40
2.4.1.    Indicadores de los componentes emocionales del Modelo Value Star aplicado en la banca por internet .....	41
2.5.    La comunicación en el marketing emocional .....	45
3. Relación del marketing emocional y la fidelización del cliente .....	46
<b>CAPÍTULO 3: MARKETING EMOCIONAL EN LA BANCA POR INTERNET EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y EN EL PERÚ .....</b>	<b>49</b>
1. Banca por internet: Surgimiento en el contexto internacional.....	49
2. Componentes emocionales en la banca por internet en el contexto internacional.....	51
3. Situación actual de la banca por internet en el Perú .....	54
4. El marketing emocional en la banca por internet en el Perú .....	56

**CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....61**

1. Hipótesis .....	61
2. Diseño metodológico.....	62
2.1. Alcance de la investigación .....	62
2.2. Tipo de diseño metodológico.....	62
2.3. Selección muestral .....	63
3. Técnicas de recolección de información .....	65
3.1. Entrevistas a profundidad.....	65
3.2. Observación .....	66
3.3. Encuesta .....	66
4. Técnicas de análisis de información .....	67
4.1. Estadística Descriptiva.....	69
4.2. Modelos de Ecuaciones Estructurales.....	69
4.2.1. Tipos de variables del SEM .....	71
4.2.2. Representación gráfica .....	71
4.2.3. Principales tipos de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) .....	72
4.2.4. Principales indicadores de ajuste del modelo.....	74

**CAPÍTULO 5: MARKETING EMOCIONAL EN EL BCP Y EN LA “BANCA POR INTERNET” DEL BCP.....76**

1. Presentación del BCP y su posición en el mercado.....	76
2. La estrategia de marketing en el BCP .....	77
2.1. Componentes emocionales en la estrategia de marketing del BCP .....	78
2.2. Proyectos implementados .....	81
3. Presentación de la “Banca por Internet” del BCP .....	82
4. Componentes del marketing emocional en la “Banca por Internet” del BCP .....	83
4.1. Análisis a partir de entrevistas a profundidad.....	83
4.2. Análisis a partir de observación.....	85
4.2.1. Zona informativa .....	85
4.2.2. Zona transaccional .....	91

**CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LA RELACION DEL MARKETING EMOCIONAL Y LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN LA “BANCA POR INTERNET” DEL BCP .....95**

1. Características generales de los clientes encuestados.....	95
2. Hallazgos a partir de estadística descriptiva de los ítems, sub-variables y variables analizadas .....	100
2.1. Equidad.....	101
2.2. Experiencia .....	105
2.3. Energía.....	107
2.4. Fidelización .....	108
2.5. Análisis entre las variables de los componentes emocionales y la “Fidelización” .....	109
3. Resultados a partir del uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales .....	112

**CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....122**

1. Conclusiones de la Investigación .....	122
2. Recomendaciones de la investigación .....	124
3. Limitaciones de la investigación .....	124
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO A: Enfoque transaccional y enfoque relacional.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO B: Marketing tradicional vs. marketing emocional .....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO C: Comisiones de la banca por internet en el Perú .....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO D: Cuadro de Nivel Socio-Económico Lima Metropolitana 2017 .....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO E: Guías de entrevistas a profundidad.....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO F: Lista de consentimientos informados de entrevistas a profundidad ..</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO G: Resúmenes de entrevistas a profundidad .....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXO H: Guía de observación virtual.....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXO I: Cuestionario de encuesta aplicado.....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO J: Canales atención del BCP .....</b>	<b>205</b>
<b>ANEXO K: Captaciones y colocaciones de los principales bancos del Perú.....</b>	<b>206</b>
<b>ANEXO L: Operaciones en la “Banca por Internet del” BCP .....</b>	<b>207</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Valor Emocional Añadido .....	28
Figura 2: Modelo Value Star .....	32
Figura 3: Número de transacciones monetarias en banca por internet .....	55
Figura 4: Ejemplo gráfico de Path Analysis .....	72
Figura 5: Ejemplo gráfico de modelo factorial confirmatorio .....	73
Figura 6: Ejemplo modelo de medida .....	73
Figura 7: Ejemplo modelo de relaciones estructurales .....	74
Figura 8: Página principal de la "Banca por Internet" del BCP .....	86
Figura 9: Acceso a la información de productos .....	86
Figura 10: Juntos somos más seguros .....	87
Figura 11: Virus Troyano como modalidad de fraude .....	87
Figura 12: El ABC de la Banca .....	88
Figura 13: Chat en línea .....	88
Figura 14: Registro de acceso al chat en línea .....	89
Figura 15: Diccionario de términos financieros .....	89
Figura 16: Tasas y tarifas en la "Banca por Internet" del BCP .....	90
Figura 17: Dinero al instante BCP .....	90
Figura 18: Ingreso a la zona transaccional e imagen captcha como prueba preventiva .....	91
Figura 19: El token como medida de seguridad .....	91
Figura 20: Operaciones a disposición .....	92
Figura 21: Operaciones frecuentes "Mis Favoritos" .....	92
Figura 22: Cuentas personalizadas .....	93
Figura 23: Constancia de transferencia .....	93
Figura 24: Muestra agrupada por sexo .....	95
Figura 25: Rangos de edad de los encuestados .....	96
Figura 26: Nivel socioeconómico de los encuestados .....	96
Figura 27: Nivel de estudio de los encuestados .....	97
Figura 28: Número de bancos con los que trabajan los encuestados .....	97
Figura 29: Banco principal de los encuestados .....	98
Figura 30: Tiempo que llevan los encuestados utilizando la "Banca por Internet" del BCP .....	98
Figura 31: Última vez que los encuestados utilizaron la "Banca por Internet" del BCP .....	99
Figura 32: Frecuencia de uso de "Banca por Internet" del BCP de los encuestados .....	99
Figura 33: Modelo inicial .....	113

Figura 34: Modelo tras análisis de confiabilidad de variables .....	114
Figura 35: Modelo final sin las sub-variables IMA ni FA .....	116
Figura 36: Modelo Final.....	117



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Beneficios directos de la fidelización del cliente .....	13
Tabla 2: Causas de la fidelización inducida .....	15
Tabla 3: Causas de la fidelización buscada .....	16
Tabla 4: Indicadores de fidelización del cliente .....	18
Tabla 5: Clasificación de canales de atención del sector bancario.....	20
Tabla 6: Indicadores de fidelización del cliente en la banca por internet .....	23
Tabla 7: Cuadro resumen de variables a utilizar para medir los componentes emocionales del Modelo Value Star .....	45
Tabla 8: Monto de transacciones monetarias por canal de atención (S/. Millones) .....	55
Tabla 9: Entidades bancarias que ofrecen el servicio de banca por internet .....	56
Tabla 10: Atributos valorados por los clientes en la banca por internet .....	57
Tabla 11: Lista de entrevistas .....	63
Tabla 12: Distribución de la muestra seleccionada .....	65
Tabla 13: Variables de los componentes del marketing emocional .....	67
Tabla 14: Variable de fidelización del cliente.....	69
Tabla 15: Operaciones que los encuestados realizan con mayor frecuencia en la “Banca por Internet” del BCP .....	100
Tabla 16: Abreviaturas de los ítems del componente “Equidad” .....	101
Tabla 17: Resultado de los ítems de la variable “Confianza” .....	102
Tabla 18: Resultado de los ítems de la variable “Imagen de Marca” .....	104
Tabla 19: Abreviaturas de los ítems del componente “Experiencia” .....	105
Tabla 20: Resultado de los ítems de componente “Experiencia” .....	106
Tabla 21: Abreviaturas de los ítems del componente “Energía” .....	107
Tabla 22: Resultado de los ítems de componente “Energía” .....	107
Tabla 23: Abreviaturas de los ítems de la variable “Fidelización” .....	108
Tabla 24: Resultado de los ítems de la variable “Fidelización”.....	109
Tabla 25: Valoración de los ítems de los componentes emocionales según el Nivel de Recomendación .....	110
Tabla 26: Valoración de los ítems de los componentes emocionales según la Intención de Continuar .....	111
Tabla 27: Alpha de Cronbach por sub-variable.....	114

Tabla 28: Correlaciones entre variables latentes .....	115
Tabla 29: Indicadores de bondad de ajuste del Modelo Final .....	117
Tabla 30: Resultados del Modelo Final.....	118



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis de investigación tiene como objetivo analizar la relación entre los componentes emocionales definidos a partir del Modelo Value Star de marketing emocional y la fidelización del cliente, enfocándose en el caso de estudio de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP).

Esta empresa en los últimos años viene desarrollando una estrategia de marketing emocional enfocada en generar emociones positivas en los clientes en los diferentes puntos de contacto y lograr así la fidelización de los mismos principalmente en los canales digitales como lo es la banca por internet. Dicho canal representa un punto de contacto importante, ya que es cada vez más utilizado y a su vez implica una relación ganar-ganar, pues genera beneficios tanto para los bancos como para los clientes. En la presente investigación, se considera que la estrategia de marketing emocional aplicada puede ser más efectiva si se conoce la valoración de los componentes que explican la fidelización del cliente.

Para ello, en primer lugar, se realizaron entrevistas al personal clave de la organización para conocer mejor cómo el BCP enfoca sus esfuerzos respecto a los componentes emocionales identificados a partir del Modelo Value Star; también se empleó la observación virtual de las dos zonas de su banca por internet: la informativa y la transaccional. Seguidamente, se realizó una encuesta a clientes del público objetivo, a fin de recoger su opinión sobre la estrategia aplicada. Dicha información se analiza empleando herramientas de estadística descriptiva para conocer las características de los clientes, así como la valoración de los clientes respecto de los componentes emocionales del modelo Value Star y la fidelización. Luego, con el modelo de ecuaciones estructurales, se analiza la relación propuesta en el objetivo general de la presente investigación.

Como resultado de este estudio se evidenció la relación de los componentes emocionales con la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” en un segmento específico. Así se encontró que existe una relación directa de la “Reputación” del componente “Equidad” y “Diseño” del componente “Experiencia” con la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP. Teniendo la “Reputación” un mayor grado de relación que el “Diseño” respecto a la fidelización del cliente. Del mismo modo, se pudo conocer que las variables “Honestidad”, “Lenguaje”, “Seguridad-Privacidad” no presentaron una relación significativa dado el nivel de estandarización que existe en este canal o por las características particulares de la muestra seleccionada para la investigación.

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación de los componentes emocionales, definidos a partir del Modelo Value Star, dentro de la teoría del marketing emocional con la fidelización del cliente en un caso específico, la “Banca por Internet” del BCP. Esto es importante ya que permite tener una mejor visión de cuáles son los factores emocionales que presentan una mayor relación con la fidelización del cliente en dicho canal.

En el primer capítulo, se contextualiza la problemática de la investigación y se establecen los objetivos que guían la presente investigación. Asimismo, se evidencia la justificación del tema y la viabilidad del mismo.

En el segundo capítulo, se presenta la teoría y la revisión de literatura relevante en cuanto a la fidelización del cliente, haciendo énfasis en los principales indicadores y la teoría del marketing emocional, y en donde se presentan dos modelos teóricos: Modelo de Valor Emocional Añadido y Modelo Value Star. Así también, se discute la relación entre el marketing emocional y la fidelización del cliente.

En el tercer capítulo, se pretende dar mayor información sobre los componentes emocionales en la banca por internet, tanto en el contexto internacional como en el Perú; y se presentan cifras que evidencien el creciente uso y la importancia de este canal.

En el cuarto capítulo, Metodología de la Investigación, se presentan las hipótesis, el diseño metodológico (alcance y tipo de diseño), la selección muestral, tanto para las entrevistas como para la encuesta aplicada; así como el detalle de las herramientas de recojo de información y técnicas de análisis de la misma (estadística descriptiva y modelos de ecuaciones estructurales) necesarias para cumplir los objetivos propuestos en la investigación.

En el quinto capítulo, se presenta la estrategia de marketing desarrollada por el BCP, para la cual se emplea la información recogida a partir de las entrevistas realizadas al personal clave de la organización del presente estudio, BCP; se describen las principales estrategias de marketing aplicadas para lograr sus objetivos y se analiza los componentes emocionales del Modelo Value Star en la “Banca por Internet” del BCP a partir de análisis de observación digital y entrevistas a profundidad.

En el sexto capítulo, se presenta el análisis descriptivo de la información recogida de las encuestas con clientes y el análisis de la relación de los componentes emocionales y la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP, empleando ecuaciones estructurales a partir del programa estadístico AMOS y de indicadores estadísticos que confirmen dicha relación propuesta.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se plantean las conclusiones de la presente investigación. Asimismo, se presentan las implicancias en gestión que se desprenden de dichos resultados.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1. Planteamiento del problema

Desde hace algunos años, en un mundo más globalizado, se observan estructuras de mercado cada vez más competitivas, donde se hace cada vez más importante que las empresas logren diferenciarse, conociendo las características de sus clientes, lo que piensan y desean para que consigan fidelizarlos y sean aliados para lograr los objetivos organizacionales (Alcaide, 2015; Peña, Reyes & Osorio, 2015).

En la presente investigación se aborda a la fidelización como un objetivo estratégico de las organizaciones empresariales y se considera que puede ser alcanzada mediante la aplicación del marketing emocional, más aún en un creciente entorno competitivo, ya que para las empresas se vuelve importante buscar la manera de diferenciarse de sus competidores (Peña, Reyes & Osorio, 2015). Por ello, la búsqueda de la fidelización del cliente se acentúa cada vez más en la medida que aumenta la competencia (Fandos, Estrada, Monferrer & Callarisa, 2013). De esta manera, la fidelización del cliente se vuelve clave para la supervivencia de las empresas y les sirve para incrementar el nivel de servicio en relación a sus competidores (Bastos, 2006).

Es importante precisar que la fidelización del cliente, entendida como “el resultado de una actuación estratégica aplicada por la empresa” (Lehu, 2001, p.63), es relevante por los beneficios que trae consigo, entre los principales está el ahorro en la gestión comercial de un cliente actual; además, los clientes fidelizados tienden a aceptar más fácilmente el incremento de precios, atraen a otros clientes a través de referencias positivas y tienden a realizar ventas más frecuentes, ya que los clientes estarán más dispuestos a adquirir otros servicios de la compañía (Alcaide, 2015). Sin embargo, es importante mencionar que los esfuerzos de las empresas en términos de fidelización del cliente deben estar dirigidos principalmente a aquellos que generen mayores beneficios a la empresa, teniendo en cuenta que estos suelen ser un porcentaje reducido y que generalmente representan solo el 20% de todos los clientes, lo cual no implica que no se debe ofrecer un buen servicio al 80% restante, a pesar de que no representan el grueso de las ganancias, sino que la meta es ofrecerles un buen servicio, pero uno excelente a los que representan el 20% (Cram, 2003).

La fidelización del cliente está sujeta a múltiples factores, más allá del precio y la calidad del producto (Palazón, Sicilia & Delgado, 2014), como se ha demostrado en un estudio realizado en Albania en el sector bancario en particular donde se identificaron factores emocionales,

afirmando que los mismos presentan una significativa relación con la fidelización del cliente (Köksal & Dema, 2014).

En la presente investigación se considera el marketing emocional como una estrategia para alcanzar la fidelización del cliente, la cual se entiende como la búsqueda que la empresa realiza para crear una conexión sostenible en el tiempo con sus clientes y que estos no solo se sientan cuidados y valorados, sino que también sean fieles (Robinette, Brand & Lenz, 2001). No obstante, las empresas han estado centradas en que los clientes compren sus productos y que sean fieles a ellas, sin considerar relevante lo que los consumidores sienten por la empresa al interactuar con la misma (Palazón et al., 2014). Ante ello surge la pregunta, ¿es realmente importante contar con una estrategia de marketing emocional? Robinette et al. (2001) afirmaron que el marketing emocional es algo más que predecir y satisfacer necesidades: el objetivo final es desarrollar una relación duradera, principalmente, con cada uno de los clientes de mayor valor para la empresa.

Entre los estudios revisados se ha evidenciado la relación del marketing emocional y la fidelización del cliente en empresas de distintos rubros. Uno de ellos fue un estudio realizado a clientes de centros comerciales en España, en el cual se validó que las emociones influyen en la lealtad de los clientes (Bigné & Andreu, 2004). En cuanto a estudios realizados en Latinoamérica, una empresa en Colombia dedicada a la comercialización de ropa, electrodomésticos y alimentos ha construido un mercado cada vez más sólido y mejores relaciones con sus clientes gracias al valor creado a partir del marketing emocional (Cadavid, 2004). En otro estudio realizado a clientes de distintos bancos en Israel, se concluyó que existe una relación directa entre la vinculación emocional del cliente con el banco y el grado de fidelización del mismo (Levy & Hino, 2016). Se apreciaron dos vías integradas por las cuales los clientes toman decisiones, estas dos vías son lo racional y lo emocional (Levy & Hino, 2016) y es precisamente en ambas en las que se enfoca la teoría del marketing emocional (Robinette et al., 2001). No obstante, se considera que aquellas empresas que son más valoradas por su dimensión emocional que por la funcional disfrutan de una situación de privilegio en el mercado y tienden a ser líderes en sus respectivos sectores (Thompson et al., 2005 citado en Palazón et al., 2014). En esa misma línea, se dice que los valores emocionales están sustituyendo a los atributos funcionales como principales influenciadores del mercado (Freemantle, 1998).

El marketing emocional toma mayor relevancia debido a que actualmente el intercambio de compra-venta no se realiza de manera tradicional. La era de la información y la comunicación en la que se vive actualmente ha cambiado dicho paradigma, pues no importan solo los costos, sino que se toma mayor interés a la estimulación de experiencias emocionales en los clientes (Rytel, 2010). En la misma línea, la importancia del marketing emocional se acentúa también por

las nuevas exigencias de los clientes contemporáneos y el entorno en el que se desenvuelven las empresas, el cual no es ajeno a la creciente tendencia en el uso del internet (Rytel, 2010). La llegada del internet ha llevado a muchas empresas a crear un nuevo tipo de relación con los clientes, donde todo lo que ellos quieren es una respuesta rápida, eficiente y donde no haya contacto personal (Freemantle, 1998). Una de las principales ventajas del internet es el potencial valor emocional que puede añadir a las relaciones con los clientes, donde existe la posibilidad de ofrecer servicios que sean apreciados por los mismos como, por ejemplo, obtener información en tiempo real sobre una gama de productos y la opción de poder comprarlos en el momento que crean conveniente (Freemantle, 1998). Debido a ello, el Internet es definido como la herramienta interactiva más poderosa cuando se trata de llegar a los individuos (Azevedo & Pomeranz, 2010). Por ello, y para el caso de los servicios financieros, la banca por internet se presenta como un canal que puede proporcionar beneficios tanto para la empresa como para el cliente representando un potencial canal para la fidelización del cliente (Rullis & Sloka, 2011).

En el caso particular de la situación del mercado bancario peruano, las estadísticas muestran que en la actualidad existe una creciente competitividad y concentración en el sistema bancario (Peru Commercial Banking Report, 2016), la cual lleva a las empresas a poner en práctica diversas estrategias para diferenciarse y satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes. Asimismo, es importante mencionar el creciente nivel de bancarización<sup>1</sup> en Perú, el cual según la consultora Arellano Marketing (2015), en el 2013 fue de 39% llegando a ser de 43% en el 2015; esto se considera una oportunidad para las entidades financieras del país dado que el número de clientes tiende a incrementarse.

Por otro lado, de acuerdo a la Asociación de bancos del Perú [ASBANC] (2015), en el sector bancario peruano se evidencia un creciente uso en los canales alternativos, entre los cuales destaca la banca por internet que ha sido el canal con mayor crecimiento en cuanto a monto de transacciones monetarias, las mismas han pasado de S/.100, 100 a S/. 167, 977 millones del periodo enero-setiembre del 2014 a enero-setiembre del 2015. Es por ello y reconociendo la relación existente entre el marketing emocional y la fidelización del cliente en un mundo más digitalizado, donde el canal *online* es cada vez más empleado, que en la presente investigación se analiza la relación entre la aplicación del marketing emocional y la fidelización del cliente en el canal de banca por internet del Banco de Crédito del Perú (BCP), ya que este es uno de los canales

---

<sup>1</sup> Establecimiento de relaciones estables y amplias entre las instituciones financieras y sus usuarios, respecto de un conjunto de servicios financieros disponibles, y establecen tres dimensiones: cobertura (asociada a la distribución de los servicios financieros entre los distintos grupos de usuarios), profundidad (asociada a la importancia relativa agregada del sistema financiero sobre la economía) e intensidad de uso (vinculada a la cantidad de transacciones bancarias realizadas por una población de referencia) (Ruiz, 2007, p.126)

donde el banco centra sus esfuerzos para aplicar la estrategia de marketing emocional, pues identifica el crecimiento y relevancia del mismo, lo cual se ve reflejado en el número de personas que acceden al canal de la banca por internet del BCP, el cual ha crecido cerca del 56% en el año 2016; asimismo, las transacciones que se realizan en este canal vienen creciendo constantemente y representan cerca del 30% del total de operaciones que se realizan en el banco (BCP, 2016b).

Es importante mencionar que, en distintos estudios realizados en el sector bancario, en especial y a través del canal de banca por internet, se han identificado diferentes aspectos que forman parte del marketing emocional, los cuales son valorados por los clientes y que deberían ser identificados y trabajados por las empresas, pues contribuyen a la fidelización de los mismos. En relación a ello, por ejemplo, Mbrokoh (2016), a partir de un estudio realizado en dos bancos de Ghana, validó que aspectos como la facilidad de uso, seguridad, credibilidad y confianza son valorados por los usuarios de la banca por internet; así también, Mukhtar (2015), afirmó en base a un estudio realizado en el Reino Unido que las dimensiones de conveniencia, seguridad, ahorro de tiempo y seguridad generan percepciones positivas en el usuario generando la lealtad de los mismos. Del mismo modo, los resultados del estudio de Chechen, Yi-Jen & Tung-Heng (2016) realizados en distintos bancos del continente asiático validaron la importancia de factores como la reputación de un banco, la confianza y la seguridad en la percepción de los consumidores.

Ante lo expuesto, la estrategia de marketing emocional se presenta como una oportunidad para generar un vínculo emocional que conduzca a la fidelización de los clientes, debido a que las exigencias de los usuarios no solo están centradas en factores racionales, sino también en emocionales los cuales están ganando protagonismo. No obstante, se debe tener en cuenta que la creciente presencia del internet hace a los clientes más propensos a cambiar de empresa dado el mayor nivel de información con el que cuentan, la facilidad con la que pueden obtener una opinión, ya sea positiva o negativa, sobre el accionar de una empresa. En ese contexto resulta relevante el estudio del marketing emocional y analizar si los componentes emocionales, identificados a partir de un modelo de marketing emocional, presentan una relación directa con la fidelización del cliente en el canal de “Banca por Internet” del BCP.

## 2. Objetivos de la investigación

### 2.1. Objetivo general

- Analizar la relación entre el marketing emocional y la fidelización del cliente en el canal “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a partir de los componentes emocionales del Modelo Value Star.

## **2.2. Objetivos específicos**

- Discutir el fundamento teórico relevante que evidencie la relación entre el marketing emocional como estrategia y la fidelización del cliente.
- Presentar el Modelo Value Star y los indicadores a partir de los componentes emocionales definidos.
- Presentar los componentes emocionales del Modelo Value Star en la “Banca por Internet” desarrollada por el BCP.
- Identificar la valoración de los clientes respecto de los componentes emocionales en la “Banca por Internet” del BCP.
- Analizar empíricamente la relación de la estrategia del marketing emocional, según los componentes emocionales del Modelo Value Star, con la fidelización del cliente en el canal “Banca por Internet” del BCP.

## **3. Justificación**

La presente investigación aporta valor al estudio de la fidelización del cliente y el marketing emocional a partir del análisis de un caso específico en el sector bancario peruano y profundiza el análisis de los componentes emocionales que corresponden al modelo seleccionado, Value Star.

A pesar de haber encontrado en otros países la importancia del marketing emocional como estrategia de fidelización del cliente, en el caso peruano no se cuenta con literatura empírica que muestre la aplicación de la misma en la banca por internet de bancos peruanos con la finalidad de evidenciar su relación con la fidelización del cliente.

Por ello, ante la escasa literatura relacionada al marketing emocional en sectores bancarios se ha complementado dicha teoría al analizar esta estrategia y su aplicación en un caso peruano, pues si bien existen aproximaciones importantes en los casos empíricos revisados es conveniente examinar más a fondo otros factores adicionales que no sean solo racionales. Asimismo, los estudios realizados en distintos países de Europa, Asia y Latinoamérica fueron desarrollados en diferentes regiones, culturas, idiosincrasias, comunidades y con un nivel de adopción tecnológica muy distinta a la realidad peruana (Mbrokoh, 2016; Mukhtar, 2015; Chechen et al., 2016; Pulido & Medina, 2008).

Es importante mencionar que se optó por el canal de banca por internet, pues representa una relación ganar-ganar por sí misma, ya que implica beneficios tanto para el cliente como para las empresas del sector bancario. En el caso de los clientes, este representa un beneficio pues permite que sus operaciones sean realizadas desde lugares remotos y en horario extendido. Por el lado de las empresas bancarias también, ya que los costos de este canal alternativo son mucho

menores a los costos en los que debe incurrir si los clientes realizan sus operaciones en canales tradicionales como agencias o sucursales bancarias.

Del mismo modo, la selección del canal de banca por internet en la presente investigación responde a una proyección del sector en el corto plazo, pues el desarrollo tecnológico y la conveniencia del mismo llevará a que día a día la penetración de este canal de atención sea cada vez mayor como ya se viene dando en los países más desarrollados (Nam, Lee & Gyou, 2016). Esta tendencia se ve reflejada en las estadísticas que publica periódicamente la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), donde se puede apreciar un crecimiento sostenido en el uso de este canal que ponen los bancos al servicio de sus clientes (Ver Figura 3)

Adicionalmente, la presente investigación servirá a futuras investigaciones académicas en las cuales se busque profundizar en el estudio de una estrategia del marketing emocional y su relación con la fidelización del cliente. Incluso, servirá como un apoyo importante para aquellos que tengan interés en realizar un estudio orientado a la banca por internet del BCP representando así un punto de partida y referencia en investigaciones futuras.

Finalmente, la presente investigación representa un aporte metodológico, ya que existen pocas investigaciones en la Facultad de Gestión y Alta Dirección que hayan empleado modelos de ecuaciones estructurales (SEM) para determinar el efecto o relación de una(s) variable(s), sobre otra(s), especialmente a través de la medición de variables latentes a partir de escalas de Likert. En la presente investigación se emplea esta metodología con el fin de determinar la relación de los componentes emocionales del marketing emocional sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

#### **4. Viabilidad**

En cuanto a la viabilidad de la presente investigación es importante señalar que se contó con los recursos de información necesarios que permitió con una aproximación importante en lo que respecta al marketing emocional, sus componentes y la fidelización del cliente en el canal de banca por internet. Ello debido a que se tuvo acceso a literatura teórica y empírica en otros países que han sido revisadas y referidas en el desarrollo de la investigación. No obstante, como ya se mencionó, no se encontró literatura empírica en el contexto peruano y menos aún en el sector bancario.

Asimismo, se contó tanto con los recursos financieros como de tiempo para poder llevar a cabo el análisis que se plantea a lo largo del mismo, puesto que la investigación se centró en un segmento específico de Lima Metropolitana, lo que aporta a la viabilidad del estudio debido a la cercanía para poder aplicar las herramientas a partir de las cuáles se recolectó la información.

Del mismo modo, se tuvo acceso a expertos nacionales e internacionales en marketing emocional y, en especial, al objeto de estudio, BCP, por medio de contactos internos en distintas áreas como la de marketing, protección al consumidor, división de clientes contentos y el canal de banca por internet quienes facilitaron su tiempo y disposición para brindar información pertinente en cuanto a las estrategias de marketing desarrolladas por dicha organización y específicamente en temas de marketing emocional lo cual fue valioso para poder realizar la investigación.



## **CAPÍTULO 2: LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE Y EL MARKETING EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA ALCANZARLA**

A lo largo del presente capítulo se presentan distintos aspectos claves de la fidelización del cliente como un objetivo estratégico de las organizaciones empresariales y el por qué es vital para las empresas alcanzarla. Asimismo, se enfatiza en organizaciones del sector bancario por lo que también se reconocen ciertas particularidades del mismo en cuanto a la fidelización del cliente que serán de gran utilidad; así también, teniendo en cuenta las nuevas tendencias del uso del internet y su implicancia en el uso de los medios digitales, se presenta el canal de banca por internet<sup>2</sup> como punto de contacto entre los clientes y la empresa donde estas últimas puedan realizar esfuerzos para fidelizarlos. Luego, se presenta al marketing emocional como una estrategia para alcanzar la fidelización del cliente teniendo en cuenta las nuevas exigencias de los clientes de este sector y la creciente dificultad por parte de las empresas de competir en términos de precio y producto, los cuales son cada vez más difíciles de generar una ventaja competitiva a partir de los mismos. En ese escenario, se presenta la importancia de contar con una estrategia de marketing emocional que considere factores relevantes como la experiencia del cliente, la confianza y el ahorro de tiempo. Finalmente, se presenta la relación entre el marketing emocional y la fidelización del cliente a partir de literatura teórica y evidencia empírica identificada que ayuden a explicar la relación propuesta.

### **1. La fidelización del cliente como un objetivo estratégico de la organización empresarial en la nueva era digital**

En esta sección, se presentan distintas perspectivas en cuanto a la fidelización del cliente, los beneficios que esta genera en las organizaciones empresariales y las formas mediante las cuales esta puede ser alcanzada, identificando los posibles motivos que llevan al cliente a ser fiel a una determinada organización empresarial. Además, se muestran distintos indicadores que ayudan a medir el nivel de fidelización del cliente. Seguidamente, se aborda el desarrollo del internet como una oportunidad para la fidelización del cliente, el cual permite brindar facilidades que antes eran impensadas en el sector bancario. En adición a ello, se presentan los distintos canales de atención que las distintas entidades bancarias ponen a disposición de sus clientes, enfatizando en el canal de banca por internet, el cual es materia de estudio de la presente investigación.

---

<sup>2</sup> Respecto a la definición de la banca por internet se afirma que es un tipo de banca en la que los clientes realizan operaciones bancarias a través de un sitio web creado por el banco en la red pública, es decir, internet (Sadeghi, Rasoulian, Mirzaei & Sharifipour, 2017)

## **1.1. Diferentes definiciones de fidelización del cliente**

A continuación, se presentan las distintas definiciones de fidelización del cliente. No obstante, antes de explicar en qué consiste la fidelización del cliente es fundamental precisar a qué nos referimos con cliente. Según Bastos (2006), el cliente es la variable fundamental por la cual se crean los productos o servicios en las empresas. La misma autora definió al cliente como “la persona que adquiere un bien o servicio para su uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente” (Bastos, 2006, p.2). Para el sector empresarial el cliente es el verdadero actor y activo principal de la organización, sobre el cual se deben enfocar los actos y propuestas de valor (Alet, 2015). En esa misma línea, Freemantle (1998) define al cliente como toda persona que toma una decisión de compra y a quien la empresa intenta ayudar.

Ahora bien, es necesario conocer el concepto de fidelización del cliente y por qué se dice que es un objetivo estratégico de las organizaciones empresariales, entendiendo por estas últimas a toda “entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos” (Real Academia Española, 1992 citada en Wittke, 2005, p. 1).

En primer lugar, se debe tener claro que el principio básico de la fidelización es la conservación de la clientela con la que se cuenta y su desarrollo (Lehu, 2001), teniendo en cuenta que el papel de la lealtad se ha convertido en un elemento más significativo debido a la intensificación de la competencia en los sectores de producción y servicios (Sadeghi et al., 2017). Asimismo, se debe considerar que, hoy en día, la fidelización del cliente no es un estado absoluto ni estable, pues la realidad es que los individuos tienen un comportamiento de lealtad polígama, es decir, que comparten varias marcas al mismo tiempo, aunque prefieran a una; por ello, se observa una fidelización en mayor o menor nivel, pero difícilmente absoluta (Alet, 2015). En tal sentido, se puede apreciar que el término de fidelización del cliente es tratado de modo distinto por los autores, no existe una única opción aceptada universalmente para definir tal concepto.

Por otro lado, la fidelización del cliente también considera un componente clave como lo es la satisfacción; en ese sentido, se afirma que un buen nivel de servicio da lugar a la satisfacción del cliente y esta situación es un elemento que contribuye para conseguir la fidelización del mismo (Timm, 2003). Sin embargo, Fernández (2002) argumentó contrariamente que el hecho de que una empresa cuente con un elevado nivel de satisfacción de sus clientes, no implica que sean fieles, debido a que no necesariamente se da una correlación entre la satisfacción y la lealtad; en esa misma línea, se afirma que la satisfacción representa una relación a corto plazo, mientras que

la fidelización enfatiza en la relación con los clientes en un largo plazo (Suh y Ahn, 2012 citado en Te-Shyang, Tung-Liang & Pao, 2017)

No obstante, se plantea la disyuntiva si la fidelización del cliente requiere de una estrategia, si es algo fortuito o si es una consecuencia lógica de ofrecer un buen producto o servicio. Se afirma que “la fidelización es el resultado de una actuación estratégica aplicada por la empresa” (Lehu, 2001, p.63), y que no es algo fortuito, sino que debe formar parte importante de los esfuerzos que realiza la organización, constituyendo un objetivo estratégico, lo cual implica que la empresa esté constantemente pensando en el largo plazo y no simplemente en el día a día (Lehu, 2001). Así también Kotler y Keller (2012) indican que la fidelización del cliente es una de las principales metas de toda empresa, la cual consiste en crear una conexión sólida y fuerte con los clientes y es clave para el éxito empresarial a largo plazo.

Asimismo, el planteamiento de la fidelización del cliente como objetivo estratégico les ofrece a las empresas una gran oportunidad para protegerse ante posibles incursiones de la competencia en el mercado (Lele & Sheth, 1989). Sin embargo, el camino para llevar a cabo tal estrategia es complejo, pues no todas las empresas logran afrontarlo y en consecuencia se pueden encontrar en el escenario de la infidelidad lo que las hace vulnerables a las intervenciones de los competidores que pueden detectar un mercado potencial basado en la insatisfacción de ciertos grupos de consumidores (Fernández, 2002). Esto último se puede materializar cuando aparece un nuevo competidor con un nuevo producto y el cliente a la vez decide abandonar la empresa con la que tenía relación (Fernández, 2002).

Según lo expuesto, y en base a la literatura revisada, en la presente investigación la fidelización del cliente será entendida como un objetivo estratégico de la empresa, la cual consiste en la conservación de la clientela con la que se cuenta y su desarrollo mediante el desplazamiento de cualquier competidor de acuerdo con las necesidades del cliente, protegiéndose así ante posibles incursiones de la competencia en el mercado. En síntesis, la fidelización del cliente no es fortuita, sino que debe constituirse como un objetivo estratégico, lo cual implica que la empresa esté orientada a objetivos de largo plazo.

## **1.2. Importancia de la fidelización del cliente para las organizaciones empresariales**

En las siguientes líneas se presentan los motivos por los cuales la fidelización del cliente es importante para las organizaciones empresariales y las implicancias que tiene en su desempeño, más aún en entornos y mercados cada vez más competitivos. Así también, se explica la relevancia

de orientar los esfuerzos a la fidelización de los clientes más redituables para que tales organizaciones puedan gozar de distintos beneficios.

Muchos autores coinciden en los beneficios que proporciona la fidelización del cliente para las empresas (Ver Tabla 1). Por ejemplo, Gutiérrez y Sanchez-Franco (2005) sostienen que la fidelidad del cliente influye en la rentabilidad de la empresa debido a que estos tienden a compras repetitivas, incremento en volúmenes de compra y adquisición de otros productos de la empresa. Del mismo modo, Huete (2001) coincidió con estos mismos beneficios afirmando que las ventas repetitivas son el punto más evidente que genera rentabilidad para las empresas. Asimismo, Mesén (2011) y Alcaide (2015) afirmaron que los principales beneficios de la fidelización del cliente son la mejora en la rentabilidad derivada de un incremento en las ventas repetitivas, incremento de ventas cruzadas y disminución de costos de adquisición de clientes.

**Tabla 1: Beneficios directos de la fidelización del cliente**

1	Ahorro en la gestión comercial: vender a un nuevo cliente puede llegar a ser, según el sector de negocio, hasta 17 veces más caro que vender a un cliente actual.
2	Los clientes leales generan menos costos operativos, ya que conocen a fondo los productos o servicios de la empresa y requieren menos ayuda en el proceso de compra.
3	Los clientes leales traen (gratis) otros clientes a la compañía a través de la comunicación boca a boca positiva, las referencias de los clientes satisfechos, entre otros.
4	Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente y una mayor participación de mercado
5	Los clientes leales tienen mayor probabilidad de comprar otros productos de la empresa (venta cruzada).
6	Menos quejas y reclamos y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
7	Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente precios más altos.
8	Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción, entre otros): las empresas que no son capaces de crear clientes leales se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para reponer los clientes que pierden continuamente.

Adaptado de Alcaide (2015); Mesén (2011); Gutiérrez & Sánchez-Franco (2005); Huete (2001)

De esta forma, “la fidelización del cliente es una tarea de vital importancia para la supervivencia de la empresa” (Bastos, 2006, p.14), ya que el cliente fidelizado proporciona estabilidad a la organización, y de esta manera puede organizar mejor su contabilidad e inversión, arriesgando en menor medida, puesto que es más fácil establecer objetivos realistas (Bastos,

2006). Esto último, refuerza la idea de la fidelización del cliente como objetivo estratégico a largo plazo de las organizaciones.

Pero, ¿por qué termina siendo tan importante la fidelización del cliente hoy en día? Lehu (2001) sostuvo que en mercados tan saturados como casi todos los mercados occidentales, en los que la oferta está cada vez más estandarizada, la estrategia de fidelización escogida debe permitir aprovechar las ventajas competitivas de la empresa, a fin de hacer valer su propia identidad; incluso se dice que dichas estrategias deben crear un vínculo emocional entre la empresa y los consumidores. Es decir, que los esfuerzos para fidelizar a los clientes sean valiosos para los mismos y creen un efecto diferenciador. En tal sentido, se dice que el éxito de una empresa depende de la atención que ésta les brinde a sus clientes clave, dicha atención debe estar establecida a partir de adecuadas interacciones, las cuales representan la única verdadera ventaja competitiva de una empresa, ya que cualquier otra ventaja puede ser imitada (Cram, 2003).

Alineado con lo anterior, resulta crucial para las organizaciones identificar a sus clientes más rentables o clientes clave, los cuales, según la ley de Pareto, representan el 20% de los clientes y son los que aportan, en promedio, el 80% de la utilidad (Cram, 2003). En ese sentido, se afirma que “no todos los clientes son iguales los unos a los otros y no todos tienen el mismo valor para la empresa” (Alcaide, 2015, p.109). Incluso, Alcaide (2015) precisó que la gran mayoría de las empresas cuentan con clientes que no les agregan valor y por ello es mejor no mantenerlos.

Ante lo expuesto, se puede aseverar que “conseguir clientes es fundamental para lograr el éxito en negocios, pero mantener clientes es aún más importante” (Vilkaite-Vaitonen & Papsiene, 2016, p.109), por eso las empresas deben hacer esfuerzos por fidelizar a sus clientes más rentables y conseguir los resultados propuestos en el largo plazo. De esta manera, es importante conocer en las próximas líneas dos formas generales de llegar a la fidelización del cliente.

### **1.3. Formas de asegurar la fidelización del cliente y sus principales causas**

En esta sección se pretende dejar en claro las formas de conseguir la fidelización del cliente que podrían ser utilizadas en distintos mercados, dependiendo del contexto y el marco regulatorio con el que se cuente. Luego de exponer ambas formas, se presentan las principales causas o elementos que las componen.

La primera forma de asegurar la fidelización del cliente es la fidelización inducida, la cual es el resultado de una voluntad estratégica de cerrar el mercado o de consecuencias del entorno o características del producto, pero en general, se basa en una ausencia de libertad para el consumidor (Lehu, 2001). De este punto surge la discusión que propuso Timm (2003) al

reconocer que existen empresas que ofrecen un servicio que los clientes no pueden obtener en otro lugar, entonces surge la pregunta ¿por qué estarían obligadas las organizaciones a entregar un buen servicio si el cliente no tiene más remedio que trabajar con ellos? Pues ante esta forma de lograr la fidelización de clientes aparece un concepto que es clave conocer: clientes cautivos o rehenes, los cuales son “aquellos que están, pero no desean estar; son cautivos debido a la existencia de las barreras al cambio” (Gonzales-Gallarza, 2002, p.4). En línea con lo dicho anteriormente, Alcaide (2015) mencionó que en muchos casos se logra este tipo de fidelización, ya que el cliente no dispone de alternativas o porque percibe costos de salida muy altos, lo que genera clientes “atrapados” o “encarcelados”. Gonzales-Gallarza (2002) también afirmó que esta situación solo es aplicable en entornos monopolísticos u oligopolísticos y, por consiguiente, tiene un horizonte muy corto; y que además las empresas necesitan ser conscientes que la fidelidad del cliente cautivo es circunstancial. A continuación, se presentan las causas de la fidelización inducida (Ver Tabla 2).

**Tabla 2: Causas de la fidelización inducida**

<b>Fidelización inducida</b>	Ausencia de alternativas	Se refiere a la carencia de productos sustitutivos lo que hace que no tengan alternativas variadas.
	Costos monetarios del cambio	Cambiar de proveedor implica un costo directo para el cliente lo que dificulta su decisión de manera importante.
	Costos no monetarios del cambio	Implica para el cliente un costo de tiempo y esfuerzo para poder realizar el cambio de proveedor.
	Inercia	Los obstáculos de salida son una razón para mantenerse fiel. Implica la dificultad de salida de un cliente.

Adaptado de: Nicolás (2010); Lehu (2001)

Por otro lado, se presenta la fidelización buscada, la cual pretende seducir al consumidor en toda libertad hasta conseguir su fidelización, y esta forma sería la que deben seguir las organizaciones (Lehu, 2001). Un concepto relacionado con este tipo de fidelización es el que expuso Gonzales-Gallarza (2002), quien afirmó que existe un grupo de “clientes amigos” los cuales frecuentan y quieren a la empresa, y ejerce, por tanto, una opción libre, voluntaria y consciente. Del mismo modo que en la primera forma de fidelización, se presentan a continuación las causas de la fidelización buscada (Ver Tabla 3)

Es en esta segunda forma de fidelización donde la presente investigación está orientada, ya que a diferencia de los clientes que son fieles bajo la modalidad inducida, los clientes amigos

no cambiarán de proveedor ante la mínima oportunidad que se les presente (Alcaide, 2015). En ese sentido, se podría afirmar que a partir de esta segunda forma de fidelización se consigue que la relación con el cliente sea sostenible en el largo plazo.

No obstante, se reconoce que existen otros factores que no están clasificados dentro de fidelización buscada e inducida tales como la tradición, las relaciones personales, las amistades y la pertenencia a un grupo, los cuales pueden influir en buena medida en el grado de fidelización de los mismos (Nicolás, 2010).

**Tabla 3: Causas de la fidelización buscada**

<b>Fidelización buscada</b>	Valor Percibido	Es el valor que percibe el cliente del producto o servicio el cual juega un rol importante en sus decisiones
	Imagen de la Marca	El cliente se suele guiar por percepciones subjetivas, por sentimientos y emociones. Se trata de un aspecto no racional del cliente
	Confianza	La credibilidad es uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas
	Precio	El precio es una de las primeras causas de fidelización; sin embargo, no es la razón fundamental.
	Calidad	Se aprecia la calidad del producto o servicio que se brinda al cliente
	Servicio post – venta	Conformado por el sistema de apoyo, retroalimentación y devoluciones

Adaptado de: Nicolás (2010); Lehu (2001)

Ahora, si bien las organizaciones desean alcanzar la fidelidad de sus clientes es importante para ellas poder conocer con mayor certeza y tener ciertas referencias respecto a otras empresas del mercado sobre el grado de fidelidad de sus clientes, por eso es relevante conocer los principales indicadores con las cuales se puede cumplir dicho fin.

#### **1.4. Indicadores de la fidelización del cliente**

A continuación, se describen los distintos indicadores que se proponen en diferentes estudios para medir la fidelización de los clientes en una determinada organización (Ver Tabla 4), esto es importante ya que permite conocer las consecuencias de acciones o decisiones tomadas que puedan impactar sobre la misma.

De acuerdo a Bapat (2015), la fidelización del cliente se puede verificar a través de distintas mediciones que toman en cuenta indicadores como la duración de la relación o intención

de continuar, la participación en la cartera del cliente (*share of wallet*) y el nivel de recomendación.

En primer lugar, la duración de la relación implica por parte de la empresa “crear y mantener relaciones estables con clientes basadas en la confianza, la responsabilidad y la calidad” (Rivera & Mas, 2015, p.42), y una forma para las organizaciones de conocer el grado de fidelidad de sus clientes es identificando la predisposición de los mismos a mantener relaciones comerciales con la empresa por un periodo de tiempo considerable (Rivera & Mas, 2015). En esa misma línea, según Levy e Hino (2016), la fidelidad del cliente se puede medir con la intención de continuar de los clientes y para tal fin emplea el ítem “en un futuro cercano, tengo la intención de seguir tomando los servicios que ofrece mi empresa”; no obstante, Kotler y Keller (2012) afirmaron que a pesar de que el fin del marketing es ampliar la duración de la relación comercial con los clientes, las empresas deben enfocarse en priorizar la duración de los clientes más rentables.

Seguidamente, en cuanto a la participación en la cartera del cliente o también conocida como *share of wallet*, esto debe entenderse como “de todos los productos que se compra de una determinada categoría cuántos pertenecen a tu marca” (Buoye, Komarova, Kabadayi, Nejad, Aksoy, Keiningham & Allsopp, 2016, p.453), de esta manera se podrá tener un indicador del nivel de fidelización con el que cuentan determinadas empresas.

Adicionalmente, en cuanto al nivel de recomendación del cliente es importante precisar que este indicador fue introducido por Frederick Reichheld (2003) dando conocimiento de cómo lograr tener menos clientes detractores y más clientes promotores. Reichheld (2003) sugiere que solo existe una pregunta elemental que se debe realizar al cliente: “qué probabilidad hay que usted recomiende un determinado producto o servicio a un amigo o colega” (Kotler & Keller, 2016). Asimismo, como afirma Garrity (2010) este es un indicador clave de fidelidad que puede hacer más que decir simplemente que tanto los consumidores recomiendan tu empresa frente a otras. En esa misma línea, la consultora Emo Insights (2014), a partir de un estudio realizado en el sector bancario español el 2012 comprobó que el nivel de recomendación es un indicador para medir la fidelización ya que dicha recomendación no tiene ningún costo monetario, sino que es puramente emocional.

Finalmente, es importante mencionar que en el sector bancario se cuenta con un indicador de fidelización particular respecto a otros sectores, el banco primario o principal. El banco primario es una métrica relevante para medir la lealtad del cliente en el contexto bancario, pues con el aumento de la competencia, se observa que los clientes tienen la opción de mantener más de una cuenta bancaria (Bapat, 2015). Se afirma que el cliente tiende a mantener un mayor

equilibrio y realizar transacciones importantes con su banco principal, lo cual conduce a una mayor venta cruzada, mayor volumen transaccional, valor y mayor rentabilidad (Bapat, 2015).

**Tabla 4: Indicadores de fidelización del cliente**

Variable	Indicadores	Autores
Fidelización del cliente	Nivel de recomendación	Reichheld (2003) Kotler & Keller, (2016) Garrity (2010) Bapat (2015)
	Participación en la cartera del cliente	Bapat (2015) Buoye et al. (2016)
	Intención de continuar	Rivera y Mas (2015) Levy e Hino (2016)
Fidelización del cliente en el sector bancario	Banco principal	Bapat (2015)

Ahora bien, habiendo tomado conocimiento de cómo se puede conocer y medir la fidelización del cliente es importante aterrizar este concepto en el sector en el que se desarrolla la presente investigación, cabe resaltar que esta se concentra en el sector bancario. Por ello, es importante conocer ciertas particularidades de la fidelización del cliente a las que se ciñen las empresas de dicho sector.

### **1.5. La particularidad de la fidelización del cliente en el sector bancario**

En esta sección, se expondrá el enfoque de la fidelización del cliente para un sector en específico, el sector bancario. Por ello, se presentan las especificidades o particularidades que deben tener en cuenta las distintas entidades bancarias para poder lograr el objetivo de fidelizar a sus clientes, logrando una relación comercial sostenible en el largo plazo y obteniendo los beneficios antes expuestos. Asimismo, se presentan los distintos canales de atención mediante los cuales se da el contacto entre empresa-cliente, enfocándose en el canal de banca por internet y presentando las variables claves de este canal para lograr el objetivo: la fidelización del cliente.

En primer lugar, se identificó que el sector bancario presenta una dualidad de la oferta, esto quiere decir que dicho sector, a diferencia de otros, mantiene con sus clientes una relación bidireccional ya que, por una parte, actúan como oferentes de dinero y servicios, y a la vez como demandantes de dinero en el mismo mercado (Rivera & Mas, 2015). Asimismo, un factor clave en este sector que dificulta la fidelización del cliente es la ausencia de protección sobre la innovación. Esto se evidencia ya que “en la actividad financiera, en general, no existe protección a la propiedad intelectual; por ello, al no poderse patentar los nuevos productos y servicios, la

diferenciación en este sector es escasa, produciéndose una rápida imitación ante cualquier innovación que se produzca en el mercado” (Rivera & Mas, 2015, p.43). Se puede decir entonces que las organizaciones del sector bancario se enfrentan a un gran reto por generar esa ventaja competitiva que capte la atención de sus clientes de manera sostenible en el tiempo.

Asimismo, Rivera y Mas (2015) plantean como característica diferenciadora el mantenimiento de relaciones permanentes entre la entidad y sus clientes, al afirmar que la relación que se genera en este sector es muy estable y más profunda de la que suele producirse en otro tipo de sectores; ya que las interacciones son prácticamente diarias y muy prolongadas. Así pues, la naturaleza del servicio facilita que las entidades puedan mantener y enriquecer las relaciones con sus clientes haciéndolas permanentes en el largo plazo.

Así también, otra característica importante y que marca cierta distancia con otros sectores son los diversos sistemas de distribución o canales de atención, los cuales se definen como instrumentos que permiten acercar los servicios de las entidades financieras a los consumidores finales, estos son la red de oficinas, cajeros automáticos y canales electrónicos (Rivera & Mas, 2015). Esto da pie a tener mayores puntos de contacto a partir de los cuales se puede fortalecer la relación con los clientes.

En las siguientes líneas se presenta una descripción de los canales de atención del sector bancario empleados por los clientes y su clasificación tanto en canales tradicionales como en canales alternativos.

### ***1.5.1. Canales de atención del sector bancario: tradicionales y alternativos***

Como se mencionó anteriormente, los distintos canales de atención representan puntos de contacto entre los clientes y las entidades bancarias, los cuales representan una oportunidad a ser aprovechada para fidelizar a los clientes. Adicionalmente, se presentan las diferencias entre los canales de atención tradicionales y alternativos.

En primer lugar, se debe entender por canales de atención al punto de contacto en donde se da unión recíproca entre el cliente y la empresa, en donde, desde el punto de vista de las empresas, representan los medios por el cual ofertan sus servicios y productos, mientras que, para los clientes, son los medios para acceder a los productos y servicios que desean (Rivera & Mas, 2015). En ese sentido, será importante realizar una breve descripción de los distintos canales con los que cuentan los bancos actualmente. Para ese fin se usó la clasificación que plantean Rivera y Mas (2015) (Ver Tabla 5).

En cuanto a los canales tradicionales las agencias u oficinas bancarias, son el “lugar donde los empleados de las entidades de crédito ofrecen los servicios bancarios a sus clientes o realizan

las operaciones propias de dichas entidades” (Rivera & Mas, 2015, p.126). De esta manera, se tiende a pensar que este canal agrega una relación más personal con clientes que los bancos podrían aprovechar o en algunos casos, no muy pocos, desaprovechar; sin embargo, se debe tener en cuenta que al ser un servicio dado por una persona también se agrega el componente de variabilidad que hace que la calidad del servicio dependa de quién los proporciona (Kotler & Keller, 2012). Por otro lado, el agente comercial es “la persona física o jurídica que realiza operaciones de compra-venta por cuenta ajena, gestionando los cobros y pagos relacionados con las mismas” (Rivera & Mas, 2015, p.126).

En los canales alternativos, según Rivera y Mas (2015), se encuentran los cajeros automáticos, la banca por teléfono y la banca por internet. En cuanto al primero de ellos, se afirma que “los cajeros automáticos se han convertido en un sistema de distribución muy importante para la banca minorista, no solo para la retirada de fondos, sino que paulatinamente su uso ha incorporado otras transacciones de bajo valor añadido, como depósitos de dinero, información sobre saldos y transferencias entre cuentas” (Rivera & Mas, 2015, p.136). Asimismo, se señala que “su desarrollo como canal alternativo pretende absorber la carga transaccional sencilla” (Rivera & Mas, 2015, p.136).

**Tabla 5: Clasificación de canales de atención del sector bancario**

Canales tradicionales	Canales alternativos
Oficinas bancarias Agente comercial	Cajeros automáticos Banca por teléfono Banca por internet

Adaptado de: Rivera y Mas (2015)

Por otro lado, en cuanto a la banca por teléfono se afirma que es un canal de atención que permite la prestación de servicios y la contratación de productos sin que el cliente tenga que desplazarse hasta una agencia bancaria; del mismo modo, permite ahorrar tiempo y costos a la entidad de crédito (Rivera & Mas, 2015). De esta manera, los canales alternativos se presentan a su vez como una forma de facilitarle las operaciones bancarias a los clientes e incluso adquirir productos sin necesidad de acudir a una agencia bancaria, ahorrando tiempo y dinero.

Finalmente, en cuanto a la banca por internet, se dice que es un canal innovador que puede proporcionar información de forma bidireccional; adicionalmente, es una plataforma que ofrece las ventajas de flexibilidad y conveniencia a sus clientes ya que les otorga la posibilidad de realizar operaciones bancarias en cualquier momento sin la necesidad de visitar físicamente a los bancos (Subsorn & Limwiriyakul, 2016) y tiene una influencia positiva sobre el medio ambiente ya que ofrece la posibilidad de ahorrar papel, energía y otros recursos (Rullis & Sloka, 2011).

Asimismo, la banca por internet proporciona a los bancos la posibilidad de ofrecer servicios a través de redes de ordenadores y a los clientes la oportunidad de acceder a los servicios sin tener contacto físico con las sucursales bancarias en cualquier momento (Effah & Nartey, 2016).

Ante lo mencionado, se aprecia que este puede ser un canal importante a aprovechar por los bancos, ya que es un punto de contacto relevante para los clientes que les proporciona la facilidad de realizar más operaciones desde cualquier lugar con acceso a internet.

### ***1.5.2. Principales beneficios de la banca por internet***

A continuación, se presenta la importancia del canal banca por internet como un medio en el cual se fortalece la relación con los clientes; para este fin se presentan los principales motivos por los cuales se deben concentrar los esfuerzos en dicho canal.

La banca por internet se ha convertido en un canal relevante debido a su impacto positivo en la rentabilidad de los bancos (Othman, Chowdhur, Yang, Che Omar & Osman, 2015) y al creciente uso del mismo debido al importante desarrollo tecnológico en el entorno (Rullis & Sloka, 2011). Por ello resulta importante comprender cómo se puede fortalecer la lealtad de los clientes en dicho canal.

Asimismo, Lehu (2001) afirmó que los costos de fidelización vía internet son considerablemente inferiores a los medios tradicionales. De esta forma, la banca por internet puede resultar atractiva porque es un medio cuyo costo de utilización puede ser muy inferior al de otros medios tanto para la comunicación como para la actividad comercial, en el ejemplo de los bancos esto es mucho más claro, ya que el costo de operación realizada a través de ventanillas o agencias es más caro que si se realiza por canales digitales (Lehu, 2001). Además, en virtud de su disponibilidad permanente, la banca por internet puede representar un canal naturalmente favorable a la fidelización del cliente (Lehu, 2001).

### ***1.5.3. Indicadores de fidelización del cliente en la banca por internet***

Ahora bien, resulta relevante conocer los indicadores que se emplean con mayor frecuencia para medir el grado de fidelización en el canal de banca por internet específicamente.

Al hablar de fidelización en la banca por internet, muchos autores coinciden al mencionar el término *e-loyalty*, el cual fue utilizado por primera vez en el año 2000 por Frederick Reichheld y Phil Schefter, los cuales lo definen como el comportamiento de los clientes para visitar y volver a visitar el sitio web específico y realizar transacciones cómodamente (Sohn & Lee, 2002 citado en Shergill & Li, 2005). Asimismo, cabe resaltar que los fundamentos teóricos de la lealtad a una empresa en internet son similares a los de la lealtad tradicional (Allagui & Temessek, 2005 citado en Kundu & Kumar, 2014) y sobre estas definiciones se hace referencia a la fidelización en la

banca por internet como la disposición que tienen los clientes de volver a visitar una banca por internet de nuevo basándose en su experiencia previa y expectativas (Shergill & Li, 2005). De igual manera, la fidelización a la banca por internet también considera la intención de continuar haciendo negocios con el proveedor y la intención de difundir el servicio boca a boca (Lassala, Ruiz & Sanz, 2010).

Diversos estudios se han llevado a cabo con la finalidad de conocer el nivel de fidelización en los servicios bancarios online, dichos estudios realizan la medición de esta variable a través de ciertos ítems medidos mediante una escala de Likert. En un estudio realizado en la banca por internet del mercado español en el 2009 se emplearon variables como la intención de continuar utilizando los servicios bancarios y la recomendación a otras personas para el uso de estas plataformas virtuales (Lassala et al., 2010). Estas variables fueron medidas a través de los siguientes ítems: “Tengo la intención de continuar utilizando servicios bancarios online en el futuro”, “Pienso que recomendaría a otras personas el uso de estas webs para llevar a cabo sus operaciones bancarias”, “Recomendaría a amigos y familiares que realicen operaciones bancarias a través de Internet”, los cuales fueron evaluados en una escala de tipo Likert de 7 puntos (Lassala, et al., 2010).

En esa misma línea, en un estudio aplicado a los usuarios que utilizan con mayor frecuencia los servicios bancarios online en República Checa se midió la fidelización de los clientes en estos sitios web a partir de las respuestas obtenidas antes la pregunta: “¿Qué tanto recomendarías esta banca por internet a tus amigos o familiares?”. (Chochořáková, Gabčová, Belás & Sipko, 2015).

Del mismo modo, en un estudio llevado a cabo en el Perú por la consultora Arellano Marketing, con el fin de conocer el perfil y los hábitos del usuario de entidades bancarias, también se empleó el nivel de recomendación para conocer el nivel de fidelización a un servicio o producto, para ello se tuvo como base la siguiente expresión: “¿Qué tan probable es que usted recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?” (Arellano Marketing, 2015).

A partir de lo antes mencionado, para la presente investigación se emplearon los indicadores de nivel de recomendación e intención de continuar (Ver Tabla 6), y los ítems que se utilizaron para medir dichos indicadores fueron aquellos que resultaron más relevantes en los diferentes estudios revisados.

**Tabla 6: Indicadores de fidelización del cliente en la banca por internet**

Variable	Indicadores	Autores
Fidelización del cliente en banca por internet	Nivel de recomendación	Lassala, Sanz y Navarre (2010) Chochol'áková, Gabčová, Belás y Sipko (2015) Arellano Marketing (2015)
	Intención de continuar	Lassala, Sanz y Navarre (2010) Shergill y Li (2005)

A lo largo de esta sección se ha presentado la importancia de la fidelización del cliente para las organizaciones empresariales, así como los beneficios, las formas y causas de la misma. Asimismo, considerando que la investigación se centra en el sector bancario, se han presentado las particularidades de dicho sector que deberían ser consideradas para conseguir la fidelización del cliente, ya que por la naturaleza del negocio ciertas condiciones en la relación cliente-empresa podrían ser afectadas. Finalmente, se presentó al canal de banca por internet como un punto de contacto donde la empresa deberá cumplir con algunos criterios que son valorados por los clientes.

## **2. Marketing emocional como una estrategia para la fidelización del cliente**

En esta sección, se procederá a presentar al marketing emocional como una estrategia para la fidelización del cliente. Para ello, primero se explica cómo ha ido evolucionando el marketing a lo largo del tiempo para comprender el contexto en el que surge el marketing emocional, luego se expondrá la teoría relevante del marketing emocional, así como su importancia para las empresas en su búsqueda de la fidelización del cliente presentándose dos modelos del marketing emocional con sus respectivos componentes y/o atributos, seleccionando uno de ellos para la investigación y finalmente se presenta la relación entre el marketing emocional y la fidelización del cliente.

### **2.1. La evolución del marketing: Del marketing tradicional al marketing emocional**

En las siguientes líneas se exponen los distintos enfoques que el marketing ha ido tomando a lo largo de las décadas, para lo cual se identifican cuatro etapas, siendo la última de ellas el enfoque relacional, donde se presenta el marketing emocional como parte de dicho enfoque.

El marketing de hoy ya no cuenta con el mismo enfoque de hace algunas décadas y es conveniente conocer las distintas perspectivas que ha tenido en el transcurso del tiempo, las cuáles se han modificado considerablemente. Éstas se han dado como consecuencia de los cambios producidos en la estructura y competencia de las industrias; por ello, las empresas actualmente deben contar con una orientación al mercado con énfasis en la implementación de acciones de

marketing proactivas y que satisfagan mejor las necesidades y exigencias de los consumidores para que sean sostenibles en el tiempo (Valenzuela, García de Madariaga & Blasco, 2006). Sin embargo, en el pasado este no era el enfoque por el que optaban las organizaciones.

Según Kerin, Hartley y Rudelius (2014) para hablar de la evolución del marketing es necesario recurrir a las etapas experimentadas por las organizaciones estadounidenses desde sus inicios. Es así que se identifican cuatro etapas, la primera de ellas, la etapa de la producción, la cual se caracterizaba por compradores que adquirían casi cualquier bien producido y que aprovechaban el bien hasta lo último que podían (Kerin et al., 2014). Esta etapa se caracterizaba por el poco interés de los clientes en la calidad de los productos y por la demanda que superaba a la oferta (Valenzuela et al., 2006); asimismo, “la empresa se enfocaba en las capacidades internas de la misma, en lugar de los deseos y necesidades del mercado” (Lamb, Hair & McDaniel, 2011, p.3). Posteriormente, entre 1920 y 1960 surge la etapa de las ventas, en donde la competencia se hizo más fuerte y la producción se intensificó, por lo que el objetivo principal era vender todo lo que se producía dando a conocer el producto a los clientes (Kerin et al., 2014). Igualmente, se afirma que dicha etapa de orientación a las ventas “se basa en la idea que las personas comprarán más bienes y servicios si se emplean técnicas agresivas de ventas y de que el alto nivel de las ventas da como resultado un alto nivel de utilidades” (Lamb et al., 2011, p.3), por eso se concluye que “para las empresas orientadas a las ventas, el marketing significa vender artículos y cobrar dinero” (Lamb et al., 2011, p.3)

Como tercera etapa surge la era del concepto de marketing o marketing transaccional, haciendo énfasis en cubrir las necesidades de los clientes al mismo tiempo que se cumplían los objetivos organizacionales, en esta etapa se da una orientación al mercado (Kerin et al., 2014), es decir, las empresas llegan a un conocimiento profundo del entorno tanto interno como externo con la finalidad de estar preparado frente a los cambios del ambiente, aún más a las necesidades de los clientes, las cuales son menos estables en los segmentos y mucho más exigentes (Valenzuela et al., 2006). Es así que en esta etapa el marketing cumple la función de guiar a las empresas a que logren alcanzar una cultura orientada al mercado y centrada en las necesidades del consumidor para poder crear productos y servicios que sean realmente valorados por ellos (Valenzuela et al., 2006). Así en esta etapa las empresas ya no solo se preocupaban por vender, sino por priorizar lo que en realidad desean los clientes para ofrecerles un producto que satisfaga dicha necesidad.

El resultado de la última etapa descrita nos lleva a la etapa de la relación con el cliente, la era actual, la cual tiene como eje central la gestión orientada a la creación de valor para el cliente y que se enfoca en retener a los clientes rentables teniendo como punto importante el buen

trato, ya que esto es difícil de ser imitado por la competencia, además que cada experiencia de la relación que se da en cada punto de contacto entre el cliente y la empresa es única (Valenzuela et al., 2006). En esta etapa se prioriza la calidad de la relación, la cual tiene como dimensiones centrales la confianza, satisfacción y el compromiso, que pueden dar lugar a otras dimensiones (Sarmiento, 2015). Así, como una estrategia del enfoque relacional, el cual presenta particulares diferencias con el marketing transaccional (Ver Anexo A), se presenta el marketing emocional para asegurar una relación profunda y personal con los clientes, adquiriendo un aspecto emocional y una ventaja competitiva en el mercado (Consoli, 2010).

En ese sentido, el marketing emocional permite que se forje una relación profunda con los clientes, enfoque que antes no era concebido por las organizaciones, las cuales se centraban solo en generar ventas en lugar de atender las necesidades de los clientes a través de sus productos y/o servicios. Así pues, en el mundo contemporáneo, aplicar una estrategia de marketing emocional se ha convertido en un requerimiento clave más aun en un creciente entorno competitivo (Cadavid, 2004).

En la siguiente sección se profundiza en el marketing emocional para comprender a fondo este concepto y cómo genera beneficios a las organizaciones.

## **2.2. Marketing emocional: importancia y su relación con la fidelización del cliente**

Luego de explicar cómo el marketing ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, se procede a exponer a continuación los conceptos del marketing emocional desde el punto de vista de distintos autores, así como la importancia de ésta para las empresas. Asimismo, se hace énfasis en la relación de dicha estrategia con la fidelización del cliente.

Antes de explicar qué es el marketing emocional es importante definir las emociones. Así pues, se afirma que “las emociones son generadoras de acción de un individuo” (Hill, 2010, p. 85), y representan “una unión social que nos vincula con nuestro entorno inmediato, nuestras raíces y vivencias y nos lleva a actuar de forma inmediata, reforzando las relaciones con la marca de forma especial” (Alet, 2015, p. 189). Así también, las emociones que pueden ser positivas o negativas representan la base de las decisiones; si bien es cierto que existe un lado racional en la toma de decisiones, lo que las personas más valoran están influenciadas por las emociones (Cadavid, 2004). Asimismo, se afirma que la emoción y la razón están entrelazadas, pero cuando está en discusión acerca de cuál es más importante, la emoción siempre resulta vencedor, ya que, sin los intensos estímulos de las emociones, el pensamiento racional se debilita y desaparece (Roberts, 2005). Así pues, las emociones representan una gran oportunidad para entrar en contacto con los clientes y generar relaciones duraderas con sus clientes.

En esta línea, ha adquirido mayor relevancia el marketing de las emociones o emocional al integrar los atributos positivos de la gestión de la vivencia del cliente que pueda sentir una persona en las diversas interacciones con la empresa, haciendo que las personas se sientan bien y generando emociones positivas en estas (Roberts, 2005; Alet, 2015).

En tal sentido, el marketing emocional tiene como objetivo final desarrollar una relación duradera con el cliente, pues no solo consiste en predecir y satisfacer sus necesidades, sino en construir relaciones con los clientes a través de un equipo directivo comprometido y dispuesto a invertir en ello (Robinette et al., 2001). El marketing emocional se presenta como la búsqueda en el ámbito de toda empresa en cuanto a una conexión sostenible que haga que los clientes se sientan valorados y bien cuidados (Robinette et al., 2001). De esta manera, el marketing emocional no solo se centra en el producto o servicio que se ofrece al público, sino que también tiene como pilar importante añadir valor a la relación con los clientes con el fin de mantenerla en el largo plazo; en tal sentido, se afirma que el marketing emocional es una estrategia que permite añadir valor a las relaciones con el cliente y conseguir la fidelización de los mismos (Robinette et al., 2001).

El marketing emocional también consiste en hacer que los clientes se sientan bien cuidados, puesto que una empresa que se preocupa por atender bien a sus clientes conseguirá la fidelidad de los mismos (Robinette et al., 2001); así también, Cadavid (2004) afirma que el marketing emocional es clave para lograr la fidelización del cliente. No obstante, las empresas han adoptado, posiblemente de manera inadvertida, la aplicación de la lógica empresarial (la compra y venta) y esta no es suficiente para ganarse la lealtad del cliente (Freemantle, 1998). En ese sentido, se busca presentar al marketing emocional como una estrategia importante para conseguir la fidelización del cliente en la actualidad.

Así también, Rytel (2010), definió el marketing emocional como el nuevo concepto del marketing que se centra en la importancia del vínculo emocional entre la empresa y el consumidor, dicho vínculo se ve afectado por los valores y necesidades de los consumidores contemporáneos. Así se hace evidente la importancia de la relación que se pueda crear con el cliente, pues como explicaron también Robinette et al. (2001), el marketing emocional a diferencia del marketing tradicional, impulsa a las personas a actuar sobre los sentimientos dándoles una razón para no ser clientes de una sola compra, sino convertirse en clientes a largo plazo. Es aquí precisamente donde radica la importancia para las empresas, puesto que, para conseguir el rendimiento sostenible, una empresa debe obtener la lealtad de sus clientes (Robinette et al., 2001). Sin embargo, es conocido que ganarse la lealtad de los clientes no es fácil y sobre todo con la presencia de otros competidores, por ello la emoción juega un papel

fundamental y se presenta como parte importante en la definición del valor para los clientes y en el control de una relación duradera y real (Robinette et al., 2001).

En esa misma línea, Freemantle (1998) afirmó que las empresas que agregan valor emocional a sus actividades tienen un éxito constante en los negocios. Alineado con dicha afirmación Robinette et al. (2001) explicaron que solo aquellas organizaciones que estén dispuestas a añadir valor emocional podrán conseguir ventajas competitivas duraderas. Esto implica que las empresas que agregan valor emocional crean un diferenciador difícil de imitar que les puede permitir tener éxito. En tal escenario, la ventaja competitiva se consigue en base a los atributos de una empresa que no pueden ser imitados o serían muy costosos de imitar por parte de los competidores, buscando que permanezca a lo largo del tiempo (Mayorga & Araujo, 2014). De esta forma, las empresas luchan cada día por diferenciarse de sus competidores y mantener dicha ventaja, por ello Freemantle (1998) consideró que esta puede asegurarse mejor cuando el vínculo del cliente con una marca se ve reforzado por un compromiso emocional en los distintos puntos de contacto con el cliente, lo cual es la esencia del valor añadido.

De esta manera, la aplicación del marketing emocional se considera como una forma de hacer que los clientes sepan que las empresas se preocupan por ellos y mientras más se demuestre, más fieles serán (Robinette et al., 2001). Por ello, demostrar de forma consistente atención a los clientes y que sea percibida por ellos se vuelve esencial, ya que permitirá desarrollar un vínculo fuerte entre cliente y empresa.

El marketing emocional también se vuelve importante para las empresas dado el contexto en el que se desenvuelven, pues ahora el intercambio ya no se da de manera tradicional, la era de la información y comunicación ha cambiado ese escenario, no solo se consideran los costos, sino también la forma de estimular experiencias emocionales a los clientes en distintos puntos de contacto (Rytel, 2010). Por esta razón, aprovechar dichos puntos de interacción con el cliente, se ha convertido en uno de los desafíos más interesantes de las empresas y el internet aporta en la transmisión de la información a tiempo real, lo que ayuda a los clientes en su toma decisiones (Alet, 2015).

Según lo expuesto y en base a la literatura revisada en la presente investigación, el marketing emocional será entendido como una importante estrategia que permite a las empresas reforzar el vínculo emocional, añadir valor a las relaciones con el cliente y conseguir la fidelización de estos últimos. Todo ello, a partir del reconocimiento de las necesidades de los consumidores contemporáneos, logrando que la relación sea profunda y duradera al evidenciar una creciente preocupación por sus clientes.

Teniendo conocimiento del marketing emocional y su importancia en la fidelización del cliente como relación de largo plazo, es importante conocer cómo las empresas pueden llegar a conseguirla. Por esta razón, se presentan modelos que ayudan a establecer y medir una estrategia a partir de componentes o atributos claves del marketing emocional.

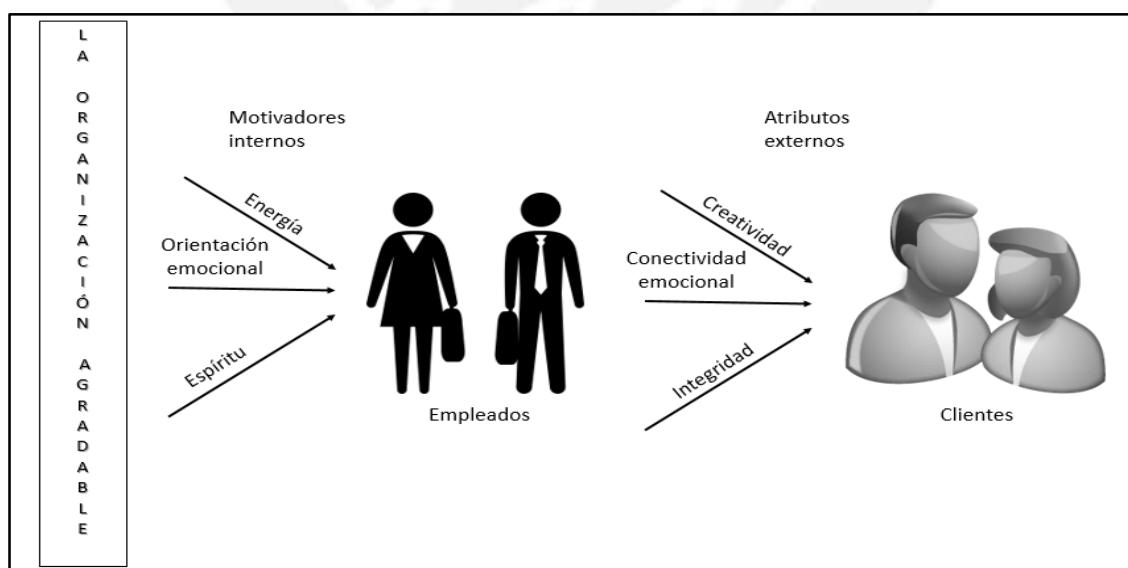
### **2.3. Modelos del marketing emocional como medios para la fidelización del cliente**

A continuación, se presentan dos modelos identificados de marketing emocional. En primer lugar, se presenta el Modelo de Valor Emocional Añadido, el cual fue propuesto por Freemantle en el año 1998, en este modelo se proponen motivadores internos y atributos externos que permiten agregar valor a las relaciones con los clientes. Por otro lado, el Modelo Value Star, el cual fue desarrollado por primera vez en la empresa Hallmark y documentado en el año 2001 por Scott Robinette, Claire Brand y Vicky Lenz, como un método para fidelizar clientes para toda la vida; cabe mencionar que esta empresa, Hallmark, es vista como un buen ejemplo de empresa que ha logrado establecer una conexión emocional con sus clientes (Kotler & Keller, 2016). En este último modelo se proponen componentes racionales y emocionales que deben ser tomados en cuenta por las empresas que busquen fidelizar a sus clientes.

#### **2.3.1. *Modelo de Valor Emocional Añadido***

En las próximas líneas se procederá a explicar el Modelo de Valor Emocional Añadido (Ver Figura 1) como medio para la aplicación del marketing emocional para lograr la fidelización del cliente en una determinada empresa. El presente modelo presenta atributos externos y motivadores internos los cuales se exponen a continuación.

**Figura 1: Modelo de Valor Emocional Añadido**



Fuente: Freemantle (1998)

Desde un plano estratégico, se dice que las empresas requieren elegir y desarrollar el valor emocional que desean añadir; mientras que, en el plano operativo, los empleados de primera línea que tienen contacto directo con los clientes necesitan ejecutar el valor emocional que buscan añadir a la transacción (Freemantle, 1998). Todo ello, debido a que las personas prefieren que se añada valor emocional a las interacciones y que no carezcan de este; por ejemplo, cuando los empleados son fríos, indiferentes, desconsiderados o actúan de una manera mecánica e impersonal (Freemantle, 1998).

El Modelo de Valor Emocional Añadido se deriva de tres atributos interrelacionados que se ponen de manifiesto en toda empresa, los cuales son la conectividad emocional, integridad y la creatividad. Dichos atributos del valor emocional son externos y se derivan de los tres motivadores internos (Freemantle, 1998). A lo largo de las siguientes líneas se explican tanto los atributos externos como los motivadores internos del modelo.

#### *a. Atributos externos*

En primer lugar, se procede a explicar los atributos externos del Modelo de Valor Emocional Añadido, los cuales son la conectividad emocional, integridad y la creatividad. Estos impulsan de forma efectiva a cada individuo de la empresa a prestar el servicio que agrada a los clientes (Freemantle, 1998). Dichos atributos son explicados a continuación.

##### *a.1. Conectividad emocional*

La conectividad emocional es el núcleo vital de todas las relaciones, por tanto, es el núcleo vital del servicio excelente al cliente y para su realización, cada persona de la empresa, tanto los directivos como empleados, debe sintonizar con las necesidades específicas de los clientes (Freemantle, 1998). Esto debido a que a los clientes les agrada que los empleados muestren preocupación, que estén contentos y demuestren un verdadero interés por ellos; al mismo tiempo los empleados reciben y absorben algo de los clientes, produciéndose así un proceso emocional de dos vías que ayuda a establecer un mutuo valor emocional añadido (Freemantle, 1998).

##### *a.2. Integridad*

Este atributo hace a referencia a la capacidad de hacer uso de la confianza en cada contacto entre la empresa, sus empleados y los clientes (Freemantle, 1998). Para estos últimos es importante que la empresa y su personal cumplan con lo prometido, así como el grado de integridad que percibirán cuando se haya producido una conexión emocional positiva (Freemantle, 1998).

La integridad en una organización se basa en creencias, valores y principios positivos, gran número de empresas aceptan la importancia de los valores y buscan convertirlos en asuntos de política de empresa (Freemantle, 1998). Sin embargo, se debe considerar un elemento emocional para el desarrollo y aplicación sincera de valores positivos (Freemantle, 1998).

Para conseguir un alto grado de integridad, los ejecutivos de las empresas le dedican una gran cantidad de energía emocional a crear un ambiente de confianza a lo largo de toda la organización; por ende, tanto la franqueza y la sinceridad pasan a ser los cimientos de todas las interacciones y transacciones de la empresa, y se reflejan en los comportamientos diarios de los directivos y empleados sin distinción (Freemantle, 1998). En adición a ello, se considera que la confianza es de gran importancia para el proceso de construir y mantener relaciones duraderas (Schneider, Luciane, Basso & Brachak, 2016).

#### *a.3. Creatividad*

Luego de establecer una conexión emocional con un grado de integridad y confianza mutua, nace una oportunidad ideal para tomar iniciativas creativas con qué agradar aún más a los clientes (Freemantle, 1998). En cuanto se redactan y se imponen al personal unos saludos estandarizados para la clientela, se ha destruido la conectividad emocional y la integridad, y al mismo tiempo se eliminó de la posibilidad de ser creativos ante una determinada imposición (Freemantle, 1998). Es por ello que según Vitrac & Gaté (1994), la expresión de la gestión creativa sugiere una actitud activa y un espíritu de apertura, donde el diseño tiene como meta desarrollar en la empresa la creatividad, sus perspectivas, su oferta mirando hacia el futuro con una visión de prospectiva con una ampliación del mercado.

#### *b. Motivadores internos*

En segundo lugar, luego de presentar a los atributos externos, se exponen los motivadores internos los cuales son la energía, espíritu y la orientación emocional que se detallan a continuación. Es importante mencionar que estos motivadores internos son necesarios para proyectar los atributos externos antes mencionados (Freemantle, 1998).

##### *b.1. Energía*

En primer lugar, se debe tener en cuenta que para crear una relación y una conexión agradable con otra persona se necesita energía física, por lo tanto, dicha energía es una fuente clave de motivación, por ende, ante la ausencia de energía, hay poca motivación (Freemantle, 1998). Asimismo, Freemantle (1998) explicó que, por ejemplo, para sonreír, para informar o para escuchar se necesita energía, para prácticamente todas las interacciones; por ello, es imposible

añadir valor emocional a su servicio y conseguir ser agradable con los clientes sin dedicar una considerable cantidad de energía a cada relación.

### *b.2. Espíritu*

Por otro lado, el espíritu es el motivador el cual provoca la generación y liberación de energía, que puede ser positivo o negativo, y define nuestra personalidad, carácter, temperamento e identidad en general (Freemantle, 1998). La manifestación externa del espíritu que más agrada a los clientes es la integridad, la cual se establece a través de la fuerza motivacional de un espíritu positivo, un grupo de valores que se mantienen con fuerza y que generan energía para ayudar a los demás (Freemantle, 1998).

### *b.3. Orientación emocional*

Para culminar, Freemantle (1998) expresó que la energía que se desprende del espíritu de un individuo se tiene que mover en una dirección determinada ya que, si no es así, se viviría en un caos. En este punto es donde la creatividad aparece como la base para generar una nueva orientación de nuestro comportamiento, donde ponemos en tela de juicio a la rutina de alguna actividad estándar y se pasa a un enfoque creativo en el que se eligen a las palabras que mejor conecten con el cliente (Freemantle, 1998).

A partir del Modelo de Valor Emocional Añadido, se destaca la importancia de las interacciones que se dan en cada punto de contacto entre empresa y cliente, especialmente en aquellos puntos donde intervienen los empleados, quienes son la imagen de la organización y los encargados de generar emociones positivas en los clientes. Sin embargo, nada de esto se podría generar si es que la empresa no pone al cliente en el centro de sus decisiones a todo nivel.

Es preciso mencionar que para añadir valor emocional se necesita que los empleados estén motivados, para que estos creen la creatividad e integridad necesaria y así puedan conectar emocionalmente con los clientes (Freemantle, 1998). Lograr la motivación de los empleados es una labor compleja, que va más allá de un salario justo, por lo que la limitación del modelo se comprende en gran medida, en los mecanismos de motivación que las empresas desarrollan para que los empleados se sientan más motivados y, en consecuencia, puedan conectar emocionalmente de la mejor manera con los clientes. Asimismo, el presente modelo, no comprende en su totalidad al marketing táctico, ya que no brinda mayores alcances respecto al precio y producto, enfocándose principalmente en aspectos emocionales. Además, dicho modelo no aplica para empresas de productos y/o servicios en las que no exista contacto personal, más aun teniendo en cuenta que esta condición se da en mayor medida debido a la conectividad desarrollada gracias al internet.

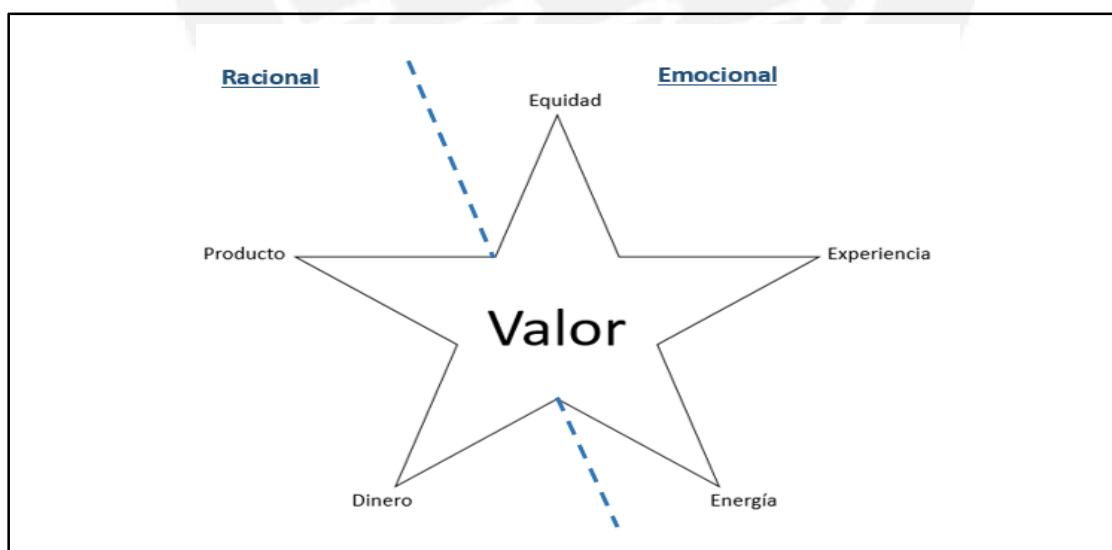
A continuación, se presenta el Modelo Value Star, otro modelo dentro de la teoría del marketing emocional que propone añadir valor emocional a las relaciones con los clientes a partir de una perspectiva distinta.

### 2.3.2 Un modelo de marketing emocional sin dejar de lado lo racional: Value Star

El Modelo Value Star surge tras un importante estudio a miles de clientes de la empresa Hallmark donde se les pidió que definan sus necesidades en sus propios términos (Robinette et al., 2001). A partir de este estudio se logró definir ejes críticos para el desarrollo de una estrategia que permita sostener una relación a largo plazo, los cuales se fueron perfeccionando tras los resultados obtenidos mediante la aplicación de los mismos en diversas empresas de distintos sectores (Robinette et al., 2001).

Así pues, el Modelo Value Star ha descubierto un marco práctico y que permite conocer, mejorar y entregar una proposición de valor más allá del binomio tradicional de la proposición de valor precio-calidad, pues incorporar la emoción en la ecuación de valor es útil porque es naturalmente como funciona tanto nuestra mente racional como nuestra mente emocional (Robinette et al., 2001). Si bien es cierto que los cinco componentes que propone el Modelo Value Star están presentes en la ecuación tradicional del valor: Costo (Dinero y Energía) y Beneficio (Producto, Equidad y Experiencia), cabe resaltar que en este modelo se presenta una distinción clave entre los componentes racionales (Precio y Producto) y componentes emocionales (Equidad, Experiencia y Energía) (Robinette et al., 2001) (Ver Figura 2).

**Figura 2: Modelo Value Star**



Fuente: Robinette (2001)

Asimismo, es importante mencionar que este modelo ha sido validado en distintas industrias, incluyendo servicios financieros, minoristas, telecomunicaciones, entre otros

(Robinette et al., 2001). Este modelo, que se presenta a mayor detalle posteriormente, funciona a tres niveles diferentes (Robinette et al., 2001):

- En primer lugar, puede servir como punto de referencia para evaluar la proposición de valor general de una marca comparada con la competencia.
- La segunda aplicación del Modelo Value Star es como medio de analizar el valor tal como lo definen segmentos específicos de consumidores.
- Por último, el Modelo Value Star puede analizar las motivaciones individuales y ayudar a adaptar un producto o servicio a las preferencias personales.

En la presente investigación, se opta por utilizar la segunda aplicación del Modelo Value Star pues se busca conocer el valor que perciben determinados clientes de la empresa a seleccionar. A continuación, se profundiza en los componentes tanto racionales como emocionales propuestos por el modelo y su importancia para concretar un objetivo estratégico de las empresas: fidelizar a los clientes.

#### *a. Los componentes racionales*

La racionalidad ha sido considerada como el factor más importante de la moderna organización científica del trabajo, donde todo tiene que ser analizado y determinado científicamente (Freemantle, 1998). Sin embargo, esta preponderancia de la racionalidad se pondrá en tela de juicio a partir del Modelo Value Star al cuestionar su relevancia y sostenibilidad como componentes que permitan mantener una ventaja competitiva y fidelización del cliente en el largo plazo.

En tal sentido, se afirma que los componentes racionales, Dinero y Producto, son bastante fáciles de comprender; sin embargo, ambos son pocos sostenibles a nivel de ventaja competitiva en el largo plazo (Robinette et al., 2001). No obstante, esto no quiere decir que deben ser dejados de lado, ya que los consumidores siempre esperan precios y productos razonables, los cuales son absolutamente necesarios para poder “entrar en el juego” (Robinette et al., 2001). Por ello, será necesario explicar en qué consisten los componentes racionales definidos en el Modelo Value Star y la relevancia de los mismos.

##### *a.1. Dinero*

Según, Robinette et al. (2001), el Dinero hace referencia al precio de un producto o servicio, por lo que para efectos de la investigación se denomina precio o dinero sin distinción alguna. Dicho esto, para Mayorga y Araujo (2014), el precio es el valor del producto expresado en términos monetarios y es determinado en función a los objetivos que se imponga la empresa, los cuales a su vez están en función a un conjunto de variables como el de las utilidades, nivel de

ventas, entre otros. Asimismo, según Arellano (2010), el precio es el valor acordado entre dos partes que buscan obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios. A partir de esta afirmación se puede decir que el precio es la variable que demuestra qué tanto estaría dispuesto a entregar un cliente ya sea por un producto o servicio brindado por una empresa (Arellano, 2010).

Ante este panorama, debido a que existe una batalla entre las empresas para captar la mayor cantidad de clientes posibles, se utiliza una gran variedad de tácticas para desviar a la competencia y cada vez más el precio se muestra como el arma escogida que a menudo se desencadena en una guerra de precios (Rao, Bergen & Davis, 2000). En algún momento de la carrera profesional, los directivos de las empresas se verán en la necesidad de entrar a una batalla de precios debido a que creen que estos son muy altos en un determinado mercado o porque se desea obtener una mayor participación de mercado, donde cada recorte de precios es potencialmente la primera alternativa y algunos descuentos llevan inequívocamente a represalias de precios que terminan en guerra de tarifas (Rao et al., 2000). Ante ello aparece la necesidad de cuestionar ¿qué tan positivo es para una empresa competir o diferenciarse en precios? Según Robinette et al. (2001) no es favorable tomar dicha posición, debido a que competir en precios podría ser muy riesgoso ya que pocas empresas, por no decir ninguna, logran mantener en el largo plazo una ventaja competitiva bajo esta variable. Asimismo, se afirma que las empresas que tienden a posicionarse en precios bajos son percibidas como empresas de calidad menor (Arellano, 2010) y que competir en precios suele dar lugar a unos márgenes todavía más reducidos (Robinette et al., 2001), lo cual representa una estrategia poco sostenible en el tiempo.

Del mismo modo, Newell (2001) sostuvo que los clientes que basan sus decisiones en el precio abandonarán la empresa en cuanto aparezca una oferta similar a un precio menor demostrando así su poca relevancia en cuanto al objetivo de fidelización del cliente. Además, el hecho de crear una atracción de clientela a través de precios bajos suele ser el objetivo empresarial, pero el resultado de dicha acción conlleva a una rebaja de precios tras otra, lo cual se refleja en el declive de los beneficios del sector (Rao et al., 2000).

### *a.2. El Producto*

De acuerdo al Modelo Value Star, el Producto hace referencia tanto al producto que la empresa hace o fabrica como al servicio que puede ofrecer para satisfacer las necesidades de los clientes (Robinette et al., 2001; Arellano, 2010). Sin embargo, hay cierta diferencia entre ambos, ya que por un lado el producto se fabrica, luego se compra para luego consumirlo; mientras que un servicio se adquiere y seguidamente se produce y consume simultáneamente” (Salvador, 2008). Asimismo, desde la perspectiva del marketing, el producto o servicio es concebido como

el conjunto de atributos tangibles e intangibles que son vistos como un todo por el mercado, donde puede ser considerado como diferente en medida que el cliente así lo perciba (Mayorga & Araujo, 2014).

Sin embargo, competir en términos de producto o servicio es cada vez más complejo y poco sostenible en cuanto a ventaja competitiva y fidelidad de clientes, pues se afirma que incluso la competencia basada en el producto es cada vez menos factible en un contexto como el actual donde los competidores logran imitar cada vez más rápido los distintos atributos que podrían representar una fuente de ventaja competitiva (Robinette et al., 2001). La ventaja se consigue ofreciendo atributos nuevos en los productos o servicios, o entrando en el mercado antes que el resto, pero si dicho atributo es duplicado, la ventaja desaparece en el contexto actual (Robinette et al., 2001).

#### *b. Los componentes emocionales*

Los otros tres conductores de valor -la Equidad, la Experiencia y la Energía- son totalmente diferentes y se les denomina los Es emocionales, las cuales representan oportunidades para una clara diferenciación respecto a la competencia (Robinette et al., 2001).

Pero, ¿por qué se dice que estos componentes tienen mayor relevancia para conseguir la fidelización de los clientes? Es sabido que las emociones estimulan la mente 3,000 veces más rápido que el pensamiento regular, por lo que, en muchas ocasiones, la emoción incita a una persona a actuar antes incluso de que la mente racional sepa claramente qué está ocurriendo, por eso también se menciona que la emoción es tan poderosa y persuasiva a la hora de determinar el resultado de distintas acciones del consumidor (Robinette et al., 2001). Es por este motivo que las emociones y en este caso los componentes emocionales del modelo presentado tienen especial consideración y énfasis, teniendo en cuenta que “la mejor manera de evitar una oferta masificada en un mundo de paridad de productos, es añadiendo un valor emocional” (Hill, 2010, p.37). En esa misma línea, se afirmó que tal “como han observado los economistas conductuales, la manera en que la gente toma decisiones está plagada de gran cantidad de irracionalidad” (Hill, 2010, p.39).

##### *b.1 Equidad*

Respecto a la Equidad, este es un componente emocional que resulta de la combinación de la confianza que se gana una marca y la identidad que permite a los consumidores sentirse emocionalmente conectados a ella, de esta forma, si una empresa hace una promesa, y la entrega consistentemente, al cabo de un tiempo sus clientes empezarán a confiar en ella (Robinette et al., 2001). En ese sentido, será clave definir confianza en un contexto empresarial; por ejemplo, la

confianza ha de verse como aquella que mantiene las relaciones entre los clientes y empresas a través de diferentes encuentros (Singh & Sirdeshmuk, 2000). Así también, para Sarmiento (2015) la confianza es particularmente importante en la formación de la relación debido a la naturaleza intangible de algunos servicios, mientras que para Gerson (1993), la confianza y credibilidad son necesarios para conseguir la lealtad del cliente, las cuales se desarrollan con la congruencia y la constancia con la que se trata a los clientes, para así generar lealtad y apego de los mismos.

En tal situación, una forma para conservar a los clientes es ser equitativo y congruente, en el sentido en que a los clientes no siempre les gusta o están de acuerdo con lo que las empresas hacen con ellos, pero mientras se actúe de una forma equitativa y congruente, la respetarán por ello (Gerson, 1993). Es por tal motivo que crear y gestionar de manera correcta la equidad de la marca es una prioridad para las empresas de cualquier tamaño, mercado o sector, debido a que mediante una fuerte equidad de marca se obtiene la lealtad de los clientes y en consecuencia los beneficios de la misma (Keller, 2002).

Además, es importante mencionar que el poder que tenga una marca siempre depende de lo que los consumidores piensen de ella, de lo que hayan aprendido y experimentado de la marca en el transcurso del tiempo, en otras palabras, el conocimiento del consumidor está en el centro de la equidad lo cual conlleva a implicaciones directivas (Keller, 2002). En adición, la equidad de marca puede ayudar a que las empresas se centren en lo relevante aportando un canal de interpretación del rendimiento de marketing en el pasado y del diseño de las actividades de marketing futuras (Keller, 2002). La equidad de la marca se debe construir con mucho cuidado, se necesita crear cimientos sólidos y además requiere que los consumidores tengan cierto nivel de conciencia y asociaciones particulares afianzadas y favorables con la marca en su memoria (Keller, 2002).

Por otro lado, será igual de importante definir identidad de marca y su relevancia para el Modelo Value Star. La identidad de marca “es aquello que aspira ser una empresa. Está en la personalidad que transmite la empresa y las decisiones que toma” (Robinette et al., 2001, p.55), por ello, este componente es clave pues “las identidades de marca que hablan con éxito a las emociones humanas son premiadas con una ventaja competitiva sostenible” (Robinette et al., 2001, p.57).

## *b.2 Experiencia*

Por otro lado, la Experiencia debe ser entendida como “el conjunto de puntos en los que las empresas y los consumidores intercambian estímulos sensoriales, información y emoción” (Robinette et al., 2001, p.70).

Hoy en día, la experiencia está orientada al consumidor y es un vehículo fundamental para generar vínculos emocionales y forma parte de la estrategia orientada a la experiencia del cliente (Alfaro, 2012). Asimismo, mejorar la experiencia del cliente provocará que este tenga mayor disposición a pagar un precio mayor por el producto o servicio; y además ayuda a diferenciar a la marca de la competencia lo que conlleva a la lealtad (Gilbreath & Chávez, 2011). De igual manera, es importante reconocer que las experiencias condicionan las emociones y el recuerdo que los clientes tienen de la misma y dependiendo de la forma en que se gestione la experiencia provocan distintas percepciones, las cuales generan en los clientes respuestas emocionales tales como rechazo, agrado, aprobación, bienestar, entre otros. (Lee, 2006 citado en Alcaide, 2015).

Respecto a la importancia de este componente, Schmitt (1999) mencionó que en la medida que se generen experiencias deseables, considerando la tecnología de la información, las organizaciones podrán determinar su éxito en el mercado del nuevo milenio. De igual manera, es importante generar experiencias positivas, ya que de esta forma los clientes que las perciben, les dirán a más personas acerca de la agradable experiencia que vivieron con la empresa (Gerson, 1993); del mismo modo, si el cliente vive experiencias negativas también las compartirá con sus conocidos (Kotler y Keller, 2012), lo cual podría ser perjudicial para conseguir los diferentes objetivos empresariales.

Así pues, las empresas exitosas son excelentes cuando añaden valor emocional a casi todo lo que hacen y como resultado gustan mucho más a sus clientes; por ello, estos los prefieren no solo para obtener el beneficio del producto, sino por la experiencia vivida (Freemantle, 1998). Asimismo, hay distintas oportunidades en las cuales se pueden generar experiencias, por ejemplo, visitar a una tienda o un sitio de red, el contacto con los empleados, las comunicaciones, los programas de lealtad y el uso de un servicio o producto afecta a la actitud que tiene un cliente hacia la marca, puesto que la experiencia trata de las relaciones del cliente con la marca (Robinette et al., 2001). Por último, es importante recalcar que el internet también juega un rol importante, ya que permite la generación de experiencias, por ejemplo, la experiencia web proporciona una experiencia de alta calidad, puesto que tiene elementos bien estructurados y diseñados para no solo atraer a los usuarios, sino también satisfacer sus necesidades (Sarmiento, 2015).

### *b.3. Energía*

Finalmente, la Energía es “la inversión de tiempo y esfuerzo que hace un cliente en un producto o servicio ¿Es fácil? ¿Accesible? ¿Vale la pena?” (Robinette et al., 2001, p.57). En este punto es importante mencionar que el internet ha revolucionado el mercado, intensificando la

competencia especialmente en el área de la Energía, un ejemplo de ello son las compras online que cumplen este objetivo (Robinette et al., 2001).

La Energía se presenta como una fuente de ventaja competitiva a explotar dado que siempre es bien recibida por los clientes (Robinette et al., 2001). Este componente emocional hace referencia al tiempo que los clientes invierten en un producto o servicio; en ese sentido, se debe privilegiar la sencillez, accesibilidad y rapidez permitiéndole ahorrar tiempo al cliente, por eso se dice que la Energía es fundamental en la proposición de valor de una empresa (Robinette et al., 2001).

En adición al ahorro de tiempo, también se menciona a la personalización como una variable que influye en la energía empleada por los usuarios (Robinette et al., 2001). Según Azevedo y Pomeranz (2010), la personalización es la capacidad de comunicarse con el cliente de manera individualizada, así también, se define a la personalización del servicio como cualquier ajuste que se adapta a lo que exigen los clientes (Ball et al., 2006 citado en Arancibia, Leguina & Espinosa, 2013), dejando en claro que dicha definición abarca tanto a los servicios individualizados como a los personalizados en masa (Gilmore y Pine, 2000 citado en Arancibia, et al., 2013).

En tal sentido, se afirma que las empresas que no valoran el tiempo de sus clientes o que no se preocupan por la personalización del servicio que ofrecen están dándoles a entender que no están interesados en ellos, haciendo que estos abandonen la relación (Robinette et al., 2001).

#### *c. Aparente oposición entre los componentes emocionales y racionales*

Luego de presentar a los componentes racionales y emocionales del Modelo Value Star es probable que se crea que los segundos son más importantes o relevantes para desarrollar en una empresa, pero ¿qué tan cierta es dicha afirmación? Dicho asunto es lo que se discute en la presente sección en la que se expondrán contrastes de los componentes tanto emocionales como racionales y la relación existente entre ellos.

Para empezar, se afirma que detrás del acto de consumo existen mecanismos inconscientes y emocionales que guían la conducta de elección, no siendo en su gran mayoría los consumidores necesariamente conscientes de ello (Quiñones, 2014). En esa misma línea, algunas investigaciones reportan que el pensamiento consciente representa solo el 5% de la elección y el 95% se traslada fuera de la conciencia mostrándose en las emociones (Quiñones, 2014).

Ante dicho escenario, en el campo del marketing se suele priorizar al producto, pero es un error, ya que descuidan al consumidor como elemento central de la oferta, lo cual impide que las compañías puedan establecer vínculos emocionales profundos y duraderos con los

consumidores (Quiñones, 2014). En adición a ello, cada vez existen más evidencias de que la mayor parte de una decisión del cliente se basa en influencias emocionales, por ende, se haría mal en suponer que nuestras decisiones dependen exclusivamente de la racionalidad (Freemantle, 1998). Por esta razón, las decisiones racionales entran en juego solo para justificar o controlar nuestros impulsos emocionales y que lo que hemos estado haciendo ha sido racionalizar nuestras emociones (Freemantle, 1998). Además, es un error pensar que los consumidores siempre quieren más o menos lo mismo, productos de buena calidad, buen precio y aceptable apariencia, ya que el consumidor no elige solo en función a estos, sino en función de beneficios emocionales (Quiñones, 2014).

En esa misma línea, Kotler y Keller (2012) afirmaron que las respuestas del consumidor no solo dependen de la racionalidad, sino también de las emociones, las cuales provocan diferentes tipos de sentimientos; de esta manera, una marca puede hacer sentir al consumidor orgulloso o en confianza y puede crear sensaciones de disgusto, asombro o diversión.

Alineado con esta idea, Robinette et al. (2001) afirmaron que las decisiones que se ven influenciadas por la emoción son más profundas y duraderas que aquellas que solo se basan en el pensamiento racional, ya que en realidad el consumidor se deja llevar también por sus emociones, sensaciones y recuerdos. En dicho sentido, afirmar únicamente argumentos lógico-racionales o dedicar todos los esfuerzos en la calidad es insuficiente (Quiñones, 2014).

Para complementar dicha afirmación, Gerson (1993) y Lodos (2011) aseguraron que una de las maneras para conservar clientes se realiza mediante la competencia, pero no en productos o precios, debido a que los clientes siempre pueden encontrar un producto similar a un precio menor. Asimismo, también se considera un fallo el hecho de pensar que los productos son buenos solo porque técnicamente muestran superioridad en comparación a los competidores, ya que el producto es bueno si así lo percibe el consumidor y no solo porque técnicamente lo sea (Quiñones, 2014).

Como se ha podido apreciar en la presente sección, distintos autores precisan la importancia de los factores emocionales sobre los racionales, pero tampoco descartan a estos últimos como factores relevantes en la conducta del consumidor, aunque se precisa la tendencia de una mayor concentración de esfuerzos a los componentes emocionales. De esta manera, se puede concluir que las decisiones tomadas en base a los componentes racionales (Precio y Producto) no buscan crear una relación a largo plazo; no obstante, las decisiones que consideran los componentes emocionales (Equidad, Experiencia y Energía) fortalecerán las relaciones a largo plazo entre la empresa y consumidor.

Finalmente, es preciso señalar que, si bien el modelo Value Star brinda principios generales del marketing emocional a partir de los componentes establecidos, cada uno de ellos deben ser analizados a partir de las variables y sub variables que cada empresa defina según sus características y rubro en el cual desempeñan sus actividades.

#### **2.4. Selección del modelo de marketing emocional: Value Star**

A continuación, se procede a seleccionar el modelo con el cual se trabaja en la presente investigación y también se identifican variables y sub-variables, que sean apropiadas para el canal de banca por internet con el fin de evidenciar la relación de los componentes del marketing emocional con la fidelización del cliente.

Si bien ambos modelos, Value Star y Valor Emocional Añadido, explican de manera clara la importancia del marketing emocional para la fidelización del cliente, teniendo como ejes claves a distintos componentes o atributos, es importante mencionar que para la presente investigación se considera más relevante y adecuado utilizar el Modelo Value Star ya que el Modelo de Valor Emocional Añadido enfatiza especialmente la importancia de ejecutar el valor emocional en la transición a partir de los empleados que tienen contacto directo con los clientes, lo cual no se puede evaluar debido al canal que se utiliza en la investigación: banca por internet.

El Modelo Value Star de marketing emocional presenta al igual que el marketing tradicional, lineamientos tanto a nivel de marketing estratégico como componentes a nivel de marketing táctico (Ver Anexo B). No obstante, si bien el Modelo Value Star propone componentes racionales tales como precio y producto/servicio, estos presentan poca relevancia para el presente estudio, ya que son muy similares entre las empresas del sector bancario peruano, representando poca diferenciación en el canal de banca por internet (Ver Anexo C). Debido a ello, solo se analizan los componentes emocionales del Modelo Value Star, ya que se señala que en banca por internet “existe poca diferenciación actual entre los precios de los servicios financieros a distancia” (Fanjul & Valdunciel, 2009, p.85); así también, se afirma que la competencia o diferenciación en precio y producto/servicio no es sostenible ya que los clientes siempre pueden encontrar otro producto o servicios similar o con las mismas características (Gerson, 1993).

En esa misma línea, Armstrong, Adam, Denize y Kotler (2014) afirmaron que cuando las ofertas de las empresas son muy similares, los clientes tienen poca base para tomar decisiones estrictamente racionales por lo que buena parte de sus decisiones se hacen en términos emocionales.

En consecuencia, se trabajan las variables a partir de los componentes emocionales del Modelo Value Star: Equidad, Experiencia y Energía. Para ello es clave definir los conceptos de

las variables y sub-variables de cada componente y la forma en que estas son evaluadas y medidas a partir de diferentes ítems por distintos autores.

#### ***2.4.1. Indicadores de los componentes emocionales del Modelo Value Star aplicado en la banca por internet***

En la presente sección se presentan los componentes emocionales del marketing emocional a partir del Modelo Value Star con sus respectivos indicadores recogidos a partir de estudios que han trabajado con las mismas variables en el canal de banca por internet y que resultaron ser medidas correctamente a partir de los ítems o indicadores propuestos por los autores en los distintos estudios empíricos revisados. Estos indicadores son claves ya que a partir de los mismos se lleva a cabo el análisis de relaciones que se propone en la presente investigación.

##### *a. Equidad*

De acuerdo a la revisión de la literatura, este componente es analizado empleando las variables Confianza e Imagen de marca. Sobre la variable confianza, en la literatura se han identificado cuatro dimensiones como parte de dicha variable, estas son: benevolencia, honestidad, seguridad-privacidad y lenguaje comprensible, las cuales pueden variar dependiendo del sector donde se desenvuelve la empresa (Torres, Manzur, Olavarrieta & Barra, 2009).

Diferentes estudios, como los que se mencionan a continuación, han realizado investigaciones tomando en cuenta dichas sub-variables para la operacionalización de la variable confianza, entre ellos, el estudio realizado por Aldas-Manzano, Ruiz, Sanz y Lassala (2011) y la investigación de Torres et al., (2009), los cuales se realizaron con la finalidad de conocer el rol de la confianza en la generación de fidelización en la banca por internet, dichos estudios emplearon como una de las sub-variables de la confianza a la Honestidad, la cual es definida como la certidumbre sobre la sinceridad de la empresa y la determinación de mantener las promesas (Doney & Cannon, 1997 citado en Torres et al., 2009). Así también, se afirma que la honestidad es un valor intangible de toda organización, se espera que las empresas brinden información transparente y verdadera (Lodos, 2011; Ugarte, 2007). No obstante, se puede generar emociones negativas como la decepción, si los clientes encuentran diferencias entre lo que la empresa promete y lo que realmente hace (Lozano & Fuentes, 2005). Para medir esta sub-variable emplean los siguientes ítems: “Creo que puedo fiarme de la información que este sitio web bancario ofrece” y “este sitio web bancario se caracteriza por su transparencia al ofrecer sus servicios al usuario” (Aldas-Manzano et al., 2011; Torres et al., 2009).

Una segunda sub-variable empleada para medir la confianza es Benevolencia, que hace referencia a la creencia del consumidor de que la empresa está interesada en su bienestar, no tiene

ninguna intención de comportarse de manera oportunista y está motivada por la búsqueda de beneficio mutuo (Aldas-Manzano et al., 2011; Sidershmukh et al., 2002 citado en Torres et al., 2009). Esta sub-variable es analizada empleando escalas validadas en el trabajo realizado por Roberts, Varki y Brodie (2003): “creo que los consejos y recomendaciones en este sitio web bancario se hacen en busca de un beneficio mutuo”, “creo que este sitio web bancario no haría cualquier cosa intencional que perjudique al usuario”.

Por otro lado, la sub-variable Seguridad-Privacidad, se define como el conjunto de aspectos que garantizan la integridad, confidencialidad, autentificación de los datos, así como de las operaciones y que permiten el cumplimiento de buenas prácticas en términos de privacidad, evitando la transmisión de datos personales a terceras personas a las que el usuario no ha autorizado (Flavián & Guinalíu, 2005 citado en López, Rodríguez & González, 2010; Udo, 2001 citado en López et al., 2010). Una emoción negativa como el miedo o la consternación, se puede presentar cuando el cliente percibe que la seguridad que le están brindando en este medio no es suficiente o cuando piensa que sus datos personales no están siendo protegidos correctamente (Lozano & Fuentes, 2005). Algunas medidas a considerar son la creación de contraseñas seguras, mecanismos de control de acceso; asimismo, la percepción de seguridad y privacidad se puede fortalecer en el sitio web bancario a través de enunciados o gráficos que permitan la identificación de rasgos de seguridad-privacidad (López et al., 2010). Los ítems empleados para medir la sub-variable seguridad-privacidad fueron: “creo que este sitio web bancario muestra suficiente preocupación por la privacidad de sus usuarios”, “me siento seguro cuando envío información personal a este sitio web bancario”, “creo que este sitio web bancario muestra suficiente preocupación por la seguridad de cualquier transacción” (Aldas-Manzano et al., 2011).

Finalmente, la última sub-variable que se usa como parte del componente confianza es el Lenguaje, esto a partir de un estudio realizado en un sitio web bancario en España donde se afirma que “[e]l empleo de un lenguaje comprensible por el usuario, resulta fundamental para generar confianza en el sitio” (Lozano y Fuentes, 2005, p. 5). Asimismo, un lenguaje claro y sencillo reduce la incertidumbre mejorando el nivel de confianza en el sitio web bancario, especialmente en aquellas personas que no se encuentran familiarizadas con los términos propios del sector bancario (Lozano y Fuentes, 2005). Para esta sub-variable, se utilizaron los siguientes ítems: “el lenguaje utilizado es claro y comprensible”, “los términos empleados son fáciles de comprender”.

Por otro lado, la Imagen de Marca, segunda variable del componente Equidad, se define como los atributos que forman parte de la identidad de la empresa (Lodos, 2011); en otras palabras, es el conjunto de “percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor” (Keller, 1993 citado en Martínez, Montaner & Pina.,

2004), se afirma que es una cuestión de alta relevancia para las empresas, pues “en un entorno de máxima competencia, y donde los consumidores están más y mejor informados que nunca, tener una buena imagen puede suponer una ventaja competitiva con la que distanciarse de los rivales” (Blesa, 1993 citado en Martínez et al., 2004). En ese sentido, resulta relevante en la presente investigación conocer la percepción de los usuarios de la “Banca por Internet” del BCP sobre la imagen de marca de esta empresa.

Para la medición de esta variable, Martínez, et al. (2004) proponen dos sub-variables importantes. La primera de ellas es Imagen Afectiva, la cual considera aspectos relativos a la personalidad de la marca que pueden conllevar una actitud favorable de los consumidores, tal y como la apropiación por algunas marcas de valores emocionales y sociales (Martínez et al., 2004). La segunda de ellas es la Reputación, la cual constituye una percepción global de la marca a lo largo del tiempo (Fombrun y Van Riel, 1997, citado en Martínez et al, 2004), que conlleva la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Hall, 1992 citado en Martínez et al, 2004) y resultados económicos satisfactorios (Fombrum y Shanley 1990 citado en Martínez et al, 2004; Roberts y Dowling, 1997 citado en Martínez et al, 2004).

Ahora bien, es preciso mencionar que en la presente investigación se realizaron entrevistas a personal clave de la organización para conocer la imagen afectiva que buscan proyectar y contrastar dichos atributos con las percepciones de los clientes que fueron recogidas a través de las encuestas, los atributos que el banco busca proyectar son los siguientes: “es un banco sólido y seguro”, “es un banco que me inspira confianza”, “es un banco aliado en hacer realidad mis planes y metas”, “es un banco innovador” y “es un banco que se preocupa por orientar a sus clientes” (Wolf, comunicación personal, 14 de junio, 2017). En cuanto a reputación de marca se utilizaron los ítems de medición propuestos por Martínez et al. (2004) “es una de las mejores marcas del sector”, “es una marca comprometida con la sociedad, “es una marca muy consolidada en el mercado” y “creo que la reputación de esta entidad financiera en internet es mejor que sus competidores en este medio”.

### *b. Experiencia*

Para evaluar este componente se utilizan las variables Facilidad de Uso y Diseño, ya que son estas variables las que determinan la experiencia del usuario en la banca por internet. La variable facilidad de uso, la cual se asocia a la navegación, es decir, cuanto más fácil es un sistema para usar, más disfrutable es, evitando el aburrimiento del usuario (Sánchez, Rondán y Villarejo, 2007) y que disponga de procedimientos sencillos y rápidos (Lozano & Fuentes, 2005). Para medir esta variable, se aplican los siguientes ítems: “su estructura y uso son fáciles de entender”, “la información en la banca por internet es fácil de localizar”, y “la navegación en la banca por

internet es fácil” (Miranda, Rubio, Chamorro & Correia, 2015). Además, Éthier, Hadaya, Talbot y Cadieux (2006) toman el siguiente ítem: “en general la experiencia de navegación en la banca por internet de un determinado banco es un buen ejemplo de lo que se espera cuando se navega en alguna banca”.

Por otro lado, se presenta la variable Diseño y la importancia de esta, la cual está centrada en modelar la interacción entre el usuario y una determinada plataforma. El diseño no solo debe ser comprensible, también debe ser amigable e intuitivo, teniendo en cuenta siempre las necesidades, capacidades y objetivos del usuario, ya que, si no alcanza su objetivo, frustrado por la complejidad del uso del sitio web, el usuario puede decidir abandonarla y buscar mejores opciones (Hassan, Fernández y Iazza, 2004). Asimismo, se afirma que los símbolos son relevantes en el diseño, ya que son desencadenantes visuales y son generadores de emociones en el cliente (Lodos, 2011). Para dicha variable, se emplean los siguientes ítems: “la banca por internet cuenta con un diseño agradable”, “creo que el diseño de este sitio web bancario toma en cuenta los deseos y necesidades de sus usuarios” (Rullis & Sloka, 2011; Torres et al., 2009).

### c. Energía

Para medir este componente se utilizan las variables Personalización y Ahorro de tiempo. Respecto a la variable personalización, la cual hace referencia a un servicio que se adapta a lo que exigen los clientes y permite personalizar sus servicios de tal manera que se reduzcan sus esfuerzos y a (Ball et al., 2006 citado en Arancibia et al., 2013). Para medirla se emplean diversos ítems según estudios realizados en este canal tales como “me ofrece productos y servicios que son de mi interés a través de la banca por internet” (Arancibia, 2010) y “la banca por internet me genera una sensación de personalización” (Rullis & Sloka, 2011). Por último, para la variable ahorro de tiempo, la cual está relacionada en cumplir con las peticiones del cliente en la brevedad posible (Córdoba, Cachero, Calero, Genero & Marhuenda, 2007), los autores emplean los siguientes ítems para determinar si una empresa se preocupa por el ahorro de tiempo de sus clientes: “hay pocas probabilidades de perder tiempo seleccionando la operación bancaria que necesito” y “no suelo preocuparme por perder demasiado tiempo hasta que me llegue la confirmación de la operación” (Aldas-Manzano et al., 2011) (Ver Tabla 7).

**Tabla 7: Cuadro resumen de variables a utilizar para medir los componentes emocionales del Modelo Value Star**

Componente	Variable	Sub-variable	Autores
Equidad	Confianza	Honestidad	Torres et al. (2009) Aldas-Manzano et al. (2011)
		Seguridad-privacidad	Shergill y Li (2005) Othman et al. (2015) Pulido y Medina (2008)
		Benevolencia	Aldas-Manzano et al. (2011) Othman et al. (2015) Torres et al. (2009)
		Lenguaje	Lozano y Fuentes (2005)
	Imagen de marca	Imagen afectiva	Martínez et al. (2004) Apaolaza y Hartmann (2009)
		Reputación	Martínez et al. (2004) Shergill y Li (2005) Matos (2006)
	Facilidad de uso		Miranda et al. (2015) Éither et al. (2006) Aldas-Manzano et al. (2011)
	Diseño de la plataforma		Rullis y Sloka (2011) Torres et al. (2009)
Experiencia	Personalización		Rullis y Sloka (2011) Arancibia (2010)
	Ahorro de tiempo		Aldas-Manzano et al. (2011)
Energía			

## 2.5. La comunicación en el marketing emocional

Hoy en día, “las empresas también deben comunicarse con los grupos de interés potenciales y el público en general. Para la mayoría de los especialistas en marketing, por lo tanto, la cuestión no es solo comunicar, sino qué decir, cómo y cuándo decirlo, a quién y con cuánta frecuencia” (Kotler & Keller, 2012, p.475). Asimismo, se debe entender a las comunicaciones de marketing como “los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, acerca de los productos y marcas que venden” (Kotler & Keller, 2016, p.558). Es preciso tener en cuenta que “la tecnología y otros factores han modificado profundamente la manera en que los consumidores procesan las comunicaciones o inclusive si deciden procesarlas” (Kotler & Keller, 2016, p.558), por ello las empresas deben tener en cuenta los cambios provocados por las nuevas tecnologías para poder cumplir con los objetivos planteados y así llegar de mejor manera a sus clientes, reconociendo las nuevas exigencias de los mismos.

Ahora bien, la estrategia del marketing emocional no es ajena a la relevancia de la comunicación, debido a que se hace una “distinción importante entre las comunicaciones que pretenden conducir las transacciones y aquellas que se hacen para identificar la relación con el cliente” (Robinette et al., 2001, p.137). Para que un plan de comunicación cumpla los objetivos deseados, como conseguir la lealtad de los clientes en el largo plazo, se deben tener en cuenta tanto los intercambios transaccionales como los de información (Robinette et al., 2001).

Además, el marketing emocional necesita que las comunicaciones del marketing estén integradas y satisfagan los siguientes puntos: la relevancia de lo que se desea transmitir, la claridad, la consistencia (identidad/imagen de marca), el beneficio mutuo y el concepto creativo (Robinette et al., 2001). Dichas comunicaciones “pueden tomar diferentes formas siempre que éstas tengan sentido: postales para promocionar las ventas, e-mails para actualizaciones o para mandar información útil, una llamada telefónica para comprobar la satisfacción del cliente con una compra reciente” (Robinette et al., 2001, p.145).

La autenticidad, el compromiso y el beneficio mutuo son elementos esenciales que se deben reflejar en la relación entre empresa-cliente y la comunicación tiene una importancia añadida, ya que es el medio para demostrar los factores mencionados que mejoran una relación empresarial (Robinette et al., 2001). Asimismo, lo que se comunica debe ser consistente con lo que realmente se hace, sin prometer de manera excesiva, ya que los consumidores ya no creen en lo que una organización dice, sino en lo que ven y experimentan (Lodos, 2011).

Si bien la comunicación no es parte de la investigación, ya que no es un componente del Modelo Value Star, como se mencionó líneas atrás, este elemento es relevante para soportar los componentes del mismo; por ejemplo, es útil para la Equidad, pues refuerza y desarrolla la confianza; para la Experiencia, ya que mejora los intercambios e interacciones entre empresa-cliente y para la Energía, debido a que ofrece información conveniente para los clientes (Robinette et al., 2001).

### **3. Relación del marketing emocional y la fidelización del cliente**

En esta sección se expone la relación entre la fidelización del cliente y el marketing emocional a un nivel teórico y se presenta, a partir de estudios empíricos, como se viene desarrollando el marketing emocional en diversos países y distintos rubros para poder comprender de mejor manera su relevancia para la fidelización del cliente en distintos contextos.

Se afirma que las empresas que tienen una situación privilegiada en el mercado y que son líderes en su sector son aquellas que tienen una dimensión emocional más valorada que la dimensión funcional, por lo que esta última estaría siendo desplazada como principal influencia en la decisión de los clientes (Thompson et al., 2005 citado en Palazón et al., 2014; Freemantle,

1998). En ese sentido, aquellas organizaciones que incorporan en sus actividades valor emocional disfrutan del éxito constante, ya que el vínculo con el cliente se ve reforzado por el compromiso emocional (Freemanle, 1998).

De esta manera, la estrategia del marketing emocional asegura una relación personal y profunda con los clientes, obteniendo así una situación privilegiada en el mercado, ya que percibirán que la empresa se preocupa por ellos y mientras más lo perciban, más fieles serán (Consoli, 2010 y Robinette et al., 2001). En la misma línea, Robinette (2001) afirma que el marketing emocional es la búsqueda que realiza una empresa para crear una conexión sostenible con sus clientes añadiendo valor a sus relaciones y consiguiendo así la fidelización de ellos (Robinette et al., 2001). Asimismo, para Rytel (2010) la fidelización del cliente no es un objetivo fácil de conseguir y mantener, por lo que el marketing emocional juega un rol primordial al centrarse en la importancia de la creación del vínculo emocional de largo plazo entre la organización y el cliente. En ese sentido, según Elia Guardiola, experta y referente del marketing emocional, la correcta aplicación de la estrategia del marketing emocional conlleva a un mayor grado de fidelización del cliente (comunicación personal, 22 de abril, 2017).

En cuanto a los estudios empíricos se presentan tres casos importantes en diferentes rubros en donde se desarrolla la relación entre la fidelización del cliente y el marketing emocional.

En primer lugar, se presenta un estudio realizado por Bigné y Andreu (2004) a 200 mujeres en centros comerciales de Valencia (España), el cual tuvo como objetivo analizar las relaciones entre las emociones y la lealtad en los clientes. En dicho estudio se presentó como hipótesis que las emociones tanto positivas como negativas influyen directamente en la lealtad de los clientes (Bigné & Andreu, 2004). Con el objetivo de medir las emociones se preguntó a los clientes sobre sus experiencias en el centro comercial, trato de los empleados, número adecuado de empleados y lo agradables que les resulta el ambiente (Bigné & Andreu, 2004). Los resultados evidenciaron que las emociones influyen de manera directa sobre la fidelización del cliente.

Por otro lado, en un estudio empírico realizado en India por Thakur y Kaur (2016), el cual tiene un enfoque correlacional, se examinó la relación entre aspectos emocionales y actitudinales y la fidelización en consumidores hacia marcas de moda de lujo: Zara, Armani, Guess, Versace y Calvin-Klein y para dicho fin se encuestaron a 240 clientes de tales empresas. (Thakur & Kaur, 2016). La hipótesis principal sostenía que los aspectos emocionales y actitudinales no tienen relación directa con la fidelización del cliente (Thakur & Kaur, 2016). No obstante, a partir de los resultados obtenidos se concluyó que ambos tienen un alto grado de relación con la fidelización del cliente; y que además la valoración de los factores emocionales fue mayor que la de los actitudinales (Thakur & Kaur, 2016).

Finalmente, en un estudio realizado en Israel por Levy e Hino (2016), el cual tuvo como objetivo evaluar la relación entre los factores emocionales y la fidelización del cliente. Los resultados demostraron una relación directa y significativa entre ambos (Levy & Hino, 2016), lo cual es consistente con los estudios presentados anteriormente en rubros distintos. Asimismo, se evidenciaron dos vías integradas por las cuales los clientes toman decisiones para adquirir o contratar un producto o servicio entregando a cambio los recursos con los que estos cuentan, tales como el tiempo, dinero y esfuerzo (Schiffman, 2015); estas dos vías son la toma de decisiones en base a la razón y las decisiones basadas en la emoción (Levy & Hino, 2016).

Así pues, se presenta tanto a nivel teórico y empírico la relación entre el marketing emocional y la fidelización del cliente, se puede evidenciar la importancia del marketing emocional en la fidelización del cliente sin importar qué empresa sea evaluada ni al rubro el que pertenezca.

Habiendo tomado conocimiento a lo largo del presente capítulo de la fidelización del cliente como objetivo estratégico de las organizaciones, del por qué el marketing emocional se presenta como una estrategia para dicho fin mediante dos modelos expuestos y evidenciando empíricamente su importancia a través de estudios alrededor del mundo, es necesario describir el sector en el que se centra la investigación, para luego presentar a la empresa que es analizada en el presente estudio y finalmente se expone a detalle el canal de atención banca por internet.

## **CAPÍTULO 3: MARKETING EMOCIONAL EN LA BANCA POR INTERNET EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y EN EL PERÚ**

Este capítulo está orientado a presentar a la banca por internet en un contexto internacional en el que predomina la constante innovación tecnológica que se materializa como respuesta a la competencia presente en la industria bancaria. Se expone la definición de la banca por internet y la importancia que representa tanto para las empresas como para los clientes y los componentes que estos últimos valoran más de este canal, identificados a partir de estudios empíricos, donde se muestran los componentes emocionales del marketing emocional y su relación con la fidelización del cliente en la banca por internet en distintos contextos. Seguidamente, se presenta a la banca por internet en el Perú, donde se aprecia el crecimiento constante en la participación de las transferencias bancarias que tiene dicho canal. Asimismo, se describen los componentes emocionales y racionales, a partir del Modelo Value Star, que se tienen en cuenta en los principales bancos específicamente en el canal de banca por internet en el Perú.

### **1. Banca por internet: Surgimiento en el contexto internacional**

A continuación, se describe cómo revolucionó el desarrollo del internet la forma de operar y las eficiencias que el mismo logró crear en el sector bancario. En primer lugar, se presenta brevemente los cambios que generó la innovación tecnológica en dicho sector hasta llegar finalmente al surgimiento de la banca por internet.

En esa línea, es preciso mencionar que “desde la década de los años sesenta, y de forma ininterrumpida, la innovación ha estado presente en el negocio bancario; tanto la innovación financiera como la innovación tecnológica han implicado una nueva conceptualización del negocio bancario tradicional” (Larrán & Muriel, 2007, p.145). Asimismo, se puede afirmar que “la tecnología ha revolucionado la actividad bancaria minorista, haciendo posible que las entidades puedan romper su cadena tradicional de creación de valor” (Fanjul & Valdunciel, 2009, p. 83).

Fanjul y Valdunciel (2009) distinguen cuatro etapas en la innovación tecnológica hasta llegar al nacimiento de la banca por internet como canal alternativo. Una primera etapa cuyos objetivos eran la reducción de costos, la mejora de la productividad y una mayor seguridad, donde existían restricciones importantes derivadas de las propias limitaciones informáticas y de la falta de capacitación del personal que trabajaba en las entidades. Una segunda etapa donde el objetivo principalmente era mejorar el servicio ofrecido a los clientes, y conseguir una mayor rapidez en la gestión de la entidad. Una tercera etapa donde el propósito era conseguir una mayor autonomía,

nuevos puntos de venta (sucursales bancarias); en esta etapa también surgen obstáculos derivados de las incompatibilidades de los equipos y de los vacíos legales. Finalmente, durante los años noventa, comienza a introducirse el sistema de banca online o virtual, a través del cual se persigue la descentralización de muchas funciones, la reducción de puntos de venta (sucursales bancarias), y la comunicación y distribución a través de la red (Casilda, 1997 citado en Fanjul & Valdunciel, 2009).

Asimismo, se afirma que en los últimos años debido a la creciente competencia se están llevando a cabo innovaciones tecnológicas claves que contribuyen al crecimiento de los canales alternativos y reduciendo los canales presenciales o físicos en el sector bancario (Larrán & Muriel, 2007). En ese contexto, es preciso mencionar que fueron los grandes bancos españoles los pioneros en este proceso de transformación tecnológica, participando directamente en los primeros diseños de terminales electrónicas; asimismo, el banco Solo Bank de Finlandia fue uno de los primeros bancos en implantar servicios de banca por internet (Fanjul & Valdunciel, 2009).

Fanjul y Valdunciel (2009) distinguen dos formas de entender la banca por internet:

- Enfoque tecnológico: concibe la banca por internet como un conjunto de procesos que permiten, mediante procedimientos informáticos, que el cliente pueda realizar un número cada vez mayor de operaciones financieras sin necesidad de acudir a la sucursal bancaria.
- Enfoque estratégico: donde es necesario conocer que internet ha cambiado la forma de entender el negocio bancario, de introducir nuevos productos, de establecer las nuevas fronteras entre productos financieros y bancarios, de conocer las preferencias de los consumidores y ofrecer productos más apropiados a las preferencias de los mismos.

Asimismo, la banca por internet presenta diferentes niveles (Sadeghi et al., 2017):

- Informativa: Este es el nivel más básico de banca por Internet, donde se encuentra la información del banco en el sitio web y de los servicios que se proporciona en la banca por Internet.
- Transaccional: En este nivel, los clientes tienen la capacidad de transar entre sí. Tales transacciones incluyen pago de servicios, transferencias de dinero, consulta de cuentas u otras operaciones bancarias. Este nivel requiere alta seguridad.

Adicionalmente, es pertinente enfatizar que el canal de banca por internet genera beneficios tanto para la empresa como para el cliente, representando una relación ganar-ganar. Esto debido a que favorece la “reducción de costos unitarios como resultados del uso de sistemas automatizados” (Fanjul & Valdunciel, 2009, p. 84), la mejora en la automatización, velocidad y estandarización de las comunicaciones, administración interna, aumentando así la comodidad y

funcionalidad del cliente y reduciendo los costos en las funciones operativas y de recepción (Gkoustzinis, 2006); por otro lado, representa para el cliente ahorro de tiempo y dinero al no tener que dirigirse a una agencia bancaria para poder realizar las operaciones que necesitan.

## **2. Componentes emocionales en la banca por internet en el contexto internacional**

A continuación, se presentan los distintos factores valorados y que generan emociones positivas en los clientes al hacer uso de la banca por internet, cabe destacar que dichos criterios o factores han sido analizados en diferentes contextos a partir de la aplicación de estudios empíricos que muestran lo relevante para los clientes al momento de su interacción con el canal de banca por internet.

Primero, se identifican algunos de los factores propuestos en un estudio realizado por Shergill y Li (2005), con usuarios de la banca por internet de cinco bancos en Nueva Zelanda. A partir de esa investigación, se buscó identificar los factores más relevantes para la fidelización del cliente en el canal de banca por internet; así pues luego de analizar la información recopilada por parte de los clientes se determinó que la confianza es una variable clave para lograr este fin; asimismo, se logró definir qué elementos como la seguridad percibida, el lenguaje empleado y la honestidad aportan de manera significativa a la confianza que pueda percibir el cliente (Shergill & Li, 2005). Adicionalmente, se evidenció la importancia de la reputación de la marca y del control regulatorio como elementos importantes para conseguir la fidelización del cliente en el canal de banca por internet; además, se reconoció la relación existente entre algunas variables; por ejemplo, se afirmó que el lenguaje empleado tiene cierta relación con la reputación, ya que de no usarse estilos apropiados de comunicación, la marca difícilmente pueda construir una buena reputación o imagen sólida especialmente en medios digitales como la banca por internet (Shergill & Li, 2005). Asimismo, se propone la relación entre las variables honestidad y reputación, ya que como se afirma una entidad bancaria debe cumplir con ofrecer información abierta, veraz y de calidad a sus clientes, lo cual ayuda a consolidar la percepción de los consumidores respecto a la reputación de la empresa (Shergill & Li, 2005).

De otro lado, el estudio de Mbrokoh (2016) tuvo como objetivo investigar los factores determinantes que influyen en el uso de la banca por internet en Ghana. Para realizar esta investigación se realizaron 273 encuestas a clientes de dos bancos importantes de Ghana y los datos fueron analizados a través de ecuaciones estructurales (Mbrokoh, 2016). Los resultados validaron que aspectos como la seguridad, la influencia social, credibilidad y confianza son valorados por los usuarios de la banca por internet (Mbrokoh, 2016). No obstante, contrario a las expectativas iniciales, el efecto de la facilidad de uso en el constructo no fue respaldado (Mbrokoh, 2016).

Por otra parte, el estudio realizado por Torres y Valenzuela (2011) en Chile, donde la muestra seleccionada fueron clientes que hubieran realizado por lo menos tres operaciones mensuales a través de la página web de su banco, tuvo como objetivo analizar el efecto que la seguridad percibida ejerce sobre la confianza hacia la banca en Internet. A partir de un modelo estructural con un buen nivel de ajuste se logró concluir que la seguridad percibida tiene un efecto directo y positivo sobre la confianza (Torres & Valenzuela, 2011). Así también la investigación propone la relación que existe entre las variables honestidad y seguridad ya que como afirma dichas variables están muy vinculadas entre ellas, más aún en el sector bancario. (Torres & Valenzuela, 2011). Finalmente, el estudio permitió comprender y reafirmar la importancia que tiene la confianza en el creciente uso de este canal digital de transacciones, recomendando a las diferentes empresas del sector bancario poner énfasis especialmente en temas relacionados a seguridad percibida por parte de los clientes.

Por otro lado, en la investigación propuesta por López et al. (2010), se analizó la relación entre diseño, estructura de navegación y la información contenida con la confianza del cliente en términos de competencia, benevolencia, seguridad y privacidad. Este estudio fue aplicado a usuarios españoles de 16 a 74 años de la banca por internet y, al igual que investigaciones previas, utilizaron los modelos de ecuaciones estructurales para el análisis. Entre los principales hallazgos de la investigación se encuentran la reconfirmación del carácter multidimensional de la confianza al estar formado por la benevolencia (relacionada con la buena voluntad de la entidad en el cumplimiento de las promesas realizadas y la actuación de la misma de acuerdo a las necesidades del usuario) y la competencia (ligada a la experiencia y reputación de la firma). Asimismo, se propone la unificación de las variables seguridad y privacidad, ya que como se afirma “se trata de dos criterios que están relacionados, y por ello han sido tratados en la literatura con arreglo a una única dimensión” (López et al., 2010, p. 91).

Asimismo, a partir del estudio realizado por Othman et al. (2015), se identificaron tres ejes principales que conducen a la fidelización del cliente en banca por internet en Malasia (*E-loyalty*, como es denominado por dichos autores), estos son la calidad del servicio y la confianza. De estos ejes que se propusieron inicialmente resultó relevante la variable confianza. Este estudio presentó una limitación importante dado que las encuestas fueron desplegadas únicamente entre estudiantes de la Universidad Nacional de Malasia; no obstante, fue útil para reconfirmar la importancia de la confianza con el fin de contribuir en el objetivo de fidelización del cliente en el canal de banca por internet.

Por otro lado, el estudio de Torres, Flavián e Hidalgo (2007) que se desarrolló en Chile se analizó la intensidad con la cual las dimensiones de confianza tienen un efecto directo sobre la

confianza de los consumidores tanto en la banca por internet como en los canales presenciales. Los resultados del análisis mostraron que, en el caso de la banca en internet, los factores que más influyen sobre la confianza son la seguridad, seguida por la reputación. Asimismo, según mencionan dichos autores esta relación entre la seguridad y la confianza no se manifiesta en todo tipo de transacciones con la misma intensidad; de hecho, esta se vuelve más estrecha cuando los clientes realizan transacciones a través de medios electrónicos que no permiten ver a la otra persona con quien se efectúa el intercambio (Torres et al., 2007, p. 30). En cuanto a la reputación se plantea que la misma es uno de los principales factores que influye en el uso de estos canales de transacción financiera (Ba, 2001 citado en Torres et al., 2007); asimismo, se considera la variable reputación como una de las dimensiones claves de la confianza especialmente en el contexto del uso de banca *online* (Mukherjee y Nath, 2003 citado en Torres et al., 2007).

En el estudio de Chechen et al. (2006), el cual fue desarrollado empleando una muestra de 670 usuarios de la banca por internet en Taiwan, se analizó si la privacidad, reputación y confianza influyen en el uso del canal de banca por internet. A partir de los resultados obtenidos se logró validar la importancia de factores como la reputación y la confianza en la percepción de los consumidores para usar la banca por internet. No obstante, la privacidad resultó ser no significativa, ya que, si bien lo es teóricamente, la explicación se centra en que alrededor del 91% de encuestados llevaban 5 años usando la banca por internet y lo usaban de manera frecuente, lo cual evidencia que este riesgo de privacidad es aceptado como algo inherente y que no preocupa a los usuarios dado su nivel de adaptación con medios tecnológicos (Chechen et al., 2016). En el estudio también se postula que la preocupación por la privacidad es un factor relacionado con la reputación de una marca y que esta sin duda afecta a la elección de los participantes para utilizar servicios bancarios por internet (Chechen et al., 2016).

Por otra parte, el estudio de Aldas-Manzano et al. (2011), que tuvo como objetivo analizar los factores que determinan la lealtad hacia los servicios bancarios online, destacó el riesgo percibido y la confianza en las páginas web bancarias. La muestra estudiada fue de 511 usuarios de servicios bancarios online de distintos bancos de España, se emplearon las ecuaciones estructurales y como resultado se obtuvo que tanto la confianza y el riesgo percibido tienen una influencia significativa sobre la lealtad a los servicios bancarios online (Aldas-Manzano et al., 2011). Asimismo, se destaca la relación entre la transparencia de la información ofrecida y la seguridad, ya que al dar información actualizada y detallada de los servicios ofrecidos en la web reduce el riesgo percibido de seguridad del cliente; así también, se afirma que el lenguaje está relacionado con la seguridad percibida ya que, al utilizar términos sencillos, los clientes entienden de mejor manera y se sienten más seguros a consecuencia de ello (Aldas-Manzano et al., 2011); a su vez, se destaca la relación entre el lenguaje y la honestidad, debido a que al emplear términos

sencillos, los clientes perciben que la información que provee el banco a través de sus páginas web es veraz y transparente, ya que no los busca confundir con términos técnicos (Aldas-Manzano et al., 2011).

Las variables identificadas, a partir de los estudios mencionados, serán clave para cumplir con los objetivos planteados en la presente investigación, ya que permiten considerar los aspectos más valorados por los clientes en el canal de banca por internet. Asimismo, si bien se han evidenciado las relaciones entre las variables que pertenecen a los componentes emocionales del Modelo Value Star y la fidelización del cliente en la banca por internet, también se identificaron relaciones entre las variables ya que al ser parte de un mismo componente es de esperarse que estén relacionadas, pues comparten una causa común (Aldas-Manzano et al., 2011).

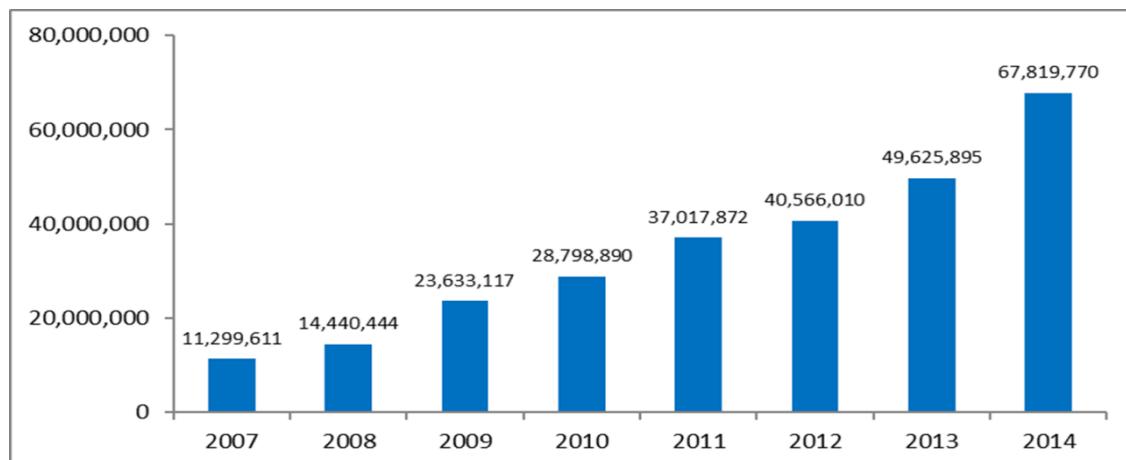
### **3. Situación actual de la banca por internet en el Perú**

En la presente sección se presentan datos relevantes respecto al nivel de bancarización y a la situación actual de la banca por internet, como lo son las transacciones que se realizan anualmente en comparación con otros canales de atención y los bancos que cuentan con el servicio de banca por internet en el Perú.

En primer lugar, es importante mencionar el nivel de bancarización en Perú, el cual según la consultora Arellano Marketing (2015), en el 2013 fue de 39% llegando a ser de 43% en el 2015. Esto se explica por el incremento de bancarizados tanto en Lima como en provincias de manera proporcional, de 40% a 44% y de 38% a 42% en los años 2013 y 2015, respectivamente. Esto debe considerarse una oportunidad para las entidades financieras del país dado que el número de usuarios de la banca por internet probablemente también tienda a incrementarse.

Respecto al uso de canales de atención, se debe mencionar que el uso de los canales tradicionales ha ido decreciendo debido a que los canales “se han diversificado en los últimos años, de la mano de las nuevas tecnologías disponibles” (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2016). Esto se puede evidenciar a partir de las variaciones en el número de transacciones realizadas en el canal de banca por internet en últimos años (Ver Figura 3) y por canal de atención en el periodo marzo 2014-febrero 2015 y marzo 2015-febrero 2016 (Ver Tabla 8).

**Figura 3: Número de transacciones monetarias en banca por internet**



Fuente: ASBANC (2015)

**Tabla 8: Monto de transacciones monetarias por canal de atención (S/. Millones)**

Canal de Atención	Marzo 2014-febrero 2015	Participación	Marzo 2015-febrero 2016	Participación	Variación Porcentual Anual
Banca Móvil	586	0.02%	3,172	0.10%	441.0%
Cajero Automático	122,003	4.02%	102,499	3.28%	-16.0%
<b>Banca por Internet</b>	<b>153,044</b>	<b>5.05%</b>	<b>220,262</b>	<b>7.04%</b>	<b>43.9%</b>
Ventanilla	618,782	20.41%	623,680	19.94%	0.8%
Software Corporativo <sup>3</sup>	517,618	17.07%	561,765	17.96%	8.5%

Fuente: ASBANC (2016)

A partir de esta información se puede evidenciar que los principales canales que han tenido una gran variación porcentual son banca móvil y banca por internet, siendo este último el canal con mayores montos de transacciones entre los dos, esto explica la relevancia del canal de banca por internet.

Asimismo, según Alexa (2017) -empresa encargada de clasificar en un ranking las páginas más visitadas en la web y otros indicadores, tales como tiempo de permanencia en el sitio web y páginas vistas por visita-, la página viabcp.com del BCP es la web más visitada entre los bancos nacionales, ubicándose en el puesto 41 de las páginas web en el Perú.

<sup>3</sup> Plataforma especial ofrecida por las entidades financieras, para que las empresas efectúen sus operaciones de pagos (ASBANC, 2016)

En la siguiente tabla se presentan los bancos que operan en el sector bancario peruano según el Banco Central de Reserva del Perú (2017) y cuáles de ellos ofrecen el servicio de banca por internet (Ver Tabla 9).

**Tabla 9: Entidades bancarias que ofrecen el servicio de banca por internet**

Entidad Bancaria	Banca por Internet
BCP	Sí
BBVA Continental	Sí
Scotiabank Perú	Sí
Interbank	Sí
Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)	Sí
Banco de Comercio	Sí
Banco Financiero	Sí
Mi Banco	Sí
Banco Azteca	Sí
Citibank Perú	Sí
Banco Santander Perú	Sí
Banco de la Nación	Sí
Banco GNB Perú	Sí
Banco Falabella	Sí
Banco Ripley	Sí
Banco Cencosud	No
ICBC PERU BANK	No

Fuente: BCRP (2017)

Se observa que casi la totalidad de los bancos que operan en el Perú ofrecen el servicio de “Banca por Internet” a sus clientes, dado que en la actualidad las nuevas tecnologías destacan la importancia de contar con este canal para los clientes lo que se evidencia en su creciente uso.

#### **4. El marketing emocional en la banca por internet en el Perú**

A fin de conocer de forma general la situación del marketing emocional en la banca por internet en el Perú, se hace uso de información secundaria para conocer los atributos valorados por los clientes en este canal. Asimismo, dado que no se encontró bibliografía documentada sobre aspectos importantes relacionados a la teoría del marketing emocional que son relevantes para la

fidelización del cliente en el canal de banca por internet en el Perú, se utiliza información primaria obtenida a partir de entrevistas realizadas a expertos<sup>4</sup>, en las cuales se profundizó sobre la importancia de las variables de los componentes emocionales definidos a partir del Modelo Value Star.

En primer lugar, visto desde el enfoque de la demanda, se presenta la importancia de las variables emocionales identificadas y los atributos más valorados por los clientes peruanos en el canal de banca por internet según el Estudio Nacional de Consumidor Peruano (Arellano Marketing, 2015) (Ver Tabla 10). No obstante, es necesario mencionar que la población a partir de la cual se obtienen los siguientes resultados propuestos por Arellano Marketing estuvo conformada por hombres y mujeres de 16 años a más de todos los niveles socioeconómicos de las diferentes zonas y regiones del Perú, dicha población presenta diferencias marcadas con la seleccionada en la presente investigación<sup>5</sup>.

**Tabla 10: Atributos valorados por los clientes en la banca por internet**

ATRIBUTO	RESULTADO	BANCARIZADO	LIMA
Que la plataforma sea fácil de navegar	4.8	1º	1º
Que sea seguro (libre de virus, hackers, etc.)	4.7	2º	2º
Que el sitio web/aplicación sea rápido	4.5	3º	3º
Que la plataforma sea atractiva visualmente	4.1	4º	4º
Que esté disponible cuando lo necesito	3.5	5º	5º
Que pueda realizar todas las operaciones que hago en el banco	3.2	6º	6º

Fuente: Arellano Marketing (2015)

Por otro lado, desde el enfoque de la oferta, se afirmó que para los bancos es mejor que el cliente utilice esta plataforma y que en la medida de lo posible evite visitar una agencia bancaria, ya que la atención por este último punto de contacto resulta más costosa; asimismo, en términos de tiempo se afirmó que la operación en banca por internet toma en promedio 20 segundos, mientras que el tiempo promedio que debe esperar un cliente en una agencia es de 5 minutos aproximadamente (Cieza, comunicación personal, 2 de mayo, 2017). Igualmente, Carolina Gutiérrez, Jefe de Marketing de Interbank, afirmó que este canal es conveniente para los clientes pues “la gente busca poder controlar sus cuentas, tarjetas, operaciones en el momento que

<sup>4</sup> Para esta sección se han empleado opiniones de algunas entrevistas realizadas a expertos; el detalle de las mismas se presenta en el capítulo cuatro de Metodología de la Investigación.

<sup>5</sup> Como se especifica en el siguiente capítulo de metodología, la población de la presente investigación son hombres y mujeres de 23-35 años que son heavy users de la banca por internet del BCP y que pertenecen al nivel socioeconómico A y B.

decidan y no depender de los espacios y horarios que el banco pone a disposición” (comunicación personal, 15 de junio, 2017). De esta manera se busca presentar la conveniencia del canal, el cual representa una relación ganar-ganar al generar beneficios tanto para las diferentes entidades bancarias como para los clientes.

Asimismo, se identificó, a partir de las afirmaciones de los expertos en este canal y representantes de las principales entidades financieras del país, que en términos de precios y servicios la banca por internet en el mercado peruano se encuentra estandarizada, es decir, que no presenta diferencias en cuanto a estos componentes racionales propuestos en el Modelo Value Star. En palabras de Luis Montoya, Gerente de Experiencia del Cliente de Scotiabank, quien mencionó que “los precios son regularmente iguales, pues al transferir la tecnología se logra una importante eficiencia operacional en diferentes puntos que te hacen llegar a un precio estándar en base a los costos (comunicación personal, 6 de mayo, 2017); en esa misma línea, Enrique Cuentas, Especialista de Banca por Internet del BBVA Continental afirmó que “los canales digitales y sus operaciones son gratuitos en la mayoría de bancos, [...] no se presentan diferencias importantes en este canal entre los principales bancos del sector bancario peruano, la idea principal es que al usar los canales digitales se reducen los costos para las entidades financieras, es por esta razón la ausencia de cobros en la mayoría de casos” (comunicación personal, 25 de mayo, 2017).

Alineado con lo anterior, Gutiérrez afirmó también que construir ventajas competitivas en base al precio es arriesgado debido a su proyección en el largo plazo; asimismo, mencionó que pocos clientes son los que realmente conocen los precios que pagan (tasas, comisiones, tarifas) y que la diferencia en los precios es tan sutil que hace que lo que realmente importe sea la experiencia con la empresa (comunicación personal, 15 de junio, 2017). El poco conocimiento sobre precios en el sector bancario es general, se da a todo nivel (Cieza, comunicación personal, 2 de mayo, 2017). A partir de la opinión de los expertos se presenta evidencia que la diferenciación en términos de precios es compleja debido a la estandarización de los mismos en cuanto al uso del canal de banca por internet en las diversas empresas del sector bancario.

Igualmente, en cuanto a la diferenciación en términos de servicio la Especialista en Banca por Internet de Interbank mencionó que, debido a la globalización de los mercados, la diferenciación no puede centrarse en las características del producto/servicio, sino en cómo hago sentir a mi consumidor al momento de entregarle valor (Ayma, comunicación personal, 8 de mayo, 2017). En esa misma línea, Manuel Cieza, Jefe de Banca por Internet de Banbif, afirmó que en cuanto al servicio o funcionalidades casi todos los bancos tienen todas las funcionalidades que un cliente necesita (comunicación personal, 2 de mayo, 2017). Finalmente, y de acuerdo con las afirmaciones previas, Cuentas afirmó que “a nivel funcionalidades es muy difícil diferenciarse,

no es sostenible, ya que un competidor puede copiar o igualar tus funcionalidades rápidamente gracias al desarrollo de la tecnología (comunicación personal, 25 de mayo, 2017).

Por otro lado, las entrevistas realizadas a personal clave de distintos bancos del Perú permitieron también describir las variables propuestas a partir de los componentes emocionales del Modelo Value Star en el canal de banca por internet. Así, en relación a la variable honestidad se afirmó que es de gran importancia ya que la transparencia fortalece la relación con el cliente y contribuye a que dicha relación se mantenga en el largo plazo (Montoya, comunicación personal, 6 de mayo, 2017). No obstante, se afirmó que esta variable difícilmente es percibida por los clientes dado que no prestan especial atención a los términos y condiciones que se presentan, estos solo prestarán atención cuando surja algún reclamo por alguna inconsistencia respecto a lo que ellos consideraban inicialmente (comunicación personal, 24 de julio, 2017).

En cuanto a la sub-variable seguridad-privacidad, Antonella Moura, experta de marketing emocional, afirmó que esta es importante en el sector bancario y en operaciones en línea esto es aún más crítico, ya que toda la información financiera y el dinero de un cliente se encuentran en este medio (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). Asimismo, Cuentas agregó que en el sector bancario peruano y en el canal de banca por internet, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] exige un doble factor de seguridad, es decir, una doble validación de la información del cliente (comunicación personal, 25 de mayo, 2017).

En cuanto a la sub-variable benevolencia, se pudo conocer que por ejemplo Scotiabank había adoptado esta variable incluso a un nivel macro y no solo en banca por internet, ya que intentaba posicionarse como el banco consejero; se destacan los tutoriales de recomendaciones que se brindan a los clientes (Montoya, comunicación personal, 6 de mayo, 2017). Adicionalmente, Cieza precisó sobre la relevancia de esta variable debido a los bajos niveles de educación financiera en el Perú (comunicación personal, 2 de mayo, 2017). Hans Landolt, Coordinador de Educación e Inclusión Financiera de Asbanc reafirma lo anterior al confirmar que existe mucho por hacer en términos de educación financiera y que existe una gran oportunidad para los bancos de generar ventajas competitivas y mejorar las relaciones con sus clientes a partir de ser percibidos como un asesor financiero que brinde consejos a sus clientes (comunicación personal, 24 de julio, 2017).

Respecto a la variable lenguaje se dice que es relevante dado que el cliente valora la capacidad de la empresa de comunicarse de forma clara y sencilla (Ayma, comunicación personal, 8 de mayo, 2017); también se recomendó utilizar ejemplos al momento de comunicarse con los clientes dado que les resulta más sencillo (Cieza, comunicación personal, 2 de mayo, 2017).

En cuanto a la variable imagen afectiva, Gutiérrez mencionó que es importante que los bancos sean percibidos como marcas con una personalidad que proyecte compromiso, cercanía, comportamientos éticos y preocupación por el bienestar en general (comunicación personal, 15 de junio, 2017). Asimismo, sobre la variable reputación se pudo conocer que la misma es clave ya que muchos clientes logran confiar en el canal de banca por internet gracias a la reputación con la que cuente la marca en general (Cuentas, comunicación personal, 25 de mayo, 2017).

Respecto a la variable diseño, Montoya afirma que es una variable clave para medir la experiencia del cliente en un canal de banca por internet (comunicación personal, 6 de mayo, 2017). Asimismo, Cuentas reafirma lo anterior al evidenciar la importancia de esta variable ya que es parte importante de lo que se conoce como UX (*User Interface Experience*), la cual está relacionada con la experiencia del cliente según la interface que se presenta, la misma busca que la interacción entre la máquina y el cliente sea lo más limpia y simple posible haciendo que el diseño sea amigable (comunicación personal, 25 de mayo, 2017).

Por otro lado, en cuanto a personalización se destacó la capacidad para poder grabar operaciones frecuentes haciendo el proceso más ágil a partir de comportamientos personales que predeterminan las operaciones a realizar (Ayma, comunicación personal, 8 de mayo, 2017). Finalmente, en cuanto a la variable ahorro de tiempo se afirma que es el objetivo de la banca por internet al lograr que el cliente ejecute con libertad en el momento que prefiere, al final la idea es que el banco sea un facilitador para que el cliente pueda realizar sus transacciones (Cuentas, comunicación personal, 25 de mayo, 2017). Gutiérrez menciona que es una variable importante pues permite simplificarle la vida a la gente y evitar que los mismos inviertan tiempo en hacer algo que no desean (ir al banco) y puedan aprovechar de mejor manera los tiempos con los que cuentan (comunicación personal, 15 de junio, 2017)

De esta manera en el presente capítulo se logra profundizar en las variables seleccionadas de acuerdo al Modelo Value Star del marketing emocional tanto en el contexto internacional, a partir de diferentes estudios empíricos, como en el nacional<sup>6</sup>, a partir información obtenida desde el enfoque de la oferta y la demanda en la banca por internet del sector bancario peruano. Esto permitió reconocer la importancia de las variables teóricas identificadas en el capítulo dos, permitiendo tener mayor claridad de las mismas a nivel empírico y contextual. Asimismo, se pudo conocer las entidades bancarias que ponen a disposición de sus clientes el canal de banca por internet y estadísticas que evidencian el creciente uso de este canal en el Perú.

---

<sup>6</sup> En el presente capítulo no se incluyó la información obtenida a partir de entrevistas realizadas al personal del BCP, las mismas serán analizadas a mayor detalle en el capítulo cinco.

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo de este capítulo se presentan las hipótesis de investigación, así como el diseño metodológico, a partir del cual se conoce la naturaleza de la investigación; también se presentan las consideraciones que se tuvieron en cuenta para la selección muestral, la forma en la cual se llevó a cabo la recolección de información y las técnicas que se emplearon para el análisis de la misma.

### 1. Hipótesis

La presente investigación cuenta con las siguientes hipótesis:

Hipótesis general: Los componentes emocionales, definidos según el Modelo Value Star, tienen un efecto directo con la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

H1: La sub-variable Honestidad del componente equidad presenta un efecto directo sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

H2: La sub-variable Seguridad-Privacidad del componente Equidad presenta un efecto directo sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

H3: La sub-variable Benevolencia del componente Equidad presenta un efecto directo sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

H4: La sub-variable Lenguaje del componente Equidad presenta un efecto directo sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

H5: La sub-variable Reputación del componente Equidad presenta un efecto directo sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

H6: La sub-variable Imagen Afectiva del componente Equidad presenta un efecto directo sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

H7: La variable Facilidad de Uso del componente Experiencia presenta un efecto directo sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

H8: La variable Diseño del componente Experiencia presenta un efecto directo sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

H9: La variable Personalización del componente Energía presenta un efecto directo sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

H10: La variable Ahorro de Tiempo del componente Energía presenta un efecto directo sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP.

## 2. Diseño metodológico

En esta sección, se determina el alcance de la investigación, así como el tipo de diseño empleado y la selección muestral de las unidades de análisis investigadas.

### 2.1. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene un alcance correlacional, ya que se pretende conocer la relación que existe entre los componentes del marketing emocional y la fidelización del cliente en particular, en esta investigación se pretende mostrar la relación entre diez variables del modelo planteado que explican la fidelización del cliente. Dado que los componentes del marketing emocional y la fidelización del cliente son variables latentes, es decir, variables no observables, se debe construir y medir cada una de ellas para luego analizar su vinculación entre ellas. Así también se busca identificar cuál de éstas es la que tiene una mayor influencia en la fidelización del cliente en el canal de la “Banca por Internet” del BCP (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

### 2.2. Tipo de diseño metodológico

Para exponer el tipo de diseño metodológico, se describe el enfoque, la estrategia adoptada y el horizonte temporal de la investigación (Hernández et al., 2010).

Respecto al enfoque de la investigación, este es mixto, es decir, tiene un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo. El enfoque cualitativo emplea “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2010, p. 7), mientras que el enfoque cuantitativo “[u]sa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). En ese sentido, se utilizó el enfoque de investigación cualitativo en primera instancia con el objetivo de detallar y conocer la estrategia de marketing emocional y la que se aplica en el BCP en general y en el canal de banca por internet de dicho banco. Posterior a ello, en una segunda instancia, se emplearon herramientas del enfoque cuantitativo que permitieron recoger las respuestas de los clientes a través de encuestas, para luego analizar los resultados a partir de herramientas de estadística descriptiva y de la metodología del modelo de ecuaciones estructurales con el objetivo de validar las hipótesis de la investigación.

En cuanto a la estrategia aplicada, la investigación es un estudio de caso, ya que está orientado a la comprensión de la relación de los componentes emocionales del marketing

emocional y la fidelización del cliente en un caso específico, la “Banca por Internet” del BCP. Asimismo, esta estrategia se encuentra alineada con el enfoque, pues según Ponce y Pasco (2015) para estudios de casos se sugieren enfoques mixtos.

Finalmente, el presente estudio es transversal, debido a que la recolección de la información se efectúa en un determinado periodo en el tiempo (Hernández et al., 2010), para la presente investigación la misma se realizó en el periodo marzo-julio del año 2017.

### **2.3. Selección muestral**

En primer lugar, para las entrevistas se realizó un muestreo por conveniencia, pues el mismo “enfatiza la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Ponce & Pasco, 2015, p.54). Por ello, como se requería tener información específica del tema se seleccionó a colaboradores de la organización en estudio, así como a expertos que cuentan con la experiencia, capacidad y disposición para brindar la información necesaria sobre temas relacionados a la estrategia de marketing emocional y el canal de banca por internet. A partir de este criterio se realizaron entrevistas a profundidad con distintos objetivos (Ver Tabla 11).

**Tabla 11: Lista de entrevistas**

Entrevistado	Descripción	Objetivo	Fecha
José Luis O’Connor	<b>Gerente de Transparencia con el Cliente del BCP</b>	Conocer la importancia de la información clara y precisa que se le brinda al cliente a través de la zona informativa de la banca por Internet.	18/04/17
Patricia Foster	<b>Ex Gerente de Investigación de Mercados y Marketing del BCP</b>	Conocer a profundidad la estrategia de marketing emocional, específicamente en el canal de “Banca por Internet” y lo que busca conseguir la empresa con la misma.	30/03/17
Francesca Raffo	<b>Gerente de División de Clientes Contentos del BCP</b>	Conocer qué esfuerzos se vienen realizando enfocados en el cliente y cuál es la imagen de marca que buscan proyectar a los clientes. Cabe mencionar que el gerente de esta división trabaja en conjunto con el Gerente de Marketing y Experiencia del Cliente.	12/06/17
Katherine Valqui	<b>Jefe de Marketing del BCP</b>	Conocer la estrategia de marketing del BCP y que beneficios buscan desde la organización con la estrategia aplicada.	16/06/17

Entrevistado	Descripción	Objetivo	Fecha
Stefanie Wolf	<b>Analista de Marca del BCP</b>	Conocer los principales atributos que se buscan proyectar en los clientes como elementos claves de la imagen de marca	14/06/17
Javier Vargas	<b>Especialista Banca por Internet del BCP</b>	Conocer datos relevantes respecto a la población de la investigación. Asimismo, conocer los atributos más valorados en el mismo canal.	13/06/17
Antonella Moura	<b>Especialista en marketing emocional</b>	Conocer sus opiniones y perspectivas a partir de la experiencia obtenida del marketing emocional y la importancia de este tema contrastando con lo revisado en la teoría.	03/05/17
Elia Guardiola	<b>Especialista en marketing emocional</b>	Conocer las opiniones a partir su <i>expertise</i> en el tema de marketing emocional y la importancia de este tema contrastando con lo revisado en la teoría.	22/04/17
Manuel Cieza	<b>Jefe del canal de Banca por Internet de Banbif</b>	En una primera entrevista se buscó conocer la importancia del canal de Banca por Internet y qué herramientas y atributos consideran que son los más importantes para la fidelización del cliente en el Perú. La segunda entrevista tuvo como objetivo comprender mejor los resultados del trabajo realizado en el campo.	02/05/17 y 17/07/17
Elsa Ayma	<b>Jefe del canal de Banca por Internet de Interbank</b>	Conocer la importancia del canal de Banca por Internet y qué herramientas y atributos consideran que son los más importantes para la fidelización del cliente	10/05/17
Luis Montoya	<b>Jefe de Experiencia del cliente – Scotiabank</b>	Conocer más sobre la generación de experiencia del cliente y sobre fidelización del cliente en una entidad bancaria	06/05/17
Enrique Cuentas	<b>Jefe del canal de Banca por Internet de BBVA</b>	Conocer la importancia del canal de Banca por Internet y qué herramientas y atributos consideran que son los más importantes para la fidelización del cliente en el Perú.	25/05/17
Carolina Gutiérrez	<b>Jefe de Marketing de Interbank</b>	Conocer las opiniones a partir su <i>expertise</i> en el tema de marketing y la importancia para la fidelización del cliente en el canal de banca por internet.	15/06/17
Hans Landolt	<b>Coordinador de Educación Financiera de Asbanc</b>	Comprender las razones por las cuales algunas variables no resultaron relevantes a partir de los resultados obtenidos.	24/07/17

Por otro lado, para el análisis cuantitativo, se logró determinar la población objetivo de la investigación considerando la segmentación que actualmente utiliza el BCP; en ella se establecen

segmentos diferenciados por edad y nivel socioeconómico (NSE). De estos segmentos se optó por el segmento de clientes de 23 a 35 años de edad que pertenecían al NSE A y B, la misma que es un 30% y 70% respectivamente (Vargas, comunicación personal, 13 de junio ,2017). Dichos NSE, A y B, según Ipsos (2017) en su estudio del perfil del internauta peruano, se caracterizan por ser *heavy users*, dado que realizan un uso intensivo del internet (5 a 7 días por semana). Este segmento fue seleccionado por dos razones (Vargas, comunicación personal, 13 de junio, 2017):

- Segmento con importante proyección de rentabilidad para BCP debido a su potencial
- Segmento con mayor digitalización y mayor uso de “Banca por Internet” del BCP, pues utilizan este canal para realizar operaciones, al menos con frecuencia mensual.

Para determinar el tamaño de muestra se consideró la recomendación de Rositas (2014) quien propone, para estudios que apliquen modelos de ecuaciones estructurales y empleen un software de modelación como lo es AMOS, multiplicar el número de ítems por 5-10 y de esta manera obtener el número de total de encuestas a realizar. En la presente investigación se cuentan con 30 ítems, lo cual lleva a aplicar 300 encuestas en total; no obstante, se realizaron 320 encuestas. Asimismo, se plantea mantener la proporción de hombres y mujeres según la población (Ver Tabla 12). Las encuestas se llevaron a cabo en lugares afines a la muestra seleccionada, principalmente en centros comerciales y empresariales de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (Ver Anexo D) (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2017).

**Tabla 12: Distribución de la muestra seleccionada**

Género	NSE		TOTAL
	A	B	
Masculino	58	134	<b>192</b>
Femenino	38	90	<b>128</b>
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>224</b>	<b>320</b>

### 3. Técnicas de recolección de información

En la presente investigación, las técnicas seleccionadas para recolectar la información fueron las entrevistas individuales a profundidad, encuesta y observación digital.

#### 3.1. Entrevistas a profundidad

Las entrevistas individuales están dirigidas a personas estratégicas de distintas áreas del BCP y expertos externos a la organización “con el fin de recabar información detallada sobre un

tema específico” (Ponce & Pasco, 2015, p.63), en este caso acerca de la estrategia de marketing emocional que se aplica en la “Banca por Internet”.

En ese sentido se tuvo como instrumento a la guía de entrevista (Ver Anexo E) ya que, al realizar preguntas abiertas, no se condiciona las respuestas de las personas entrevistadas (Ponce & Pasco, 2015). Tales entrevistas fueron semi-estructuradas debido a que se efectuaron preguntas con una secuencia y flexible formulación (Ponce & Pasco, 2015), lo que permitió realizar nuevas preguntas durante la entrevista a partir de la información que se brindaba. A partir de esta técnica se buscó conocer a fondo la estrategia de marketing emocional, tomando en cuenta las variables proporcionadas por Robinette et al. (2001) y comprender los resultados obtenidos a partir del análisis cuantitativo. Asimismo, se cuenta con el consentimiento informado de cada uno de los entrevistados para poder utilizar la información recogida (Ver Anexo F) y el resumen de cada una de ellas (Ver Anexo G).

En la tabla 11, se presentó la relación de entrevistas a profundidad realizadas con distintos objetivos y sus respectivas fechas de realización.

### **3.2. Observación**

La técnica de observación “consiste en la obtención minuciosa y directa de información sobre la realidad organizacional investigada” (Ponce & Pasco, 2015, p. 64). El tipo de observación que se realizó fue no participante, ya que se recolectó información en el canal de la “Banca por Internet” del BCP sin involucrarse activamente en la realidad que se estudia (Ponce & Pasco, 2015) tomando en cuenta las variables de los componentes emocionales del Modelo Value Star. Para realizar esta técnica se elaboró una guía de observación (Ver Anexo H). Dicha observación se realizó entre el 3 y 6 de junio del 2017, la selección de los días fue a conveniencia dado que en el periodo de investigación estos no cambiaron.

### **3.3. Encuesta**

Otra técnica de recolección de información que se empleó fue la encuesta, para lo cual se diseñó un cuestionario (Ver Anexo I), el cual fue dirigido a la muestra definida de 320 clientes, ya que se buscó “recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema” (Ponce & Pasco, 2015). En el cuestionario se emplearon preguntas cerradas y principalmente escalas de Likert acerca de las percepciones que tienen los clientes sobre las variables que conforman los componentes emocionales del Modelo Value Star y sobre la fidelización en el canal de la “Banca por Internet” a partir de las variables determinadas. Las escalas de medición de las percepciones presentan un conjunto de ítems para medirlos mediante escala tipo Likert, los cuales son descritos en el siguiente acápite.

Luego de realizar la prueba piloto, se desplego la investigación en campo del 20 de junio al 6 de julio del 2017.

#### 4. Técnicas de análisis de información

Con la información recogida a partir de las encuestas, se midieron las variables definidas a partir de los componentes emocionales del Modelo Value Star y la fidelización del cliente. Los componentes emocionales fueron medidos a partir de variables, que en algunos casos cuentan con sub-variables para ser medidas como es el del componente “Equidad” que cuenta con las variables “Confianza” e “Imagen de Marca” y cada una de estas a su vez con sus respectivas sub-variables, las cuales son medidas a partir de ítems. Para el caso de “Experiencia”, al igual que el componente “Energía”, se cuentan con variables que son medidas a partir de ítems (Ver Tabla 13). Asimismo, la variable “Fidelización” cuenta con indicadores que fueron medidos con sus respectivos ítems (Ver Tabla 14).

**Tabla 13: Variables de los componentes del marketing emocional**

Componente	Variable	Sub-variable	Ítems
Equidad	Confianza	Honestidad	<p>“Creo que puedo fiarme de la información que este sitio web bancario ofrece”</p> <p>“Este sitio web bancario se caracteriza por su transparencia al ofrecer sus servicios al usuario”</p>
		Seguridad-privacidad	<p>“Creo que este sitio web bancario muestra suficiente preocupación por la seguridad de cualquier transacción”</p> <p>“Creo que este sitio web bancario muestra suficiente preocupación por la privacidad de sus usuarios”</p> <p>“Me siento seguro cuando envío información personal a sitio web bancario”</p>
		Benevolencia	<p>“Creo que este sitio web bancario no haría cualquier cosa intencional que perjudique al usuario”</p> <p>“Creo que los consejos y recomendaciones en este sitio web bancario se hacen en busca de un beneficio mutuo”</p>
		Lenguaje	<p>“El lenguaje utilizado es claro y comprensible”</p> <p>“Los términos empleados son fáciles de comprender”</p>

Componente	Variable	Sub-variable	Ítems
	Imagen de marca	Imagen afectiva	<p>“Es un banco sólido y seguro”</p> <p>“Es un banco que me inspira confianza”</p> <p>“Es un banco aliado en hacer realidad mis planes y metas”</p> <p>“Es un banco que se preocupa por orientar a sus clientes”</p> <p>“Es un banco innovador”</p>
		Reputación	<p>“Es una de las mejores marcas del sector”</p> <p>“Creo que la reputación de esta entidad financiera en internet es mejor que sus competidores en este medio”</p> <p>“Es una marca comprometida con la sociedad”</p> <p>“Es una marca muy consolidada en el mercado”</p>
Experiencia	Facilidad de uso		<p>“Su estructura y uso son fáciles de entender”</p> <p>“La navegación en la Banca por Internet es fácil”</p> <p>“En general la experiencia de navegación en la banca por internet del BCP es un buen ejemplo de lo que se espera cuando se navega en alguna banca”</p> <p>“La información en la banca por internet es fácil de localizar”</p>
	Diseño de la plataforma		<p>“La Banca por Internet cuenta con un diseño agradable”</p> <p>“Creo que el diseño de este sitio web bancario toma en cuenta los deseos y necesidades de sus usuarios”</p>
Energía	Personalización		<p>“Me ofrece productos y servicios que son de mi interés a través de la banca por internet”</p> <p>“La banca por internet me genera una sensación de personalización”</p>
	Ahorro de tiempo		<p>“Hay pocas probabilidades de perder tiempo seleccionando la operación bancaria que necesito”</p> <p>“No suelo preocuparme por perder demasiado tiempo hasta que me llegue la confirmación de la operación”</p>

Adaptado de: Robinette et al. (2001); Torres & Vásquez-Párraga (2005); Pulido & Medina (2008); Yamakawa, Guerrero & Rees (2013); Othman et al. (2015); Shergill y Li (2015); Levy & Hino (2016).

Las percepciones de los clientes sobre las variables identificadas fueron medidas a partir de una escala de Likert que va desde 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, salvo para la pregunta del indicador “intención de continuar”, el cual cuenta con respuestas predeterminadas, pero que finalmente también se analizaron en base a una escala del 1 al 5, para mantener la uniformidad de las escalas en toda la encuesta.

**Tabla 14: Variable de fidelización del cliente**

Variable	Indicadores	Ítems
Fidelización del cliente	Nivel de recomendación	¿Recomendaría usted la “Banca por Internet” del BCP a sus amigos o familiares?
	Intención de continuar	<p>¿Usted tiene la intención de continuar utilizando la “Banca por Internet” del BCP en el futuro?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente continuaría</li> <li>• Probablemente continuaría</li> <li>• Tal vez sí, tal vez no</li> <li>• Probablemente no continuaría</li> <li>• Definitivamente no continuaría</li> </ul>

Adaptado de: Levy & Hino (2016); Bapat (2015)

#### 4.1. Estadística Descriptiva

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de las variables a partir de la información recogida a través del cuestionario. Este análisis se empleó para explorar y conocer el comportamiento de los datos a partir de distribuciones de frecuencia, representaciones gráficas, como gráficos de barras y de círculo, y medidas numéricas. Respecto a estas últimas medidas se utilizaron la media, promedio ponderado y moda (Pasco & Ponce, 2015). Todo ello fue utilizado con la finalidad de conocer en mayor detalle características de la muestra estudiada y la valoración de los ítems según la escala de Likert propuesta.

#### 4.2. Modelos de Ecuaciones Estructurales

Antes de emplear el modelo de ecuaciones estructurales se realizó un análisis de correlación, donde se validaron los ítems que se plantean para la medición de las sub-variables y variables correspondientes a través de la técnica de Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), el mismo se refiere a las relaciones entre las medidas de los constructos, los indicadores y los constructos que se diseñaron para medir, es decir, los factores (Tinsley & Brown, 2000). Con esta técnica se permite validar si los ítems permiten medir las variables de los componentes emocionales que se proponen como parte del modelo Value Star.

Luego, se utiliza la técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés), pues es de suma importancia evaluar si un modelo específico encaja con la data del mismo, y esta es una de las partes más importantes de la ecuación del modelo estructural (Yuan, 2005, citado en Hooper, Coughlan & Mullen, 2008). Esta metodología se explica con mayor detalle a continuación.

La técnica del modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés), permite evaluar si un modelo específico encaja con la data del mismo, y esta es una de las partes más importantes de la ecuación del modelo estructural (Yuan, 2005, citado en Hooper et al., 2008). El cual permite evaluar la relación entre constructos no observables, denominados generalmente variables latentes, como lo son la fidelización del cliente y los tres componentes del marketing emocional definidos a partir del Modelo Value Star. Es importante conocer que “[...]os modelos de ecuaciones estructurales son una familia de modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables” (Ruiz, Pardo & San Martín, 2010, p.34). Los modelos de ecuaciones estructurales surgieron de la necesidad de brindar mayor flexibilidad a los modelos de regresión ya que son menos restrictivos que los modelos de regresión por el hecho de permitir incluir errores de medida tanto en las variables dependientes como en las variables independientes (Ruiz et al., 2010).

Dichos modelos también se conocen como modelos confirmatorios, ya que el principal interés es confirmar mediante el análisis de la muestra las relaciones propuestas a partir de la teoría explicativa que se haya decidido utilizar como referencia, en este caso los componentes emocionales del Modelo Value Star y la fidelización del cliente. Se debe tener en cuenta que “los modelos de ecuaciones estructurales se utilizan en estudios de tipo correlacional en los que tan solo se observa la magnitud de las variables y en los que nunca se manipulan éstas” (Ruiz et al., 2010, p.36).

En la presente investigación se utilizó esta metodología, pues tanto las variables de marketing emocional como las de fidelización son de tipo no observable (variables latentes), por lo cual es necesario emplear un modelo de ecuaciones estructurales el cual permite explicar dichas variables a partir de otras variables observables. Un modelo SEM también permite conocer el efecto de una variable no observable sobre otra de igual condición, en este caso específico medir y conocer el efecto de las variables de los componentes emocionales del marketing emocional del Modelo Value Star sobre la variable dependiente fidelización del cliente.

#### **4.2.1. Tipos de variables del SEM**

Según la clasificación propuesta por García (2011) se distinguen los siguientes tipos de variables en los modelos de ecuaciones estructurales (SEM):

- Variable observada: variable que se mide en los sujetos. Por ejemplo, las preguntas de un cuestionario.
- Variable latente: característica que se desearía medir, pero que no se puede observar directamente. En la presente investigación tanto las sub-variables (HO, SEP, BE, LE, RE, IM, FA, DI, PE y AH) que forman los componentes emocionales del Modelo Value Star (Equidad, Experiencia y Energía) como fidelización son variables latentes o constructos, pues son medidas a través de los ítems (comentados previamente en este capítulo), que son observados al ser los medidos a través de una escala de Likert.
- Variable error: representa tanto los errores asociados a la medición de una variable como el conjunto de variables que no han sido contempladas en el modelo y que pueden afectar a la medición de una variable observada. Estas también se consideran que son variables de tipo latente por no ser observables directamente. Se denota como “ $\epsilon$ ”.
- Variable de agrupación: variable categórica que representa la pertenencia a las distintas sub-poblaciones que se desea comparar. Cada código representa una sub-población.
- Variable exógena: variable que afecta a otra variable y que no recibe efecto de ninguna otra. Las variables independientes de un modelo de regresión son exógenas y se denotan con “X”. Para esta investigación son las sub-variables de los componentes del marketing emocional (Equidad, Experiencia y Energía), que afectan a la variable fidelización.
- Variable endógena: variable que recibe efecto de otra variable. La variable dependiente de un modelo de regresión es endógena y se denota con “Y”. Toda variable endógena debe ir acompañada de un error. En este modelo la variable endógena es la fidelización.

#### **4.2.2. Representación gráfica**

Respecto a la representación gráfica de las ecuaciones estructurales, estas se suelen representar en diagramas causales o “*path diagrams*”, para los cuales hay que tener las siguientes consideraciones (Lara, 2014):

- Las relaciones que existen entre variables son indicadas por una flecha que se dirige desde la variable causa hacia la variable efecto. Todas las relaciones representadas son afectadas por un coeficiente indicando la magnitud del efecto entre las variables.
- La relación entre dos variables independientes se representa con una flecha bidireccional.

- El diagrama debe representar solo aquellas relaciones que puedan ser justificadas en base teórica.

Asimismo, es importante mencionar que los modelos de ecuaciones estructurales siguen ciertas convenciones (Lara, 2014), las cuales se detallan a continuación:

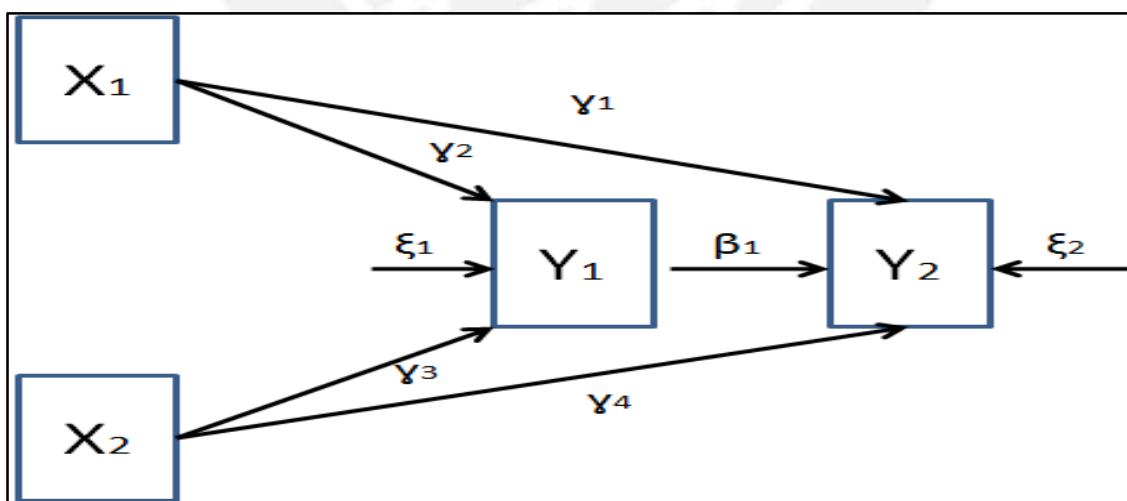
- Las variables observables son representadas en rectángulos o cuadrados.
- Las variables no observables o latentes se representan en una circunferencia.
- Los errores se representan en círculos de menor tamaño que las variables no observables.
- Las relaciones bidireccionales se representan con líneas curvas con una flecha en cada extremo.
- Las relaciones unidireccionales se representan con una flecha.

#### 4.2.3. Principales tipos de modelos de ecuaciones estructurales (SEM)

De acuerdo a los tipos de modelos de ecuaciones estructurales propuestos por Manzano y Zamora (2009) se distinguen que los principales son: de trayectoria, factorial confirmatorio y de regresión estructural.

En primer lugar, los modelos de trayectoria o *path analysis* (Ver Figura 4) son “los modelos más simples ya que solo involucran variables observadas; es similar a un modelo de regresión lineal, aunque la diferencia radica en que en éstos se puede estimar el efecto indirecto que tiene una variable sobre otra, lo que no puede hacerse con el de regresión lineal (Manzano & Zamora, 2009, p. 19).

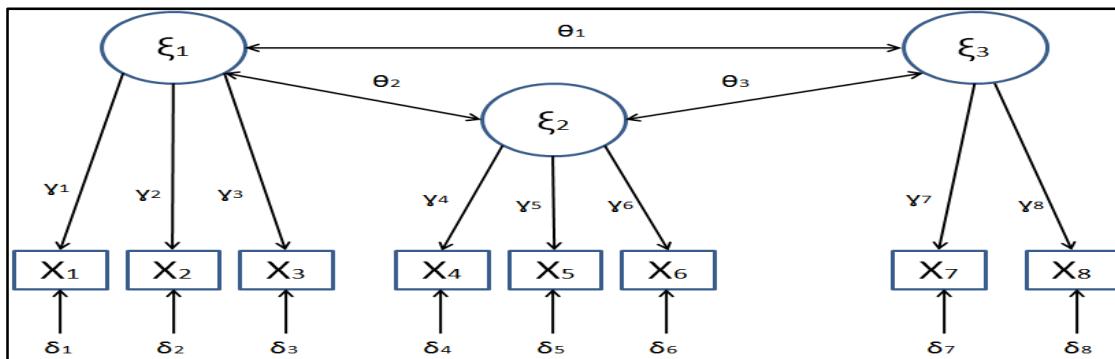
**Figura 4:Ejemplo gráfico de Path Analysis**



Fuente: Manzano & Zamora (2009)

Por otro lado, el modelo factorial confirmatorio (Ver Figura 5) “permite explicar la correlación entre variables latentes y la asociación entre cada latente y sus correspondientes variables observadas” (Manzano & Zamora, 2009, p. 20)

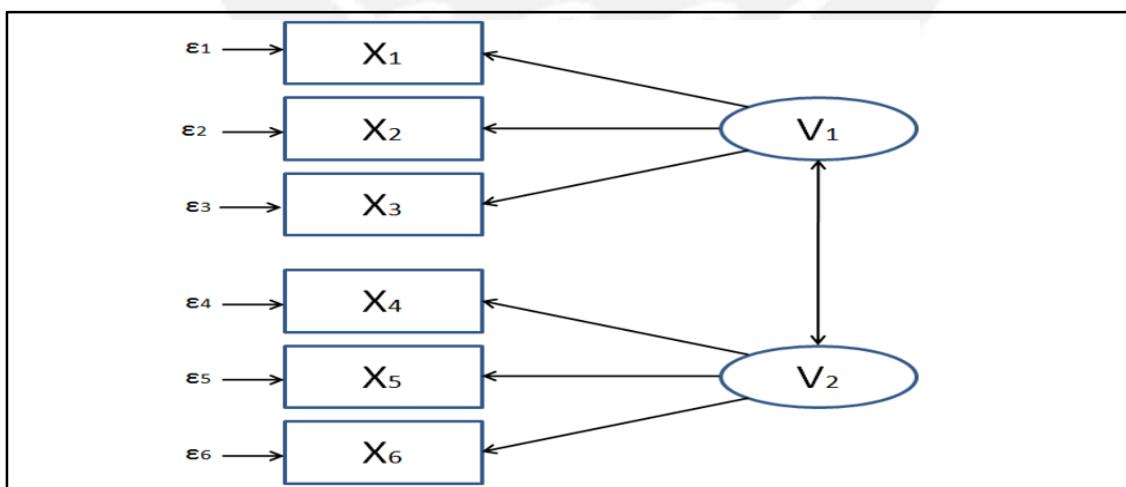
**Figura 5: Ejemplo gráfico de modelo factorial confirmatorio**



Fuente: Manzano & Zamora (2009)

Finalmente, el modelo de regresión estructural el cual “permite identificar dos submodelos de forma natural; uno de ellos que suele denominarse modelo estructural, establece la asociación entre variables latentes, mientras que el otro está formado por la asociación entre variables latentes y observadas” (Manzano & Zamora, 2009, p.21). En esa misma línea, Lara (2014) ofrece mayor detalle al evidenciar que “en el modelo de medida (Ver Figura 6) se representan las relaciones de las variables latentes con sus variables observadas o indicadores; este modelo permite corroborar la idoneidad de los indicadores en la medición de las variables latentes” (p.10).

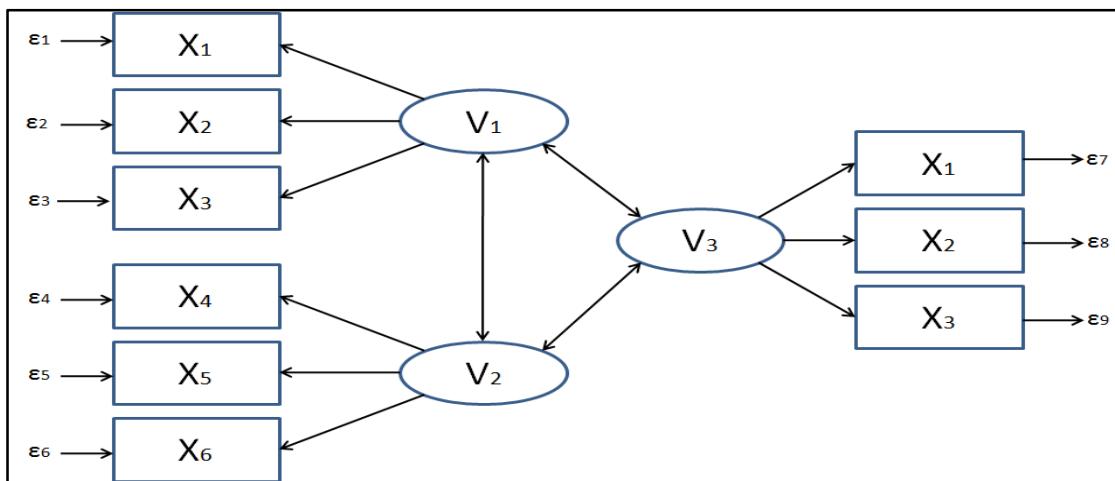
**Figura 6: Ejemplo modelo de medida**



Fuente: Lara (2014)

Del mismo modo, el modelo de relaciones estructurales (Ver Figura 7) contiene las relaciones y efectos entre las variables latentes, además de los errores de predicción (Lara, 2014)

**Figura 7:Ejemplo modelo de relaciones estructurales**



Fuente: Lara (2014)

#### 4.2.4. Principales indicadores de ajuste del modelo

A continuación, se presentan los indicadores más relevantes, según diversos especialistas, que se deben considerar al momento de evaluar un modelo en su conjunto. En primera instancia, muchos autores coinciden en que al evaluar el indicador chi-cuadrado no se podría llegar a una buena conclusión sobre la fiabilidad del modelo.

[El indicador del chi-cuadrado] se ve muy influenciado por el tamaño de la muestra, de forma que, para tamaños de muestras superiores a 200 el valor de este indicador tiende a ser significativo, rechazando modelos que en realidad se apartan muy poco de los datos observados; y contrariamente, si los tamaños muestrales son relativamente pequeños, el test no es capaz de detectar discrepancias significativas aceptando modelos que no se ajustan bien a los datos (Lara, 2014, p. 17).

En esa misma línea, se afirma que “mientras más grande es, peor es el ajuste y se incrementa la posibilidad de rechazar el modelo, aunque las diferencias entre las matrices observadas y reproducidas sean mínimas” (García, 2011, p.74). Es por ello, que en la presente investigación la medida de chi-cuadrado no será considerada, puesto que el tamaño de la muestra es de 320 y se desea que el modelo que se acepte o rechace se ajuste bien a la data recogida.

No obstante, distintos autores coinciden en la fiabilidad de indicadores tales como CMIN, *Goodness of Fit Index* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI) y *Root Mean Square Error Aproximation* (RMSEA). Por ejemplo, se afirma que los valores estadísticos del GFI y CFI varían

entre 0 y 1, donde los valores superiores a 0,9 sugieren un ajuste satisfactorio entre las estructuras teóricas y los datos empíricos, y valores superiores a 0,95, un ajuste óptimo (Cupani, 2012). Del mismo modo, se propone que “el CFI (Índice de Ajuste Comparativo, en español) compara la discrepancia entre la matriz de covarianzas que predice el modelo y la matriz de covarianza observada; por convención, el valor de CFI debe ser superior a 0,90 indicando que al menos el 90% de la covarianza en los datos puede ser reproducida por el modelo” (Lara, 2014, p.20). Finalmente, se encuentra el RMSEA, el cual hace referencia al “error de aproximación medio por grado de libertad” (Lara, 2014, p.21). Asimismo, se afirma respecto a este indicador que “valores por debajo del 0,05 indican un buen ajuste del modelo, y por debajo 0,08 indican un ajuste adecuado del modelo” (Lara, 2014, p.21).

## **CAPÍTULO 5: MARKETING EMOCIONAL EN EL BCP Y EN LA “BANCA POR INTERNET” DEL BCP**

En este capítulo se presenta al BCP y se exponen datos relevantes del mismo, así como su estrategia general de marketing y los principales objetivos que se buscan con la aplicación de la misma. Asimismo, se enfatiza en los componentes emocionales propuestos en el Modelo Value Star, como parte de la teoría del marketing emocional, y se presentan los diferentes proyectos que vienen implementando. Finalmente, se analiza cómo se viene trabajando principalmente sobre los componentes emocionales, propuestos a lo largo de la presente investigación, en la “Banca por Internet” del BCP; cabe mencionar que esta información fue recopilada tanto a partir de las entrevistas realizadas a personal clave de la organización como a partir de la observación digital que se desarrolló.

### **1. Presentación del BCP y su posición en el mercado**

En las siguientes líneas se presenta la organización que es analizada en la presente investigación: BCP. En primer lugar, se exponen hechos importantes en la historia de esta empresa; seguidamente, se detallan datos que evidencian la posición en el mercado e importancia de esta, mostrando su participación representada a través de captaciones y colocaciones.

El Banco de Crédito del Perú es la entidad bancaria más antigua del país, inició sus operaciones en el Perú en el año 1888 con el nombre de Banco Italiano y cambió su razón social a Banco de Crédito del Perú en 1942; asimismo, en el 2002 se decide reinventar su marca pasando a ser BCP, la cual fue reconocida como la marca más valiosa del Perú en el 2008 según el ranking elaborado por Interbrand (Giuffra, 2010) y a la fecha es la tercera marca más valiosa del país en toda las categorías y ocupa el primer lugar en la categoría banco, según el ranking elaborado por BrandZ (Bonnet, 2017).

En el año 1994, el BCP lanzó al mercado su tarjeta de débito; del mismo modo, en 1995, y con el objetivo de atender a clientes y no clientes, se lanzó el canal de Banca por Teléfono (Giuffra, 2010, p.16). Para el año 2005 y con el propósito de impulsar la inclusión financiera en zonas alejadas, el BCP lanzó un proyecto piloto en Mala llamado Agente BCP, el cual permite realizar pagos de servicios, retirar y depositar dinero” (Giuffra, 2010, p.20). Esto evidencia el interés por parte del banco de estar presente para sus clientes a través de más puntos de contacto a los que estos puedan acceder (Ver Anexo J).

Con respecto a la posición relativa del mercado del BCP, según la evaluación del Comité de la Clasificadora de Riesgo Equilibrium (2017a), el BCP cuenta tanto con una estructura

financiera y económica sólida. Asimismo, es el banco líder en colocaciones y captaciones a nivel local con una participación de 32.5% y 33.1%, respectivamente (Ver Anexo K).

## 2. La estrategia de marketing en el BCP

La estrategia de marketing aplicada por el BCP, según la Gerente de Transparencia con el Cliente y Ex-Gerente de Investigación de Mercados y Marketing, Patricia Foster, busca posicionar al banco dentro de su promesa de marca, la cual es ayudar a los clientes a alcanzar sus planes y metas y para ello es importante proyectar la figura de un socio estratégico y consejero; así como también, apoyar en los temas más relevantes que los clientes necesitan, esto con el objetivo de ser considerado una *lovemark*<sup>7</sup> (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017). En esa misma línea, la Analista de Marca, Stefanie Wolf, hizo referencia a que la estrategia de marca definida por el BCP consiste en acercarse más a sus clientes, utilizando la innovación para tal fin, pues se busca ofrecer productos y servicios que vayan acorde a las necesidades actuales de los clientes, enmarcado en un contexto donde la gente hoy en día utiliza con gran frecuencia los canales digitales, ya que buscan soluciones rápidas a los problemas cotidianos (Wolf, comunicación personal, 14 de junio, 2017). Todo ello con el objetivo de generar y mantener buenas relaciones con sus clientes en cualquier punto de contacto con la empresa a lo largo del tiempo, consiguiendo así la fidelización de los mismos, lo cual representa un objetivo estratégico para el BCP, pues son conscientes de los beneficios que alcanzar este objetivo trae consigo (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017; Raffo, comunicación personal, 12 de junio, 2017).

No obstante, es importante recalcar que el banco realiza un mix de estrategias, esto debido a los más de 5 millones de clientes con los que cuenta, los cuales poseen distintas necesidades debido a la heterogeneidad de los mismos (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017; Valqui, comunicación personal 16 de junio, 2017). Por ello, las estrategias a aplicar son distintas para cada segmento, los cuales presentan diversas necesidades, metas, niveles de digitalización y con ello se generan expectativas diferentes por parte de los clientes; la meta es ser percibido como el banco más enfocado en sus clientes, dando un gran paso hacia la fidelización de los mismos (Raffo, comunicación personal, 12 de junio, 2017), la cual es una meta clave de toda empresa para alcanzar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo tal como lo mencionaron autores como Alcaide (2015), Lehu (2001), Kotler y Keller (2012).

---

<sup>7</sup> Término creado por Kevin Roberts que hace referencia a toda marca que inspira lealtad, creando un vínculo emocional que va más allá de la razón (Roberts, 2005).

Dentro de estos, se identifica al segmento de “jóvenes de alto potencial”, el cual está conformado por clientes de 23 a 35 años con un alto nivel de ingresos mensuales con una tendencia creciente y un alto grado de digitalización (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017). Asimismo, el banco es consciente de que existe otro grupo de clientes con el cual es más difícil conectar a través de medios y canales digitales, por lo que existe el reto de adaptarse permanentemente y estar donde están sus clientes (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017). Por ejemplo, los clientes “Enalta”, que tienen ingresos superiores y que son de mayor edad, reciben un trato diferenciado por el valor que aportan a la organización, se les llama por teléfono, envían regalos, cuentan con un funcionario específico que los atiende, entre otros (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017).

Así pues, el BCP tiene una estrategia de marketing diferenciada, ya que se busca llegar a todos los clientes con una propuesta de valor distinta para cada segmento (O'Connor, comunicación personal, 18 de abril, 2017), pero enfocándose principalmente en aquellos clientes que aportan mayor rentabilidad al banco con el objetivo de fidelizarlos (Valqui, comunicación personal, 16 de junio, 2017), tal como lo sugieren Cram (2003) y Alcaide (2015) al afirmar la relevancia de orientar los esfuerzos de fidelización hacia los clientes más redituables, ya que no todos los clientes tienen el mismo valor para la empresa.

## **2.1. Componentes emocionales en la estrategia de marketing del BCP**

A continuación, se describe como se trabaja la estrategia de marketing del BCP a partir de los componentes emocionales revisados en la teoría e identificando en cuál de estos se enfocan principalmente. Esta información se obtuvo a partir de entrevistas realizadas al personal clave de la organización que guían y ejecutan la estrategia de marketing.

Desde el 2014, la estrategia de marketing adopta un enfoque emocional, ya que como aseguró la Gerente de la División de Clientes Contentos, Francesca Raffo, los clientes no solo deben ser vistos como tal, sino como personas que toman decisiones principalmente guiadas por sus emociones (Raffo, comunicación personal, 12 de junio, 2017). Esta idea es también compartida por las expertas de marketing emocional, Elia Guardiola y Antonella Moura, quienes afirman que las emociones son el motor de las decisiones de las personas, las cuales deben ser vistas como personas en su integridad y no como simples clientes (comunicación personal, 22 de abril, 2017; comunicación personal, 3 de mayo, 2017). El propósito de esta estrategia es que el cliente quiera al BCP, que no solo lo use, pues se desea que exista una vinculación emocional (Raffo, comunicación personal, 12 de junio, 2017), la cual es clave para mantener una buena relación cliente-empresa tal como lo mencionan Robinette (2001) y Freemantle (1998) en la teoría revisada.

Asimismo, buscan ser el banco y la marca que ofrezca la mejor experiencia generando interacciones positivas, pues “sin experiencia no existe marketing emocional” (Guardiola, comunicación personal, 22 de abril, 2017); esto con el objetivo de conseguir la fidelización del cliente, logrando que los clientes recomiendan esta entidad, tengan más productos y la intención de seguir trabajando con la organización (Raffo, comunicación personal, 12 de junio, 2017). La experiencia en la actualidad ha calado en el banco de una manera cada vez más intensa, lo que responde a la transformación cultural, ya que hoy el cliente es la prioridad (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017).

En los últimos dos años se ha puesto un énfasis especial a todo lo que es digital (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017). Ahora bien, considerando la importancia de los canales digitales, estos no representan el fin en sí mismo, sino que son un medio para lograr la mejor experiencia del cliente (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017). Esto se aprecia también en el Reporte Anual 2016 publicada por el BCP donde reafirma lo presentado en las diferentes entrevistas al afirmar que “continuamos con nuestra estrategia de mejorar la experiencia de nuestros clientes a través de los diferentes puntos de contacto, en especial mejorando e innovando en la banca digital, tendencia que marcará la manera de comunicarse y satisfacer al cliente” (BCP, 2016a, p.3). Por otro lado, estos canales digitales se ven respaldados por la amplia red de canales presenciales como agencias, agentes, cajeros automáticos, pues es esta entidad financiera que cuenta con la red más amplia del país. Cabe mencionar que estos canales presenciales están orientados en buena medida a un segmento distinto al de los canales digitales, pues, como afirma Patricia Foster, existen clientes que necesitan contar con un papel sellado por el banco, y en su contraparte están los clientes que si es posible jamás visitarían las agencias bancarias (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017). Así pues, a partir de dichas experiencias se buscan generar emociones positivas, no solo en los canales digitales, sino en los diferentes puntos de contacto de manera integral (Valqui, comunicación personal, 16 de junio)

Asimismo, se debe tener la capacidad de inspirar confianza, ya que se debe tener presente la naturaleza del sector bancario, puesto que son estas entidades en las cuales las personas confían su dinero. Por ello, es importante desde el aspecto emocional que la percepción de ser un banco sólido y seguro prevalezca, incluso cuando este atributo pueda que no genere un valor agregado pero que es imprescindible para permanecer en este sector (Raffo, comunicación personal, 12 de junio, 2017) y una forma de inspirar confianza es cumpliendo las promesas que la marca ofrece a sus clientes (Guardiola, comunicación personal, 22 de abril, 2017). Otro aspecto importante es la imagen afectiva que desea proyectar el BCP en sus clientes, dicha imagen se basa en ser visto como un banco sólido y seguro, que inspire confianza, innovador, que se preocupe por orientar a

sus clientes y que sea banco aliado en hacer realidad los planes y metas de los mismos (Wolf, comunicación personal, 14 de junio, 2017).

De igual manera, el BCP busca generar relaciones duraderas con sus clientes siendo transparentes; por ello, las unidades de marketing, productos, comunicaciones tienen como premisa que la información brindada debe ser correcta y transparente (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017). Esto se refuerza con lo afirmado en Reporte Anual 2016 donde se establece que a nivel organizacional se debe “actuar de manera abierta, honesta y transparente [...] y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas”. (BCP, 2016a, p.14). En esa misma línea, la Gerente de Transparencia con el Cliente afirmó que se busca resaltar y mostrar los cobros en los documentos del banco, para que los clientes presten atención a dicha información, en lugar de ponerlo en letras pequeñas (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017).

No obstante, brindar la información de manera honesta y transparente no es suficiente, pues también el lenguaje debe ser claro y fácil de entender para el cliente, por ello el BCP busca ser percibido como una entidad que utiliza un lenguaje fácil y comprensible en beneficio de sus clientes (Wolf, comunicación personal, 14 de junio, 2017). No obstante, Patricia Foster afirmó que aún hay mucho por trabajar en cuanto a expresarse en un lenguaje claro ya que no es sencillo por los tecnicismos propios de este sector (comunicación personal, 30 de marzo, 2017).

Por otro lado, respecto a la personalización, el BCP cuenta también con la División de Data, la cual se enfoca en recopilar y analizar las interacciones de los clientes, para que a partir de la misma se pueda ofrecer información y ofertas que ellos consideren relevante. Asimismo, se pasa de una comunicación masiva a una personalizada. Sin embargo, se considera que aún queda mucho por implementar para lograr un nivel de personalización deseado. Adicionalmente, se valora el tiempo de los clientes poniendo a su disposición plataformas y canales apoyados en medios digitales que atiendan sus necesidades y les permitan realizar operaciones bancarias remotamente sin hacer que inviertan demasiado tiempo (Raffo, comunicación personal, 12 de junio, 2017).

Como se ha podido evidenciar, el BCP considera en su estrategia general los componentes emocionales del Modelo Value Star con el fin de generar emociones positivas, poniendo énfasis en la experiencia del cliente, principalmente en medios digitales. Esto está alineado con la teoría del modelo en mención, donde se propone que, si bien los tres componentes son importantes, las organizaciones deben enfocarse principalmente en alguno de ellos.

A continuación, se presentan algunos proyectos desarrollados en beneficio de los clientes, a partir de los cuales se hace tangible la estrategia antes mencionada y descrita por los diferentes entrevistados de la organización.

## 2.2. Proyectos implementados

En el BCP, constantemente se implementan nuevos proyectos como creación de nuevos productos, canales, entre otros, “los cuales están enfocados en el cliente y para lo cual se testean los distintos avances de los mismos, donde el cliente dirá si está de acuerdo o no y los comentarios son rescatados e incluidos para el siguiente avance” (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017). No obstante, muchas veces el cliente no sabe lo que desea, lo que se tiene que hacer es que el cliente lo use y luego exprese los puntos favorables y desfavorables del proyecto (O’Connor, comunicación personal, 18 de abril, 2017). A continuación, se presenta cómo estos proyectos implementados por parte del banco responden a la necesidad de incidir sobre los componentes emocionales y de esta manera generar relaciones a largo plazo con los clientes.

Así pues, en el 2006 se implementó el programa de educación financiera ABC de la Banca con el fin de ayudar y educar a los clientes del BCP, ofreciendo consejos útiles sobre cómo hacer un óptimo uso de los productos y servicios que pone el banco a disposición de los mismos (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017). Con esto se busca generar confianza, proyectar transparencia y evidenciar preocupación por los clientes al ser un proyecto proactivo y no algo regulado o mandatorio (O’Connor, comunicación personal, 18 de abril, 2017).

Asimismo, hace algunos años se inició el proyecto “Hablemos Claro”, el cual permite conocer cuáles son los conceptos y temas difíciles de entender para los clientes, esto debido a la complejidad y los tecnicismos utilizados. Los aprendizajes de este proyecto fueron compartidos con la SBS y se concluyó que a pesar de que es importante brindar información a los clientes, estas no deben ser abrumadoras porque los confunde y dificulta la comprensión de lo mostrado (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017). Finalmente, gracias a este proyecto, la SBS impulsó el compromiso “Hablemos más Simple” a nivel gremial, es decir, a nivel de las diferentes entidades del sector bancario.

Así también, en el año 2015, se creó el Centro de InnovaCXión, “cuya misión es lograr una experiencia distintiva para el cliente a través de medios digitales” (BCP, 2016a, p.44). Para reforzar aún más la experiencia del cliente, la División de Clientes Contentos, implementó el Centro de InnovaCXión y el Área de Transformación de Experiencia del Cliente. En ese sentido, “el Centro de InnovaCXión del BCP (con la CX de “*Customer Experience*”) actúa como un

facilitador para la transformación digital del banco y nos reta constantemente a replantear la manera de hacer las cosas” (BCP, 2016a, p.44).

En noviembre del 2016 también se lanzó “Arturito” el cual gracias a la inteligencia artificial responde a ciertas preguntas de los clientes a través de Facebook y la “Banca por Internet”, pero se desea que progresivamente pueda responder como una persona, ya que la idea es ofrecer facilidades para que los clientes puedan hacer todo lo que deseen (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017). Aquí se aprecia lo que se mencionó anteriormente, donde el medio digital representa un medio importante para ofrecer información rápidamente y de manera personalizada.

De igual manera, en diciembre del 2016 se creó “Yape”, un aplicativo dirigido principalmente a jóvenes, donde no se necesita conocer el número de cuenta de la otra persona para realizar transferencias, solo basta con tenerla dentro de los contactos del teléfono celular, ni contar con el dispositivo de seguridad *token*<sup>8</sup>, de esa manera se facilitan los procesos como operaciones bancarias, transacciones, pagos, entre otros, lo cual es valorado por el cliente (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017) y contribuye en términos de ahorro de tiempo, mejorando el componente energía.

### 3. Presentación de la “Banca por Internet” del BCP

A continuación, se describe cómo surge la “Banca por Internet” del BCP, las zonas con las que se cuenta, las operaciones que se pueden realizar en este canal y el número de clientes que utilizan dicho medio.

En primer lugar, “a inicios de 1998 y durante 1999, el Banco de Crédito se desenvolvió en un periodo muy difícil, puesto que el sistema financiero estaba en reestructuración; no obstante, eso no le impidió lanzar el canal de Banca por Internet ([www.viabcp.com](http://www.viabcp.com))” (Giuffra, 2010, p.16). Asimismo, la propuesta de valor de la banca por internet del BCP está orientada a que el cliente pueda realizar todas sus operaciones y consultas de manera remota, fácil, segura en cualquier lugar y momento del día, donde la idea consiste en trabajar arduamente en el tema de *convenience*, que implica la conveniencia de no tener que ir al banco, sino que uno mismo pueda auto-servirse (Vargas, comunicación personal, 13 de junio, 2017).

Ahora bien, en la actualidad se puede apreciar en el Reporte de Sostenibilidad del BCP (2016b) que, en el 2015 en comparación con el año anterior, creció en 7% el volumen de las transacciones, donde destacó el gran crecimiento de las transacciones a través de canales

---

<sup>8</sup> Dispositivo de autenticación fiable, el cual es un dispositivo físico que genera códigos de seguridad que cambian constantemente y permiten la confirmación de operaciones en el canal de banca por internet.

alternativos como los cajeros automáticos, la banca por internet y la banca celular, mientras que las transacciones por los canales tradicionales disminuyeron como en ventanilla en un 2.9%.

Según el Reporte de Sostenibilidad del BCP (2016b) se realizó el proyecto de renovación de la arquitectura de la Banca por Internet el cual fue el foco de atención en el 2015, cuyo principal objetivo es ofrecer un canal que responda mejor a las necesidades de aproximadamente 1'400,000 de clientes que acceden frecuentemente a la “Banca por Internet”, de los cuales el 40% son *heavy users* y el resto solo lo usan para consultar sus saldos (Vargas, comunicación personal, 13 de junio, 2017). En adición a ello, las transacciones monetarias crecieron en 5% respecto al año anterior, siendo las transferencias y los pagos de servicios las más utilizadas por los clientes (BCP, 2016b).

El canal de “Banca por Internet” del BCP cuenta con dos divisiones las cuales cumplen diferentes funciones. La primera de ellas es la zona informativa, la cual permite a los usuarios obtener información sobre productos y/o servicios y recabar información sobre múltiples beneficios y/o promociones. La segunda es la zona transaccional, la cual permite a los usuarios realizar transferencias, consultar saldos y movimientos, pago de servicios entre otros. En esta última zona, se pueden realizar las diferentes operaciones, las cuales se detallan a continuación (Ver Anexo L).

Por parte de la empresa, el canal de la banca por internet representa un canal con un costo operativo bajo y tiene un gran potencial tanto a nivel de ventas y operaciones (Vargas, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Además, 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).

#### **4. Componentes del marketing emocional en la “Banca por Internet” del BCP**

En la presente sección se analizan los componentes emocionales del marketing emocional a partir del Modelo Value Star que se encuentran presentes en la “Banca por Internet” del BCP a partir de las entrevistas realizadas a personal clave del BCP y de la observación no participante realizada en el canal de la “Banca por Internet” del BCP.

##### **4.1. Análisis a partir de entrevistas a profundidad**

Para el BCP la estrategia general de marca se convierte también en una estrategia para un determinado canal teniendo en cuenta las necesidades de los clientes que lo emplean; asimismo, se afirmó que a través de los canales digitales se puede ofrecer una mejor experiencia a los clientes que en los canales tradicionales por la conveniencia que ofrecen (Raffo, comunicación personal, 12 de junio, 2017).

A continuación, se analizan los componentes emocionales “Equidad”, “Experiencia” y “Energía” a partir de las variables identificadas en el marco teórico. Respecto a la variable confianza, parte del componente “Equidad”, se dice que es un aspecto que se desea proyectar, a partir de la seguridad-privacidad y la medida que más resalta es el *token*; a pesar de que un gran número de clientes sufre con este dispositivo, es lo que más aprecian, ya que lo ven como un medio seguro y consideran difícil la posibilidad de que sufran algún tipo de fraude (Vargas, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Es por ello, que partir de diversos estudios realizados saben que los clientes la reconocen por ser segura, el cual es un atributo que no se quiere perder ya que es un pilar que no solo distingue a dicho canal, sino al banco en general (O’Connor, comunicación personal, 18 de abril, 2017).

Otro punto a considerar es el ahorro de tiempo y la personalización, que corresponden al componente “Energía”, la rapidez en la que se tiene a disposición la serie de operaciones y cómo éstas se efectúan en la mayor brevedad posible, considerando que a la gente no le gusta perder el tiempo yendo a agencias, entonces la banca por internet se vuelve en el canal apropiado para resolver dicho problema (Vargas, comunicación personal, 13 de junio, 2017). Esto se ve reforzado con el proyecto “Arturito”, el cual te permite a partir del chat del canal de “Banca por Internet” tener una respuesta inmediata a las preguntas más frecuentes que ha identificado el BCP que realizan sus clientes. De igual manera, se tiene la opción de personalizar las operaciones y ofrecer a los clientes ciertos productos adecuados para ellos a través de este canal, debido a que el fin es que el usuario se sienta en un ambiente donde tenga a disposición toda su información (Foster, comunicación personal, 30 de marzo, 2017)

Así también, en cuanto al componente “Experiencia”, se hace mención a tanto al diseño como a la navegación, ya que se busca siempre que ambos sean lo más simples e intuitivos posibles (Vargas, comunicación personal, 13 de junio, 2017), ya que tal como afirma Moura, las páginas web deben ser dinámicas, fáciles de navegar y entender para los clientes, ya que cada vez están más conectados con las empresas a través de medios digitales (comunicación personal, 3 de mayo, 2017). Además, generar experiencias positivas, implica menos frustración, mayor fidelización con el canal (Valqui, comunicación personal, 16 de junio, 2017). Raffo, también aseguró que tanto el diseño como la navegación influyen totalmente en la experiencia del cliente en el canal de la banca por internet, en el cual la experiencia también debe ser una “Experiencia Wow” y que no solo se vea como una canal que permita realizar una simple operación o consulta, por lo que se debe poner al cliente en el centro, entender qué es lo que quiere y ofrecerle un valor agregado a través de la experiencia (comunicación personal, 12 de junio, 2017).

## **4.2. Análisis a partir de observación**

En esta sección se analizan las variables de los componentes emocionales del marketing emocional del Modelo Value Star en la “Banca por Internet” del BCP, a partir de la técnica de observación no participante.

Como se mencionó anteriormente, la “Banca por Internet” del BCP cuenta con dos zonas dirigidas a sus clientes, estas son la informativa y la transaccional. En la primera de ellas, se aprecia información general que está a disposición de todo usuario (clientes y no clientes) en la dirección <https://www.viabcp.com/wps/portal/>; por otro lado, para acceder a la segunda zona, la transaccional (zona exclusiva para clientes), el usuario deberá colocar su número de tarjeta, contraseña de banca por internet e ingresar el texto de la imagen captcha<sup>9</sup> en la dirección <https://bcpzonasegura.viabcp.com/bcp/OperacionesEnLinea>.

### **4.2.1. Zona informativa**

Se observó que incluso desde la zona informativa la “Banca por Internet” del BCP busca incidir en la seguridad mostrando imágenes referidas a este atributo. Por ejemplo, se muestra la figura de un candado en la parte superior donde se encuentra la URL de la página web mostrando a sus clientes que se trata de una página web oficial y segura. Esta misma figura se presenta en la sección previa al acceso de la zona transaccional, esto busca reflejar una mayor seguridad en sus usuarios. También se aprecia en la página inicial una sección denominada “Consejos de Seguridad” donde se brinda consejos importantes de seguridad a los clientes. Asimismo, se observó que el color predominante es el azul, lo cual refleja el color principal del banco, proyectando una imagen corporativista (Ver Figura 8).

Si bien el buscador de la página web no funcionaba, lo cual dificultaba la búsqueda de cualquier tipo de información precisa que pueda requerir el usuario, al buscar información desde las categorías de productos se obtuvo la información que uno como usuario espera recibir; por ejemplo, información sobre los beneficios de los mismos, características, requisitos, preguntas frecuentes, contratos, tasas y tarifas entre otros. No obstante, se tuvo que realizar un número importante de *clicks* para llegar a la información requerida dificultando el proceso de búsqueda; asimismo, la información se presentaba de manera poco dinámica y gráfica (Ver Figura 9).

---

<sup>9</sup> Prueba que tiene el objetivo de distinguir entre un software automático malicioso y un usuario real (Gafni & Nagar, 2016).

**Figura 8: Página principal de la "Banca por Internet" del BCP**



Fuente: BCP (2017)

**Figura 9: Acceso a la información de productos**

A screenshot of the 'Cuenta Premio BCP' product page. The title 'Cuenta Premio BCP' is at the top. Below it is a descriptive text: 'Ahorra en la Cuenta Premio BCP y participa de sorteos de S/.1,000,000 semestralmente y de S/. 20,000 los últimos viernes de cada mes. La cuenta premio debe tener un saldo mayor o igual a S/. 900 para cuentas en soles o US\$ 300 para cuentas en dólares al día del sorteo. Al abrir tu Cuenta Premio recibes una Tarjeta de Débito Credimás Clásica que no cobra mantenimiento mensual.' Below the text is a grid of eight icons with labels: 'Beneficios' (Thumbs up), 'Características' (List icon), 'Requisitos' (Document icon), 'Premio de S/. 20,000' (Icon of a million), 'Preguntas Frecuentes' (Question mark), 'Calculadora y Ejemplos' (Calculator icon), 'Contratos y Formularios' (Contract icon), and 'Tasas y Tarifas' (Percentage icon). The first two rows of icons are highlighted with a red border.

Fuente: BCP (2017)

También se observó que al ingresar a la sección de “Consejos de Seguridad” se deriva a una sección donde se muestra el mensaje “Juntos somos más seguros” intentando proyectar un compromiso y una preocupación por parte del banco por la seguridad de sus clientes (Ver Figura 10).

**Figura 10: Juntos somos más seguros**

The screenshot shows the BCP website's homepage. At the top, there is a navigation bar with links for 'Presupuestador', 'Tu perfil financiero', 'Videooteca', 'Diccionario', and 'Resolvemos tus dudas'. A circular badge on the right says 'COMPROMISO de ofrecerte lo más simple'. Below the navigation, there are three main buttons: 'Haciendo números' (with a calculator icon), '¿Qué tiene el BCP para tí?' (with a smiley face icon), and 'Alcanza tus sueños' (with a lightbulb icon). Underneath these buttons is a horizontal menu with links for 'Cuentas de ahorro', 'Credimás', 'Tarjetas de crédito', 'Créditos personales', 'Créditos hipotecarios', 'Inversión', 'Seguros', and 'Servicios diversos'. In the center of the page, there is a section titled 'Canales de atención' with a link to 'Aprovecha el BCP' and a red button labeled 'Juntos somos más seguros'. This section is highlighted with a red rectangle. To the right of this, another section is also highlighted with a red rectangle and has the title 'Canales de atención' and the sub-section 'Juntos somos más seguros'. Below these sections, there is a paragraph of text about fraud prevention and a link to follow security tips. At the bottom of the page, there is a footer with a 'Sigue nuestros consejos de seguridad y juntos estaremos más seguros.' link.

Fuente: BCP (2017)

En esta misma sección, se observa que el banco muestra información para que los clientes no sean víctimas de las distintas modalidades de fraude (clonación, *phishing*<sup>10</sup>, entre otros). Estas modalidades de fraude son descritas de una manera simple y clara para una mejor comprensión de los clientes y a la vez se ofrecen recomendaciones para prevenirlas (Ver Figura 11).

**Figura 11: Virus Troyano como modalidad de fraude**

The screenshot shows a section titled 'Virus Troyano' under the heading 'Sigue nuestros consejos de seguridad y juntos estaremos más seguros.'. There are three columns of information: 1) '¿Qué es?' which defines it as a malicious program that infects the client's computer and allows scammers to steal sensitive information; 2) '¿Cómo opera?' which explains how trojans infect PCs and steal sensitive information from bank websites; 3) '¿Cómo prevenirlo?' which lists several prevention tips: verifying token details, using secure logins, keeping antivirus up-to-date, navigating safely, and avoiding public Wi-Fi. A 'Subir ↑' button is at the top right.

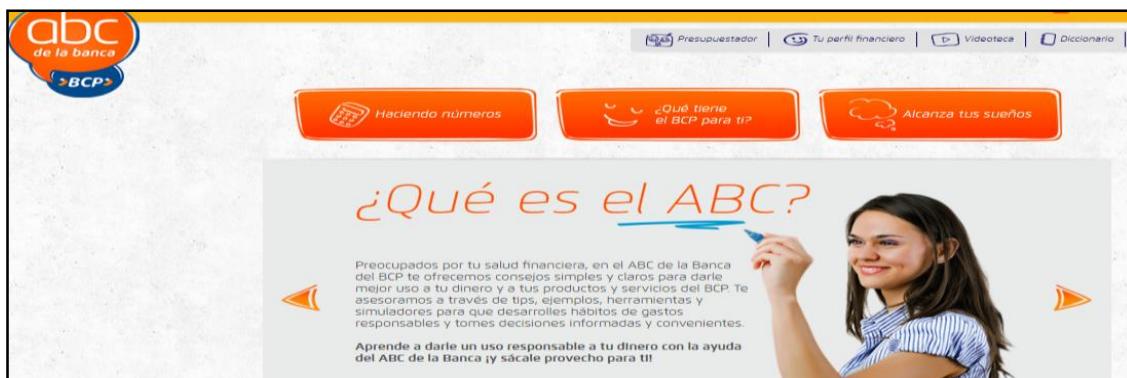
Fuente: BCP (2017)

En esa misma línea, se presenta la sección del “ABC de la Banca” en la cual se brindan recomendaciones y consejos generales con el fin de educar al cliente tanto en términos de finanzas personales como en el uso de productos financieros. Se ofrece información sobre cómo usar

<sup>10</sup> Suplantación de sitios web o correos electrónicos con el objetivo de engañar a los usuarios para que introduzcan información confidencial (Gavett, John, Bussell, Roberts & Yue, 2017).

responsablemente una tarjeta de crédito, cómo evitar cobros de comisiones, cómo organizar de mejor manera un presupuesto, entre otros consejos (Ver Figura 12). Cabe mencionar que esta información se encuentra disponible para clientes y no clientes del BCP.

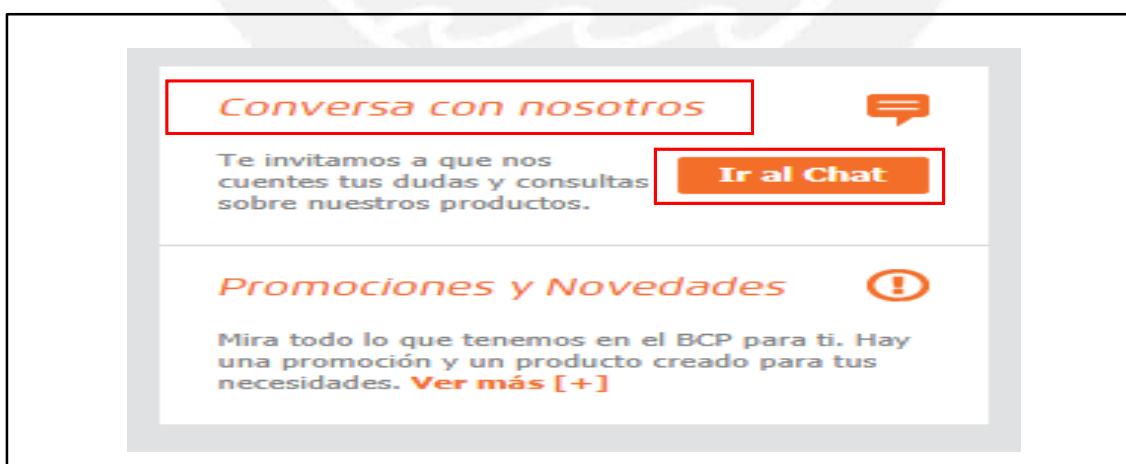
**Figura 12: El ABC de la Banca**



Fuente: BCP (2017)

Así también, en la zona informativa se identifica un chat que permite realizar consultas de manera individual respecto a productos o dudas en general que puedan surgir en los clientes. No obstante, al hacer click en “Ir al Chat” (Ver Figura 13) se solicita registrar un correo para poder realizar consultas, lo cual resultaba poco práctico, si se busca tener una respuesta rápida (Ver Figura 14). A pesar de ello, se ofrece la opción de realizar consultas básicas a través del *chatbot*<sup>11</sup> “Arturito” de inmediato a través de este mismo botón (“Ir al Chat”). Asimismo, también se observan las frases que involucra al banco con los clientes como “Conversa con nosotros”.

**Figura 13: Chat en línea**



Fuente: BCP (2017)

<sup>11</sup> Herramienta desarrollada a partir de inteligencia artificial que permite responder consultas o mensajes de inmediato a través de una plataforma.

Figura 14: Registro de acceso al chat en línea

Este formulario es parte de un sitio web. En la parte superior derecha, se dice "bienvenido". La primera pregunta es "¿Cuál es tu correo?", con un cuadro de texto vacío para la respuesta. La segunda pregunta es "¿Ya estás registrado?", con dos opciones: "No, soy un nuevo usuario." (radio button desactivada) y "Sí, mi contraseña es:" (radio button activada). A continuación, hay un cuadro de texto para ingresar la contraseña. A la derecha de la contraseña, hay tres enlaces: "cambiar contraseña", "cambiar correo electrónico" y "¿olvidaste tu contraseña?". Abajo del cuadro de contraseña, hay dos botones: "Continuar" y "Modificar datos".

Fuente: BCP (2017)

Debido a que existen términos técnicos en el sector bancario en general, el cliente tiene a su disposición un diccionario que le ayude a comprender los conceptos de mejor manera y así poder resolver sus dudas. No obstante, el acceso al diccionario (Ver Figura 15) es complejo, debido a la cantidad de *clicks* que se requiere para acceder a este.

Figura 15: Diccionario de términos financieros



Fuente: BCP (2017)

En la página que permite el *login*<sup>12</sup> se presentan todas las tarifas que se cobran en este canal de cada producto (Ver Figura 16).

<sup>12</sup> Proceso de autenticación para acceder a una determinada cuenta (Boonkrong, 2017)

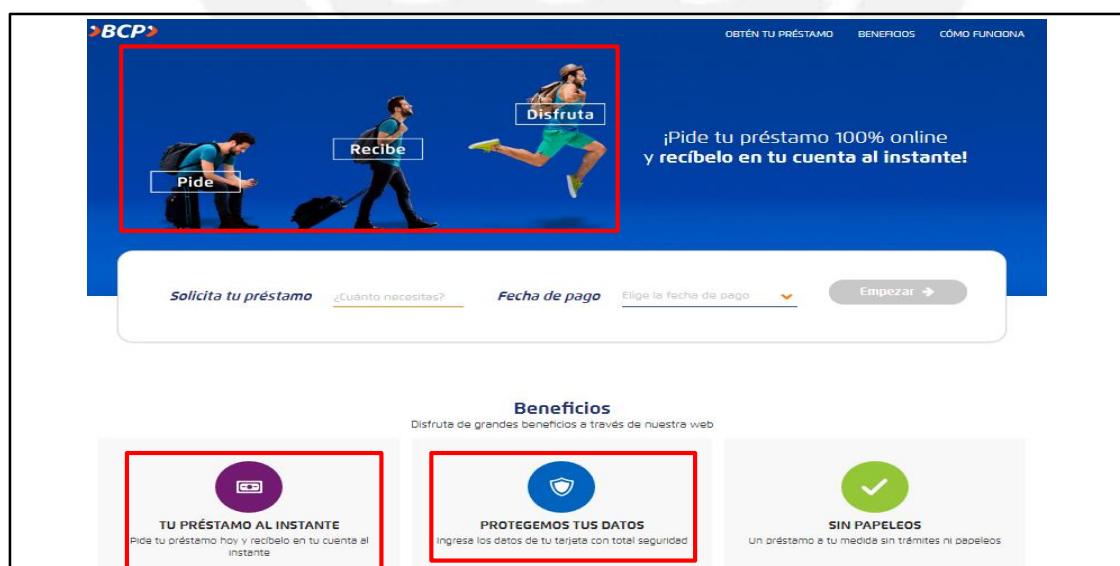
**Figura 16:Tasas y tarifas en la "Banca por Internet" del BCP**



Fuente: BCP (2017)

Asimismo, se observó que el banco pone a disposición de sus clientes el poder solicitar y recibir un préstamo personal rápidamente a través de este canal. Si el cliente califica al crédito solicitado, el dinero es depositado de inmediato a una cuenta de ahorros para que pueda disponer de este dinero al instante. Esto influye sobre el componente Energía al favorecer el ahorro de tiempo del cliente y, por otro lado, al componente Equidad al hacer mención sobre la protección de datos del cliente, reforzando la seguridad y privacidad percibida (Ver Figura 17).

**Figura 17: Dinero al instante BCP**



Fuente: BCP (2017)

#### 4.2.2. Zona transaccional

Por otro lado, en cuanto a la zona transaccional, se presenta la imagen de un candado haciendo referencia a la seguridad del canal. Asimismo, al ingresar a la página de *login* o acceso se cuenta con un *captcha* (Ver Figura 18) que previene que se pueda acceder de manera fraudulenta a las cuentas de los clientes.

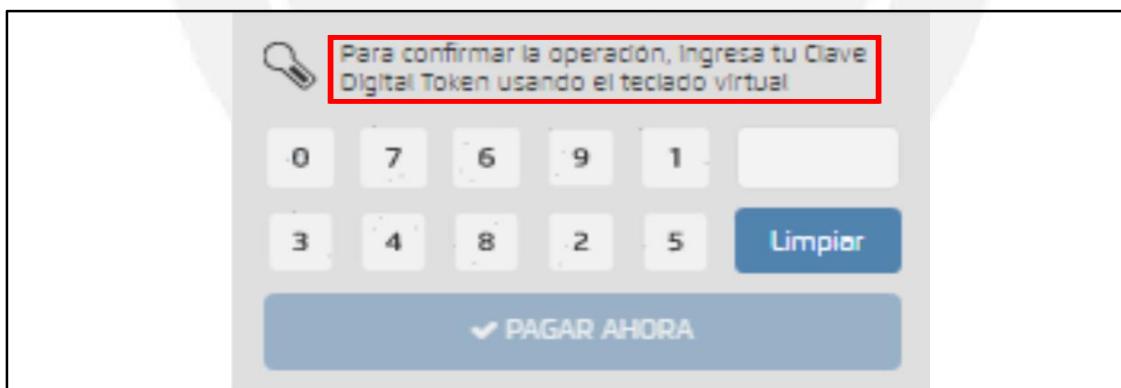
**Figura 18: Ingreso a la zona transaccional e imagen captcha como prueba preventiva**



Fuente: BCP (2017)

En esa misma línea, se debe tener en cuenta que para poder realizar transacciones es necesario un *token* (Ver Figura 19) para validar operaciones con terceros o pago de servicios.

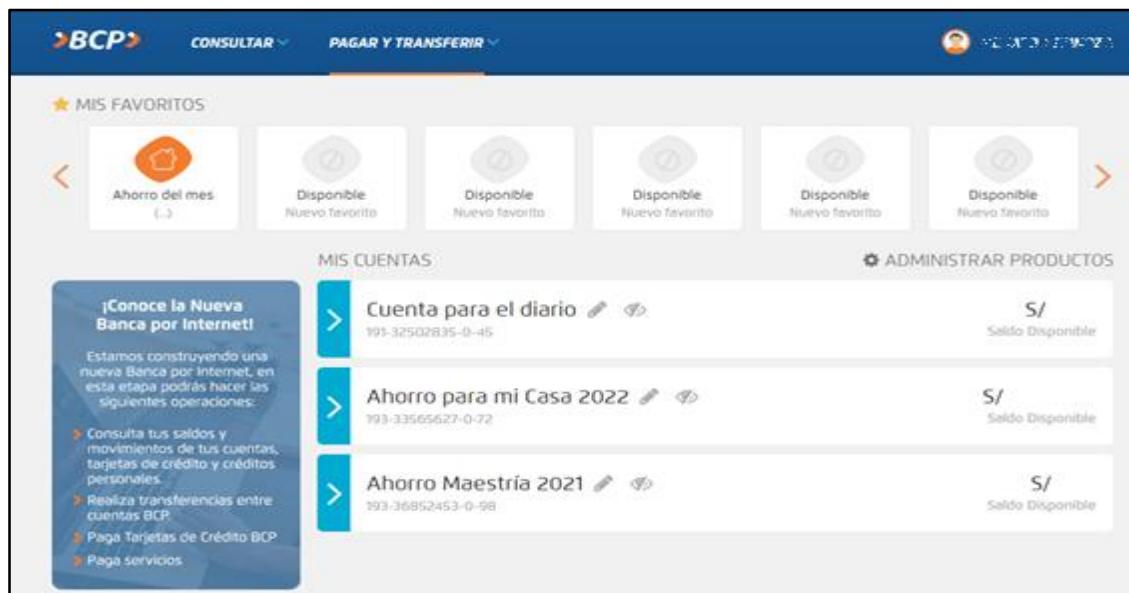
**Figura 19: El token como medida de seguridad**



Fuente: BCP (2017)

Al ingresar a esta zona se puede identificar claramente las operaciones que están a disposición del usuario (consultas, pagos y transferencias); asimismo, la estructura presentada ayuda a que intuitivamente se pueda encontrar y realizar la operación que se desea efectuar. Además, presentan colores corporativos, los cuales proyectan una imagen que está asociada con la marca BCP (Ver Figura 20).

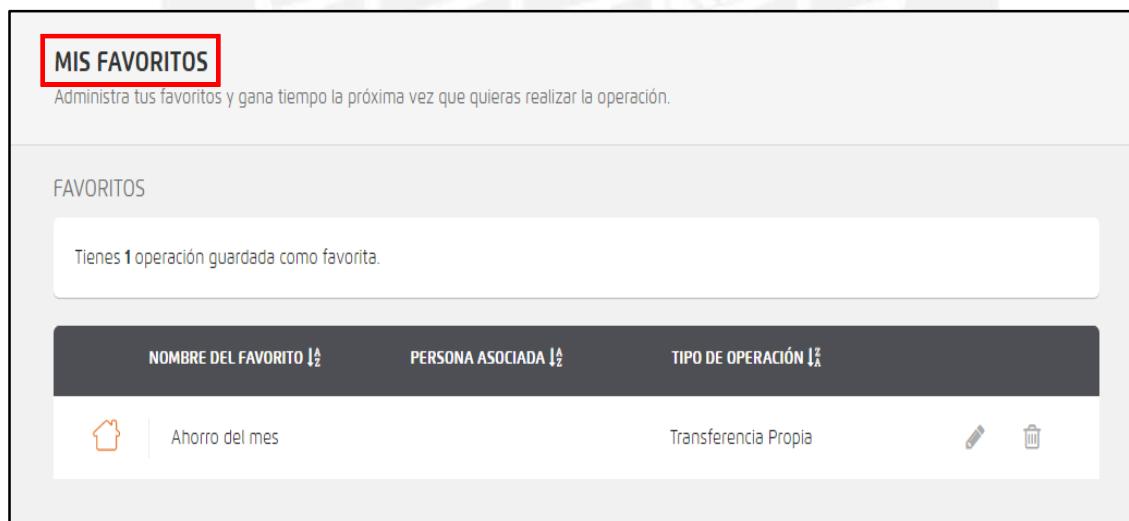
**Figura 20: Operaciones a disposición**



Fuente: BCP (2017)

Cada usuario realiza ciertas operaciones con mayor frecuencia, por tal motivo, en “Mis Favoritos”, el cliente tiene la opción de poder personalizar sus operaciones frecuentes para que no sea necesario el uso del *token*, respondiendo a la necesidad que tiene el cliente de tener a su disposición los servicios de son de su mayor interés (Ver Figura 21).

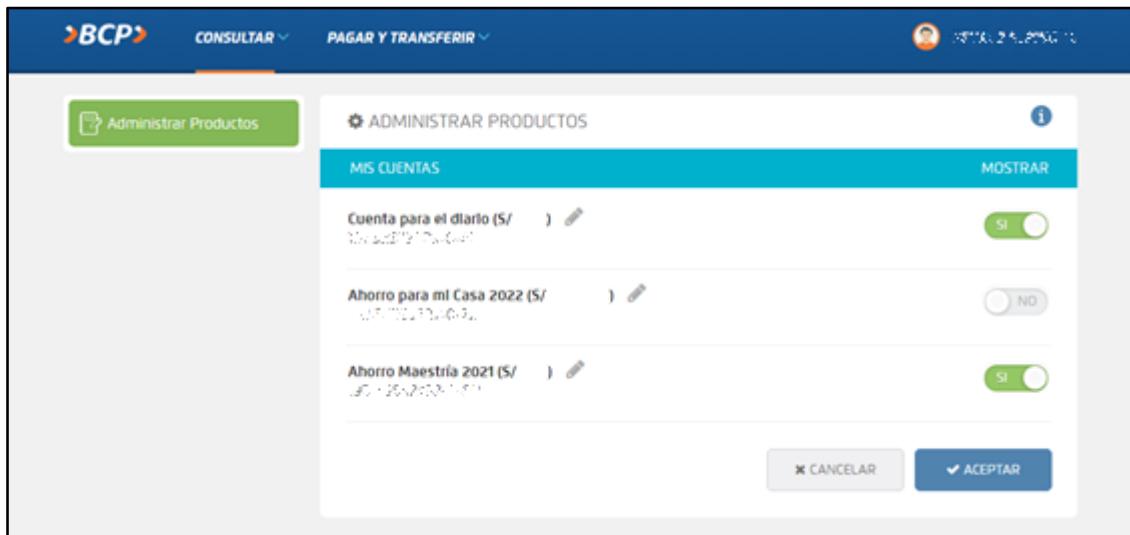
**Figura 21: Operaciones frecuentes “Mis Favoritos”**



Fuente: BCP (2017)

Asimismo, permite cambiar el nombre de las cuentas que se visualizan en este canal y administrar productos a criterio del usuario, generando una mayor sensación de personalización en los clientes (Ver Figura 22).

**Figura 22: Cuentas personalizadas**



Fuente: BCP (2017)

Luego de haber realizado alguna transferencia o pago se envía una confirmación inmediata de la operación realizada a un correo personal que se haya registrado (Ver Figura 23).

**Figura 23:Constancia de transferencia**



Fuente: BCP (2017)

En la observación realizada en la “Banca por Internet” de BCP, se evidenciaron que los esfuerzos que viene realizando el BCP en términos de marketing emocional buscan reforzar los componentes emocionales enunciados en la teoría como son la Equidad, Experiencia y Energía. En ese sentido, se observó que el banco busca proyectar seguridad, brinda consejos y recomendaciones, utiliza un lenguaje sencillo y pone a disposición un diccionario para los términos que no son sencillos de entender favoreciendo la percepción del componente Equidad.

Asimismo, se observó que el cliente puede personalizar sus operaciones frecuentes y realizarlas en el momento que deseé, lo cual favorece el componente emocional Energía.

No obstante, respecto al componente Experiencia se pudo observar que era necesario realizar muchos *clicks* para poder concretar la operación que se deseaba; asimismo, a pesar de que se presenta información relevante esta debería ser presentada de manera más gráfica, amigable e intuitiva para no afectar la experiencia del usuario en medio digitales como este. Finalmente, si bien se tiene en cuenta la personalización en cuanto operaciones para el cliente, se podrían brindar mensajes orientados a la planificación financiera personal para alertar sobre posibles desbalances tomando en cuenta la información que se registra a partir de sus comportamientos o hábitos de consumo sin ser intrusivos o afectar la privacidad de sus clientes, evitando que se sientan intimidados, sino por el contrario que perciban una preocupación del banco por el cuidado de las finanzas personales de sus clientes.

## CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LA RELACION DEL MARKETING EMOCIONAL Y LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN LA “BANCA POR INTERNET” DEL BCP

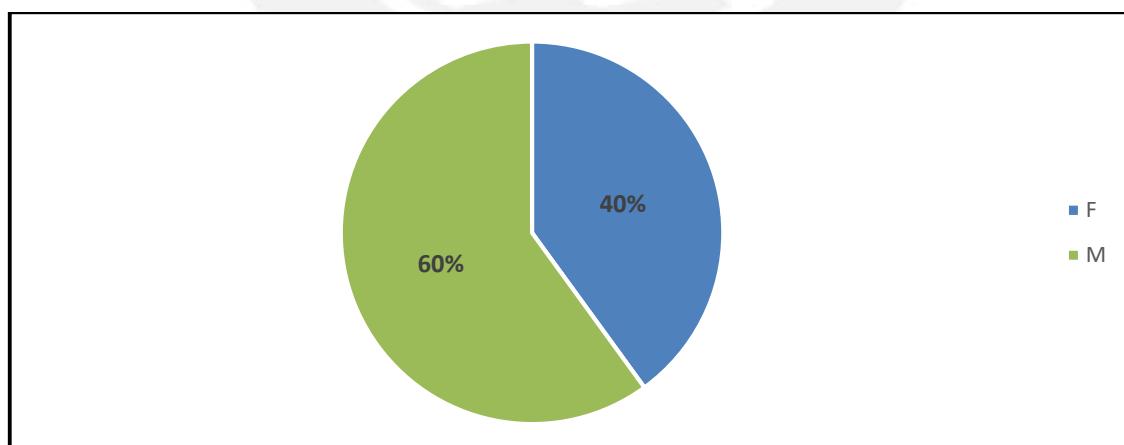
En el presente capítulo, primero se presenta un resumen de las características generales de los clientes encuestados que usan la “Banca por Internet” del BCP. Luego se analizan los resultados de los datos de cada ítem de los indicadores que se emplean para medir las variables y sub-variables que conforman cada uno de los tres componentes emocionales del Modelo Value Star que se emplea en la presente investigación (tal como se ha presentado en la Tabla 13 del capítulo cuatro), así como cada ítem de los indicadores que se emplean para medir la variable fidelización del cliente (tal como se presentó en la Tabla 14). Finalmente empleando la metodología de ecuaciones estructurales, se analizan las relaciones de los componentes emocionales del Modelo Value Star y la fidelización del cliente, a fin de contrastar las hipótesis de la investigación presentadas en el capítulo cuatro.

### 1. Características generales de los clientes encuestados

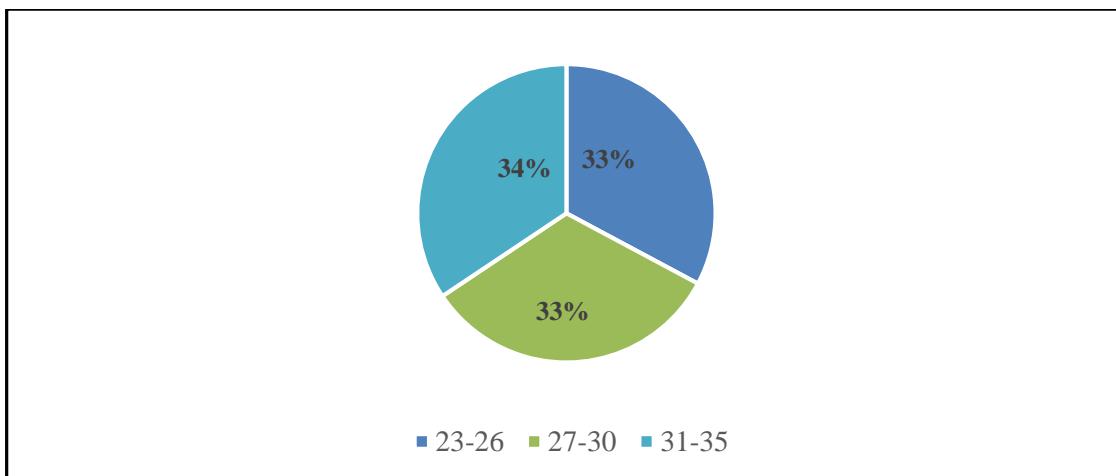
En la presente sección, empleando las herramientas de estadística descriptiva, se analizan los datos de la muestra y se presenta un resumen de las principales características de los clientes encuestados de “Banca por Internet” del BCP, como sexo, edad, nivel socio-económico y datos respecto a la frecuencia de uso y desde cuándo emplean el canal de banca por internet.

La muestra analizada está conformada por 320 personas de las cuales el 60% son hombres y 40% son mujeres (Ver Figura 24), similar a la población objetivo; el 33% son jóvenes entre 23 y 26 años, el 33% tiene entre 27 y 30 años y el restante entre 31 y 35 años (Ver Figura 25).

**Figura 24: Muestra agrupada por sexo**

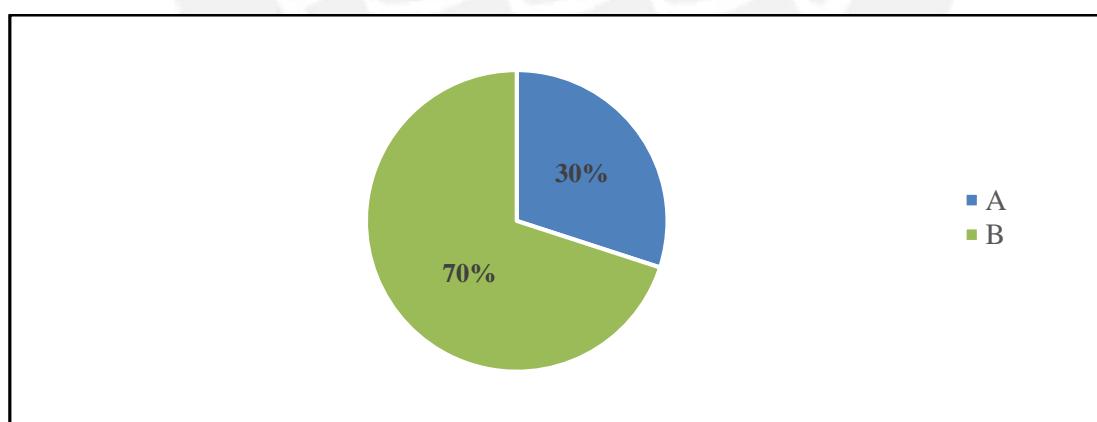


**Figura 25: Rangos de edad de los encuestados**



A continuación, se observan los resultados acerca del nivel socioeconómico, donde 96 de los encuestados (30%) pertenecen al nivel socioeconómico A y 224 encuestados (70%) pertenecen al nivel socioeconómico B (Ver Figura 26). Para conocer el nivel socioeconómico sin preguntar a los encuestados su nivel de ingresos, se realizaron 7 preguntas referidas al jefe de hogar las cuales consistieron en su grado de estudios, los bienes que funcionan en el hogar, si cuentan con automóvil o servicio doméstico pagado, se preguntó por el material predominante en los pisos de la vivienda, por el material predominante en las paredes exteriores de la misma, si cuenta con servicios higiénicos dentro de su hogar y finalmente, a qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar (Ver Anexo I).

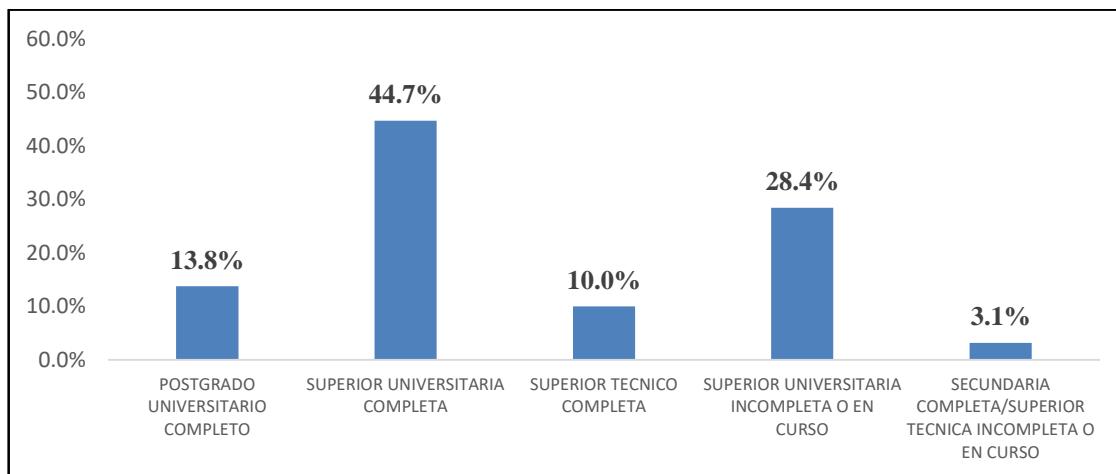
**Figura 26: Nivel socioeconómico de los encuestados**



Asimismo, se observa el grado de estudios de los encuestados, donde 44 de ellos que representan el 13.8% cuentan con postgrado universitario completo, 143 encuestados (44.7%) cuentan con educación superior universitaria completa, 32 encuestados (10%) cuentan con educación superior técnica completa, 91 personas encuestadas (28.4%) cuentan con educación

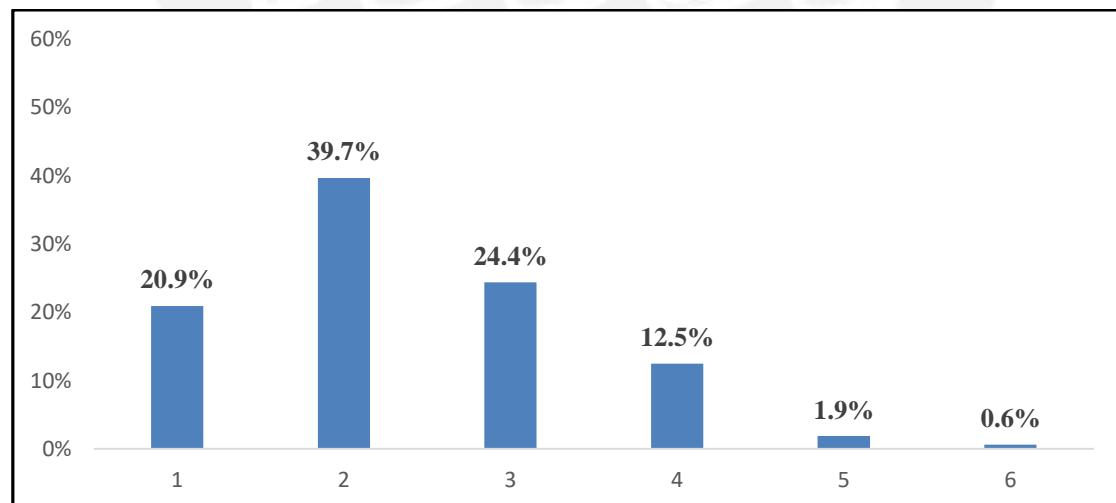
superior universitaria incompleta o en curso y finalmente, 10 clientes encuestados (3.1%) cuentan con educación secundaria o superior técnica incompleta o en curso (Ver Figura 27).

**Figura 27: Nivel de estudio de los encuestados**



Asimismo, se observa los datos correspondientes al número de bancos con los que trabajan los encuestados. Para ello, en la figura 28, se muestra que 67 de los encuestados (20.9%) trabajan solo con 1 banco, 127 del total (39.7%) trabajan con 2 bancos, 78 del total (24.4%) trabajan con 3 bancos, 40 de ellos (12.5%) trabajan con 4 bancos, 6 personas (1.9%) trabajan con 5 bancos y solo 2 personas (0.6%) trabajan con 6 personas.

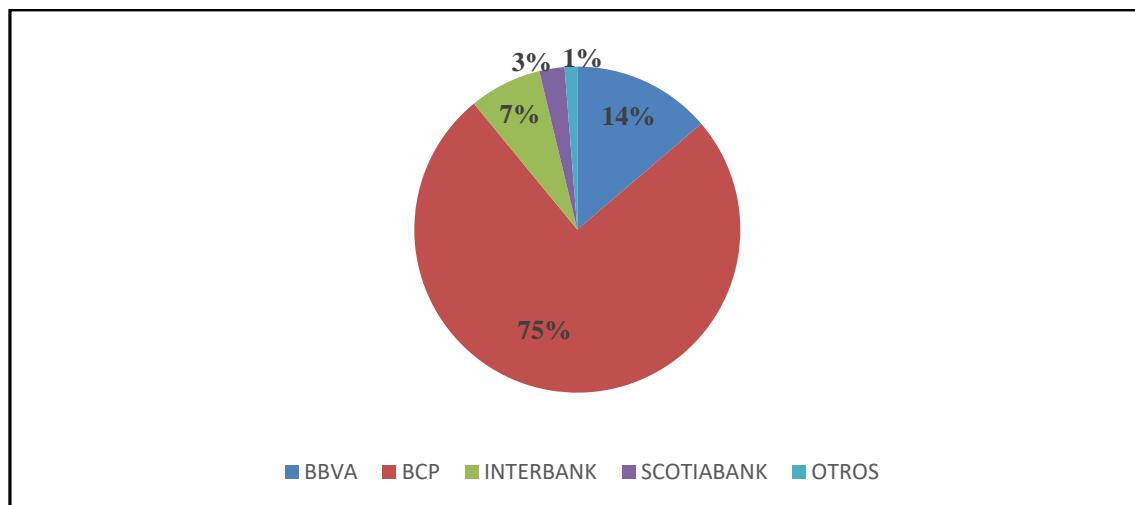
**Figura 28: Número de bancos con los que trabajan los encuestados**



Ahora bien, se muestra las respuestas de los encuestados respecto a cuál consideran su banco principal, ello no implica que el cliente trabaje exclusivamente con un banco, ya que como se pudo conocer a través de la entrevista realizada a Patricia Foster los clientes no consideran como banco principal a aquellas entidades que les prestan dinero (prestamos, tarjetas de crédito), sino a las cuales estos clientes confían su dinero (ahorros) (Foster, comunicación personal, 30 de

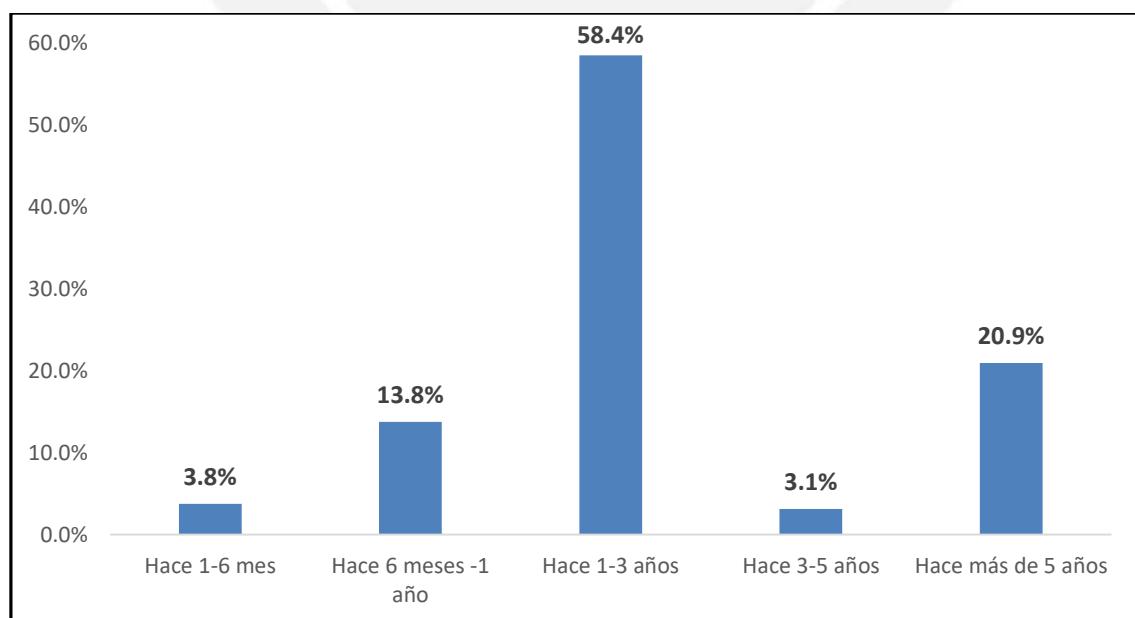
marzo, 2017). En la figura 29, se obtuvo que 241 de los encuestados (75.3%) consideran al BCP como su banco principal, 44 del total (13.8%) consideran al BBVA, 23 del total (7.2%) consideran al Interbank, 8 del total (2.5%) consideran al Scotiabank y finalmente solo 4 del total (1.3%) consideran al Banco Azteca, al Banco de la Nación y al BanBif como su banco principal.

**Figura 29: Banco principal de los encuestados**



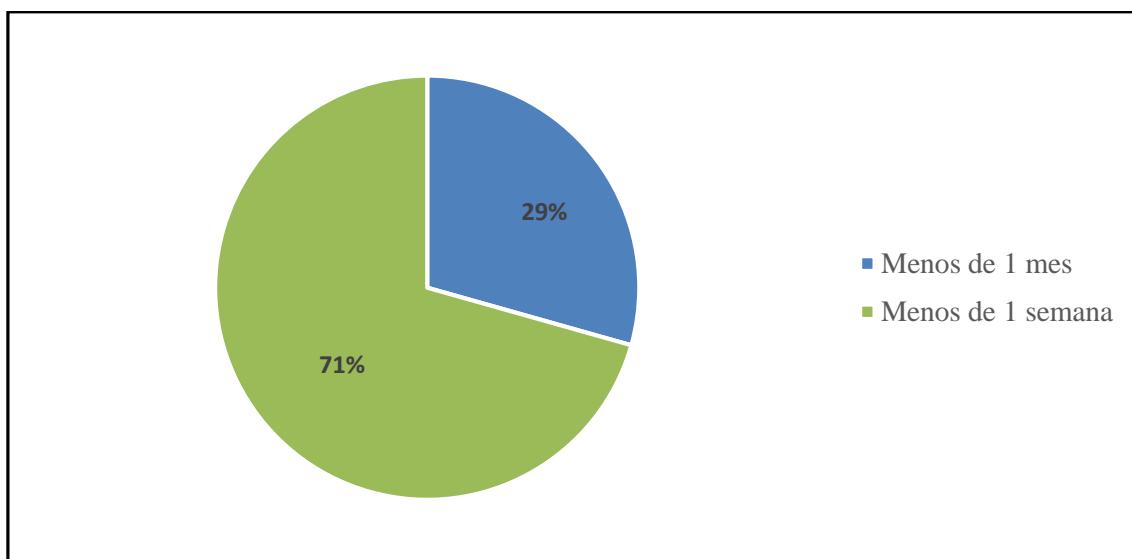
Ahora en la figura 30, se muestran los datos correspondientes al tiempo que llevan utilizando los encuestados la “Banca por Internet” del BCP. Se obtuvo como resultado que 12 de los encuestados (3.8%) llevan utilizando de 1 a 6 meses la banca por internet, 44 del total (13.8%) llevan de 6 meses a un año, 187 del total (58.4%) llevan de 1 a 3 años, 10 del total (3.1%) llevan de 3 a 5 años y 67 del total (20.9%) utilizan este canal hace más de 5 años.

**Figura 30: Tiempo que llevan los encuestados utilizando la “Banca por Internet” del BCP**



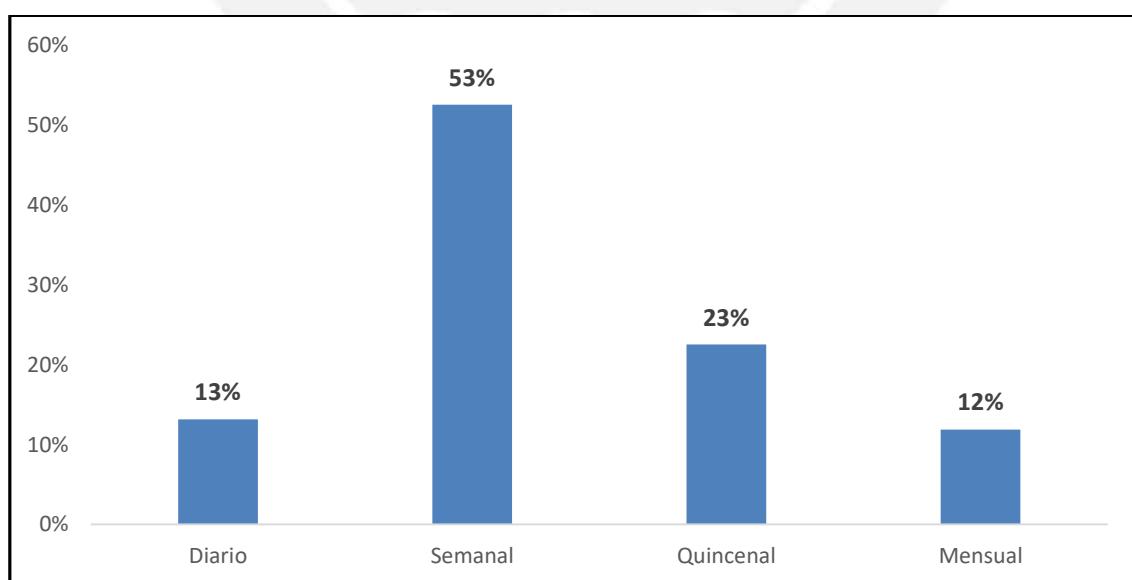
Los siguientes datos en la figura 31 son correspondientes a la última vez que los encuestados utilizaron la “Banca por Internet” del BCP. Los resultados fueron que 226 de los encuestados (70.6%) utilizaron la banca por internet hace menos de una semana, 94 de ellos (29.4%) la utilizaron hace menos de un mes.

**Figura 31: Última vez que los encuestados utilizaron la “Banca por Internet” del BCP**



Ahora en la figura 32, se muestran los resultados de la frecuencia de uso de los usuarios de la “Banca por Internet” del BCP. Se obtuvo que 42 de los encuestados (13.1%) usan la “Banca por Internet” del BCP diariamente, 168 del total (52.5%) la usan de manera semanal, 72 del total (22.5%) la usan quincenalmente y 38 del total (11.9%) la usan mensualmente.

**Figura 32: Frecuencia de uso de “Banca por Internet” del BCP de los encuestados**



En resumen, gran parte de los encuestados considera al BCP como su banco principal, usan la banca por internet hace 1-3 años y lo usan constantemente con una frecuencia al menos mensual.

A continuación, se presenta la frecuencia de las respuestas de los encuestados respecto a las operaciones que realizan en la “Banca por Internet” del BCP, donde 1 es “nunca” y 5 es “siempre” (Ver Tabla 15). Se muestra que, respecto a la operación de consulta de saldos, 202 de los encuestados (63.1%) lo realizan con mucha frecuencia según el puntaje de 5 que marcaron. Referido a las transferencias bancarias, en total 220 de los encuestados (68.7%) realizan tal operación con frecuencia, ya que marcaron los valores entre 4 y 5. Respecto al pago de servicios, en total 194 encuestados (60.6%) realizan tal operación con frecuencia, debido a que también marcaron valores entre el 4 y 5. Finalmente, 184 personas, que representan el 57.5% del total, respondieron que no entran a la banca por internet para buscar información respecto a tasas, promociones, tarifas, entre otros.

**Tabla 15: Operaciones que los encuestados realizan con mayor frecuencia en la “Banca por Internet” del BCP**

Operaciones	Valores de la Escala				
	1	2	3	4	5
Consulta de Saldos	10	14	38	56	202
Transferencias	13	25	62	107	113
Pago de servicios	-	32	94	98	96
Búsqueda de Información	184	70	39	15	12

Hasta esta sección se ha presentado información acerca de datos generales de los encuestados como el sexo, edad, nivel socioeconómico y datos respecto a la frecuencia de uso de la “Banca por Internet” del BCP y desde cuándo usan de dicho canal

## **2. Hallazgos a partir de estadística descriptiva de los ítems, sub-variables y variables analizadas**

La medición de los ítems, es decir, las respuestas obtenidas de los encuestados fueron medidas con escalas de Likert del 1 al 5, donde 1 representa la respuesta más baja o de menor calificación como “totalmente desacuerdo”, el 3 representa una respuesta “indiferente” y el 5 representa la respuesta más alta o con mayor calificación como “totalmente de acuerdo”.

A continuación, se analizan los resultados de los datos de cada ítem por variable y componente del modelo que se emplean en el análisis entre fidelización del cliente y marketing

emocional. No obstante, para facilitar la lectura a cada uno de los ítems se les asigna una abreviatura (Ver Tabla 16).

**Tabla 16: Abreviaturas de los ítems del componente “Equidad”**

Ítems del componente "Equidad"	Abreviatura
Creo que puedo fiarne de la información que este sitio web bancario ofrece	HO1
Este sitio web bancario se caracteriza por su transparencia al ofrecer sus servicios al usuario	HO2
Creo que este sitio web bancario muestra suficiente preocupación por la seguridad de cualquier transacción	SE1
Creo que este sitio web bancario muestra suficiente preocupación por la privacidad de sus usuarios	PR1
Me siento seguro cuando envío información personal a este sitio web bancario	PR2
Creo que este sitio web bancario no haría cualquier cosa intencional que perjudique al usuario	BE1
Creo que los consejos y recomendaciones en este sitio web bancario se hacen en busca de un beneficio mutuo	BE2
Los términos empleados son fáciles de comprender	LE1
El lenguaje utilizado es claro y comprensible	LE2
Es un banco sólido y seguro	IM1
Es un banco que me inspira confianza	IM2
Es un banco aliado en hacer realidad mis planes y metas	IM3
Es un banco que se preocupa por orientar a sus clientes	IM4
Es un banco innovador	IM5
Es una de las mejores marcas del sector bancario	RE1
Creo que la reputación de esta entidad financiera en internet es mejor que sus competidores en este medio	RE2
Es una marca comprometida con la sociedad	RE3
Es una marca muy consolidada en el mercado	RE4

## 2.1. Equidad

En la tabla 17, se observa los resultados de las respuestas de los encuestados referidos a la primera de las dos variables del componente emocional del marketing emocional “Equidad”, la cual es la “Confianza” y en la tabla 18 se muestran los resultados de la segunda variable que es la “Imagen de Marca”.

En primer lugar, respecto a la variable “Confianza” se tiene a la sub-variable “Honestidad”, la cual es desarrollada con los ítems HO1y HO2 (Ver Tabla 17) y se observa que la moda es 4 en ambos ítems, donde resalta el ítem HO1, “Creo que puedo fiarne de la información que este sitio web bancario ofrece”, ya que entre los valores 4 y 5 (de acuerdo y totalmente de acuerdo) representa el 86.9% de las respuestas, mientras que el ítem HO2 entre los valores 4 y 5 concentra el 80.6% del total.

Referido a la segunda sub-variable “Seguridad-Privacidad”, de los 3 ítems, el que tuvo mejor calificación fue PR1 “creo que este sitio web bancario muestra suficiente preocupación por la privacidad de sus usuarios” con un 76.9% de respuestas comprendidas en 4 y 5. Seguido de este se encuentra SE1 con un 75.6% y SE2 con un 72.5%, también de respuestas comprendidas en 4 y 5 en ambos ítems.

Respecto a la sub-variable “Benevolencia”, destaca el ítem BE1 “creo que este sitio web bancario no haría cualquier cosa intencional que perjudique al usuario” con un 72.8% de las respuestas comprendidas entre los valores 4 y 5, mientras que BE2 el 68.4% comprende los valores 4 y 5 de la escala.

Finalmente, respecto a la última sub-variable de “Confianza”, “Lenguaje”, el ítem que destaca en la sub-variable es LE2 ya que las respuestas comprendidas entre los valores 4 y 5 representan el 83.1% del total de dicho ítem y LE1 comprende el 81.6% de los valores 4 y 5 de la escala.

En resumen, dentro de la variable “Confianza”, las sub-variables mejor calificadas fueron “Honestidad” y “Lenguaje”, ya que la concentración de la mayor parte de las respuestas de los encuestados en los valores 4 y 5 supera el 80% en todos sus ítems.

**Tabla 17: Resultado de los ítems de la variable “Confianza”**

Ítems de Confianza	Sub-variable	Valores de escala						Promedio Ponderado
		1	2	3	4	5		
Creo que puedo fiarne de la información que este sitio web bancario ofrece	Honestidad (HO1)	5	11	26	179	99	4.11	
Este sitio web bancario se caracteriza por su transparencia al ofrecer sus servicios al usuario	Honestidad (HO2)	2	13	47	196	62	3.95	
Creo que este sitio web bancario muestra suficiente preocupación por la privacidad de sus usuarios	Seguridad-Privacidad (PR1)	4	10	60	178	68	3.93	
Creo que este sitio web bancario muestra suficiente preocupación por la seguridad de cualquier transacción	Seguridad-Privacidad (SE1)	3	22	53	167	75	3.90	

Ítems de Confianza	Sub-variable	Valores de escala					
		1	2	3	4	5	Promedio Ponderado
Me siento seguro cuando envío información personal a este sitio web bancario	Seguridad-Privacidad (PR2)	3	23	62	166	66	3.84
Creo que este sitio web bancario no haría cualquier cosa intencional que perjudique al usuario	Benevolencia (BE1)	3	23	61	169	64	3.84
Creo que los consejos y recomendaciones en este sitio web bancario se hacen en busca de un beneficio mutuo	Benevolencia (BE2)	2	19	80	161	58	3.79
El lenguaje utilizado es claro y comprensible	Lenguaje (LE2)	1	17	36	194	72	4.00
Los términos empleados son fáciles de comprender	Lenguaje (LE1)	2	16	41	197	64	3.95

Respecto a la variable “Confianza” se observa que el ítem con mejor valoración fue “creo que puedo fiarme de la información que este sitio web bancario ofrece” (HO1) con un promedio de 4.11, y el ítem con menor calificación fue “creo que los consejos y recomendaciones en este sitio web bancario se hacen en busca de un beneficio mutuo” (BE2) con un promedio de 3.79.

En segundo lugar, se presenta “Imagen de marca” como la segunda variable del componente emocional “Equidad”. La variable “Imagen de marca” presenta dos sub-variables, las cuales son “Imagen afectiva” y “Reputación”.

Respecto a la sub-variable “Imagen afectiva” (Ver Tabla 18), los ítems IM1 e IM2 fueron los mejor calificados al considerar los valores de 4 y 5, donde el primero obtuvo un 89.4% y 79.7% el segundo, mientras que los de menor calificación fueron IM4 e IM5, ya que de los encuestados el 65% calificó entre los valores 4 y 5 a IM4 y un 54.4% para IM5. No obstante, el ítem IM3 es el que tiene calificación más baja, evidenciado por los 138 encuestados (43.1%) que marcaron el valor de 3, demostrando que la mayoría son indiferentes con el ítem “es un banco aliado en hacer realidad mis planes y metas”.

Respecto a la sub-variable “Reputación” (Ver Tabla 18), el ítem RE4 es el que mejor puntuación tuvo, ya que el 40.3% marcaron el valor de 5 en la escala y sumando los valores de 4 se obtuvo un 90.6% del total del ítem. Seguido por el ítem RE1, donde el 46.6% marcó el valor de 4 y sumando el valor del 5, se obtiene un total de 76.9%. Luego se encuentra el ítem RE2, sumando los valores de la puntuación de 4 y 5 se obtiene un 66.9% para este ítem. En último lugar

se tiene a RE3, “es una marca comprometida con la sociedad”, ya que solo un 41.9% marco el valor de 4 y sumado con los de valor 5, solo se llega a un 55% del total del ítem.

**Tabla 18: Resultado de los ítems de la variable “Imagen de Marca”**

Ítems de Imagen de Marca	Sub-variable	Valores de escala					Promedio Ponderado
		1	2	3	4	5	
Es un banco sólido y seguro	Imagen Afectiva (IM1)	1	7	26	174	112	4.22
Es un banco que me inspira confianza	Imagen Afectiva (IM2)	0	13	52	171	84	4.02
Es un banco que se preocupa por orientar a sus clientes	Imagen Afectiva (IM4)	1	19	92	159	49	3.74
Es un banco innovador	Imagen Afectiva (IM5)	4	31	111	136	38	3.54
Es un banco aliado en hacer realidad mis planes y metas	Imagen Afectiva (IM3)	3	34	138	106	39	3.45
Es una marca muy consolidada en el mercado	Reputación (RE4)	1	3	26	161	129	4.29
Es una de las mejores marcas del sector bancario	Reputación (RE1)	3	15	56	149	97	4.01
Creo que la reputación de esta entidad financiera en internet es mejor que sus competidores en este medio	Reputación (RE2)	4	23	79	155	59	3.76
Es una marca comprometida con la sociedad	Reputación (RE3)	3	26	115	134	42	3.58

Se observa, respecto a la variable “Imagen de Marca”, que el ítem con mejor valoración de la sub-variable “Imagen Afectiva”, fue “Es un banco sólido y seguro” (IM1) con un promedio de 4.22 y el ítem con menor calificación, tanto a nivel de la sub-variable como a nivel de la variable “Imagen de Marca”, es “Es un banco aliado en hacer realidad mis planes y metas” (IM3) con un promedio de 3.45. Por otro lado, respecto a la sub-variable “Reputación” el ítem con mejor valoración fue “Es una marca muy consolidada en el mercado” (RE4) obteniendo un promedio de 4.29, mientras que el ítem con menor valoración fue “Es una marca comprometida con la sociedad” (RE3) con un promedio de 3.58.

Para el componente “Experiencia”, de forma similar al componente “Equidad”, se presenta un cuadro de abreviaturas de los ítems (Ver Tabla 19) correspondientes a dicho componente.

**Tabla 19: Abreviaturas de los ítems del componente “Experiencia”**

Ítem del componente "Experiencia"	Abreviatura
Su estructura y uso son fáciles de entender	FA1
La navegación en la Banca por Internet es fácil	FA2
En general la experiencia de navegación en la Banca por Internet del BCP es un buen ejemplo de lo que se espera cuando se navega en alguna banca	FA3
La información en la Banca por Internet es fácil de localizar	FA4
La Banca por Internet cuenta con un diseño agradable	DI1
Creo que el diseño de la Banca por Internet toma en cuenta los deseos y necesidades de sus usuarios	DI2

## 2.2. Experiencia

En la tabla 20 se observan los resultados de las respuestas de los encuestados referidos al segundo componente emocional del marketing emocional “Experiencia” el cual está formado por las variables “Facilidad de Uso” y “Diseño”

En primer lugar, respecto a la variable “Facilidad de Uso”, el ítem con mejor respuesta fue FA2, “la navegación en la banca por internet es fácil”, se observa que el 33.8% de las respuestas tienen el valor de 5 y sumando las de valor de 4, se llega al 86% del total de las respuestas de tal ítem. Seguido de FA1, el cual sumando las calificaciones de los valores 4 y 5, se tiene 84.1% de las respuestas de tal ítem. Luego se presenta FA4, el cual suma un 81.6% de las calificaciones de los valores de 4 y 5. Finalmente, se obtuvo que el ítem con menor puntuación fue FA3, “en general la experiencia de navegación en la “Banca por Internet” del BCP es un buen ejemplo de lo que se espera cuando se navega en alguna banca”, ya que sumando las calificaciones de los valores 4 y 5 suman 78.1%.

Referido a la segunda sub-variable “Diseño”, ambos ítems tuvieron un puntaje similar en los valores 4 y 5 (Ver Tabla 20). El mejor calificado fue DI2 “la banca por internet cuenta con un

diseño agradable”, puesto que las respuestas se concentraron en los valores de 4 y 5 con un 74.7% y para DI1 representó un 70.9%.

**Tabla 20: Resultado de los ítems de componente “Experiencia”**

Ítems de Experiencia	Variable	Valores de escala					Promedio Ponderado
		1	2	3	4	5	
La navegación en la Banca por Internet es fácil	Facilidad de uso (FA2)	3	18	24	167	108	4.12
Su estructura y uso son fáciles de entender	Facilidad de uso (FA1)	2	17	32	178	91	4.06
La información en la Banca por Internet es fácil de localizar	Facilidad de uso (FA4)	2	16	41	194	67	3.96
En general la experiencia de navegación en la banca por internet del BCP es un buen ejemplo de lo que se espera cuando se navega en alguna banca	Facilidad de uso (FA3)	1	18	51	178	72	3.94
Creo que el diseño de la Banca por Internet toma en cuenta los deseos y necesidades de sus usuarios	Diseño (DI2)	2	21	58	184	55	3.84
La banca por internet cuenta con un diseño agradable	Diseño (DI1)	2	25	66	185	42	3.75

Se observa respecto a la variable “Facilidad de Uso”, que el ítem con mayor valoración fue “La navegación en la Banca por Internet es fácil” (FA2) con un promedio de 4.12 y el ítem con menor calificación fue “En general la experiencia de navegación en la banca por internet del BCP es un buen ejemplo de lo que se espera cuando se navega en alguna banca” (FA3) con un promedio de 3.94. Por otro lado, respecto a la variable “Diseño” el ítem con mejor valoración fue “Creo que el diseño de la Banca por Internet toma en cuenta los deseos y necesidades de sus usuarios” (DI2), el cual obtuvo un promedio de 3.84; mientras que el ítem con menor valoración, tanto a nivel de la variable “Diseño” como a nivel del componente “Experiencia”, fue “La banca por internet cuenta con un diseño agradable” (DI1) con un promedio de 3.75.

De igual modo que para los anteriores dos componentes emocionales, para el componente “Energía” se presenta un cuadro de abreviaturas para facilitar la ubicación de cada ítem (Ver Tabla 21).

**Tabla 21: Abreviaturas de los ítems del componente “Energía”**

Ítems del componente "Energía"	Abreviatura
Me ofrece productos y servicios que son de mi interés a través de la banca por internet	PE1
La Banca por Internet me genera una sensación de personalización	PE2
Hay pocas probabilidades de perder tiempo seleccionando la operación bancaria que necesito	AH1
No suelo preocuparme por perder demasiado tiempo hasta que me llegue la confirmación de la operación	AH2

### 2.3. Energía

En la tabla 22 se presentan los resultados de las respuestas de los encuestados referidos al tercer componente emocional del Modelo Value Star “Energía”, el cual se desarrolla con los resultados de las variables “Personalización” y “Ahorro de tiempo”.

La variable “Personalización” está conformada por 2 ítems PE1 y PE2; referente a PE1, la mayor cantidad de respuestas se centró en las de valor 4 representando un 48.8% y un 80.9% considerando los de valor 3 y 4. Mientras que los resultados del ítem PE2, tuvo un comportamiento similar, ya que gran parte de las respuestas se centró en el valor 4 con un 59.4% y un 73.1% considerando también las de valor 3.

La variable “Ahorro de tiempo”, también está conformada por 2 ítems AH1 y AH2; las respuestas se concentraron en el valor 4 de la escala con 55% y 50.3% respectivamente y considerando los resultados del valor 5, dichos porcentajes suben a 72.2% y 79.7% respectivamente.

**Tabla 22: Resultado de los ítems de componente “Energía”**

Ítems de Energía	Variable	Valores de escala					Promedio Ponderado
		1	2	3	4	5	
Me ofrece productos y servicios que son de mi interés a través de la banca por internet	Personalización (PE1)	7	20	103	156	34	3.59
La Banca por Internet me genera una sensación de personalización	Personalización (PE2)	9	35	111	123	42	3.48

Ítems de Energía	Variable	Valores de escala						Promedio Ponderado
		1	2	3	4	5		
No suelo preocuparme por perder demasiado tiempo hasta que me llegue la confirmación de la operación	Ahorro de Tiempo (AH2)	3	19	39	164	95		4.03
Hay pocas probabilidades de perder tiempo seleccionando la operación bancaria que necesito	Ahorro de Tiempo (AH1)	2	17	52	190	59		3.90

Se observa también que en todos los ítems de las variables del componente “Energía” las respuestas se concentran en la calificación de 4 (de acuerdo). Respecto a la variable “Personalización”, el ítem que obtuvo mejor valoración fue “Me ofrece productos y servicios que son de mi interés a través de la banca por internet” (PE1) con un promedio de 3.59. Respecto a la variable “Ahorro de Tiempo”, el ítem que tuvo mejor calificación, tanto a nivel de la variable como a nivel del componente, fue “No suelo preocuparme por perder demasiado tiempo hasta que me llegue la confirmación de la operación” (AH2) con un promedio de 4.03.

De acuerdo a la definición dada en el marco teórico, para la variable dependiente “Fidelización”, se emplearon dos ítems de los cuales también se presentan sus abreviaturas (Ver Tabla 23).

**Tabla 23: Abreviaturas de los ítems de la variable “Fidelización”**

Ítems de la variable "Fidelización"	Abreviatura
¿Recomendaría usted la “Banca por Internet” del BCP a sus amigos o familiares?	F1
¿Usted tiene la intención de continuar utilizando la “Banca por Internet” del BCP en el futuro?	F2

#### 2.4. Fidelización

En la tabla 24, se presentan los resultados de las respuestas de los encuestados referidos a la variable fidelización, la cual es la variable dependiente de la presente investigación y es medida por el “Nivel de recomendación” (F1) y la “Intención de continuar” (F2).

Las respuestas de ambos ítems estuvieron centradas en el valor de 5 que representa que estuvieron totalmente de acuerdo, representando el 42.2% y 55% de las calificaciones de cada

índic平 respectivamente. Lo cual demuestra la disposición que tiene la mayoría de los encuestados para recomendar la “Banca por Internet” del BCP a sus amigos o familiares y la intención de continuar usando este canal en el futuro.

**Tabla 24: Resultado de los ítems de la variable “Fidelización”**

Ítems de Fidelización	Indicador	Valores de escala					Promedio Ponderado
		1	2	3	4	5	
¿Usted tiene la intención de continuar utilizando la “Banca por Internet” del BCP en el futuro?	Intención de continuar	1	10	25	108	176	4.40
¿Recomendaría usted la “Banca por Internet” del BCP a sus amigos o familiares?	Nivel de recomendación	5	10	48	122	135	4.16

Respecto a los indicadores de la variable “Fidelización” se observa que las respuestas de los encuestados se concentran en la calificación de 5 (totalmente de acuerdo), lo cual demuestra la disposición que tiene la mayoría de los encuestados para recomendar la “Banca por Internet” del BCP a sus amigos o familiares y la intención de continuar usando este canal en el futuro.

## 2.5. Análisis entre las variables de los componentes emocionales y la “Fidelización”

A partir de los indicadores de “Fidelización”, los cuales son el Nivel de Recomendación y la Intención de Continuar, se analizaron los ítems de las variables de los componentes emocionales, según la calificación que le otorgaron los encuestados del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

Las personas que recomendarían a la “Banca por Internet” del BCP, es decir, los que marcaron los valores de 4 o 5 fueron 257 encuestados; mientras que los que no la recomendarían o son indiferentes, fueron 63 del total de la muestra, es decir, los que marcaron los valores del 1 al 3 en el indicador de recomendación de la “Banca por Internet” del BCP. Se puede afirmar, a partir de los resultados que se muestran a continuación, que los clientes que recomendarían la “Banca por Internet” del BCP tienen en promedio valoraciones mayores en todos los ítems de los componentes emocionales en comparación de aquellos clientes que son indiferentes o no recomendarían dicho canal (Ver Tabla 25).

**Tabla 25: Valoración de los ítems de los componentes emocionales según el Nivel de Recomendación**

Componente	Variable	Ítem	Recomendarían a la “Banca por Internet” del BCP (4-5)	Indiferentes o no recomendarían a la “Banca por Internet” del BCP (1-2-3)
Equidad	Confianza	HO1	<b>4.25</b>	<b>3.54</b>
		HO2	4.06	3.48
		SE1	4.05	3.32
		PR1	4.03	3.49
		PR2	3.97	<b>3.30</b>
		BE1	3.95	3.38
		BE2	<b>3.90</b>	3.37
		LE1	4.06	3.51
		LE2	4.12	3.49
	Imagen de marca	IM1	<b>4.30</b>	<b>3.89</b>
		IM2	4.13	3.57
		IM3	<b>3.54</b>	<b>3.10</b>
		IM4	3.80	3.49
		IM5	3.63	3.17
		RE1	4.11	3.57
		RE2	3.84	3.43
	Experiencia	RE3	3.64	3.35
		RE4	4.39	3.90
		FA1	4.19	3.51
		FA2	<b>4.26</b>	<b>3.54</b>
		FA3	4.08	<b>3.38</b>
		FA4	4.10	3.40
	Energía	DI1	<b>3.84</b>	<b>3.38</b>
		DI2	3.94	3.43
		PE1	3.70	3.17
		PE2	<b>3.60</b>	<b>3.00</b>
	AH1	<b>3.99</b>	<b>3.52</b>	
		AH2	4.16	3.49

Asimismo, se observa que el ítem HO1 es el mejor valorado dentro de la variable “Confianza” tanto en los encuestados que recomendarían la banca por internet como los que no la recomendarían o son indiferentes. Esta misma situación se presenta con el ítem IM1 al representar el ítem con mejor valoración dentro de la variable “Imagen de Marca”. Por otro lado, el ítem FA2 presentó la mejor valoración dentro del componente “Experiencia” en ambos grupos

definidos a partir del nivel de recomendación. Este mismo escenario se presenta con el ítem AH1 del componente “Energía”.

Del mismo modo, se analizaron los ítems con menor valoración, obteniendo similitudes entre ambos grupos definidos. Se observó que ambos grupos coinciden en otorgar la menor valoración a los ítems IM3, DI1 y PE2 de los componentes “Equidad”, “Experiencia” y “Energía” respectivamente.

Por otro lado, se realizó el mismo tipo de análisis con el indicador de Intención de Continuar obteniendo resultados similares a los hallados a través del indicador Nivel de Recomendación (Ver Tabla 26).

**Tabla 26: Valoración de los ítems de los componentes emocionales según la Intención de Continuar**

Componente	Variable	Ítem	Intención de Continuar utilizando la “Banca por Internet” del BCP (4-5)	Intención de Continuar utilizando la “Banca por Internet” del BCP (1-2-3)
Equidad	Confianza	HO1	<b>4.20</b>	3.39
		HO2	4.01	3.42
		SE1	3.98	3.28
		PR1	3.99	<b>3.44</b>
		PR2	3.92	3.22
		BE1	3.92	3.19
		BE2	<b>3.87</b>	<b>3.17</b>
		LE1	4.03	3.36
		LE2	4.07	3.39
	Imagen de marca	IM1	4.26	<b>3.83</b>
		IM2	4.09	3.44
		IM3	<b>3.52</b>	2.86
		IM4	3.81	3.17
		IM5	3.60	<b>3.11</b>
		RE1	4.08	3.44
		RE2	3.81	3.31
	Experiencia	RE3	3.62	3.25
		RE4	<b>4.37</b>	3.69
		FA1	4.14	<b>3.39</b>
		FA2	<b>4.22</b>	3.36
		FA3	4.04	<b>3.17</b>
		FA4	4.06	3.22
	Experiencia	DI1	<b>3.82</b>	3.22
		DI2	3.92	3.19

Componente	Variable	Ítem	Intención de Continuar utilizando la “Banca por Internet” del BCP (4-5)	Intención de Continuar utilizando la “Banca por Internet” del BCP (1-2-3)
Energía		PE1	3.69	2.86
		PE2	<b>3.56</b>	<b>2.83</b>
		AH1	3.95	3.44
		AH2	<b>4.10</b>	<b>3.50</b>

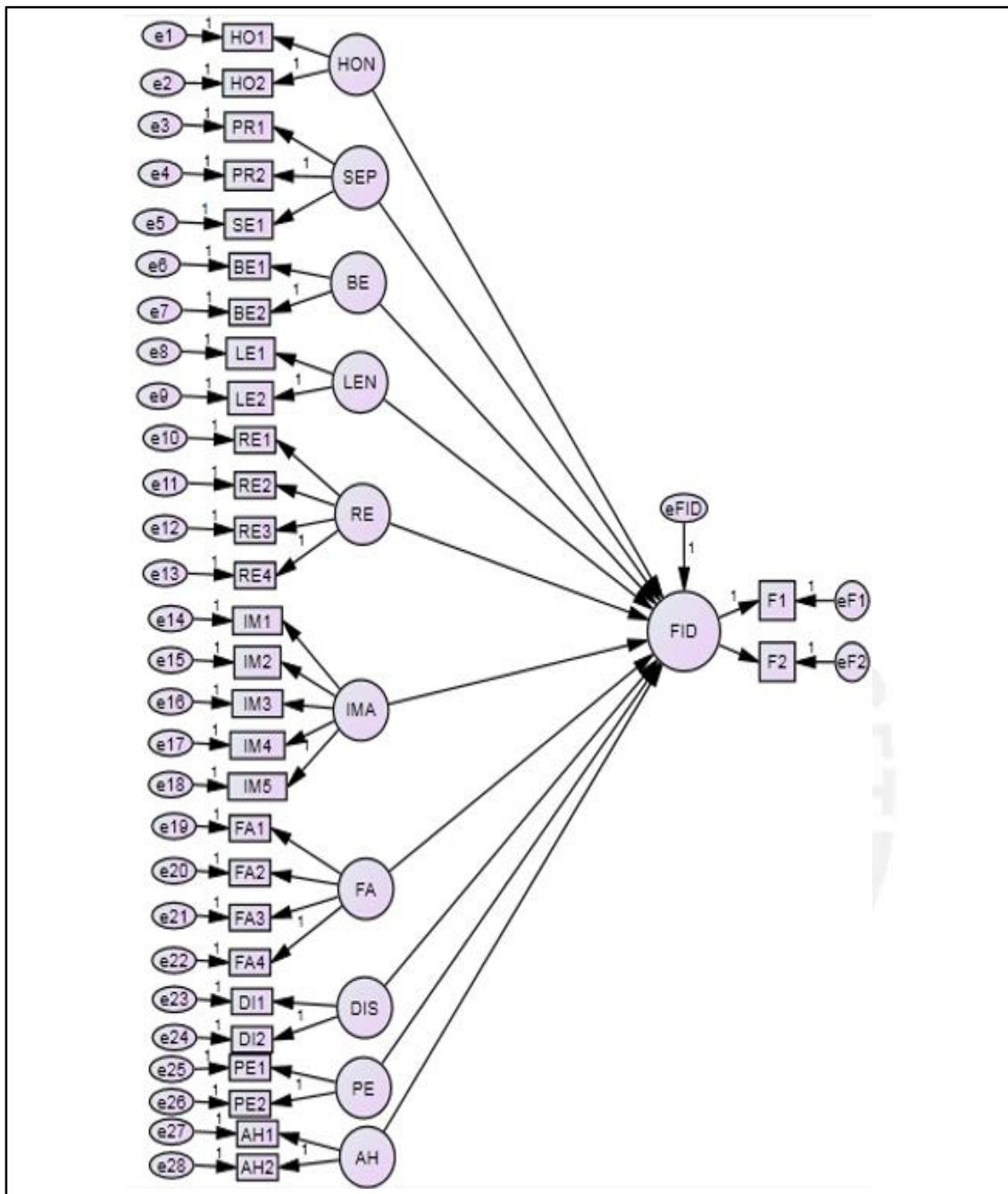
Las personas que marcaron los valores 4 o 5 en el indicador de Intención de Continuar fueron 284; mientras que aquellos que marcaron valores del 1 al 3 en el mismo indicador solo fueron 36. Del mismo modo, se pudo observar que la valoración de todos los ítems empleados para medir los componentes emocionales fue mayor en aquellos clientes que marcaron los valores 4 o 5 que en aquellos que marcaron valores del 1 al 3 en dicho indicador de fidelización del cliente.

Asimismo, se observa que el ítem AH2 fue el que obtuvo mayor valoración y PE2 el que obtuvo menor valoración dentro del componente “Energía” tanto en los encuestados que marcaron los valores de 4 o 5 en el indicador de Intención de continuar como los que marcaron los valores del 1 al 3. En los otros componentes no se da la misma similitud, puesto que los ítems con mayor y menor valoración difieren en ambos grupos.

### 3. Resultados a partir del uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales

En esta sección se presenta el modelo planteado para la fidelización del cliente a partir de las 10 variables y sub-variables desde los componentes emocionales del Modelo Value Star y así determinar su relación con la fidelización del cliente. Para lograr dicho objetivo se utiliza el programa Amos Graphics, el cual permite determinar dicha relación y efecto verificando la bondad de ajuste del modelo planteado (Ver Figura 33).

**Figura 33: Modelo inicial**



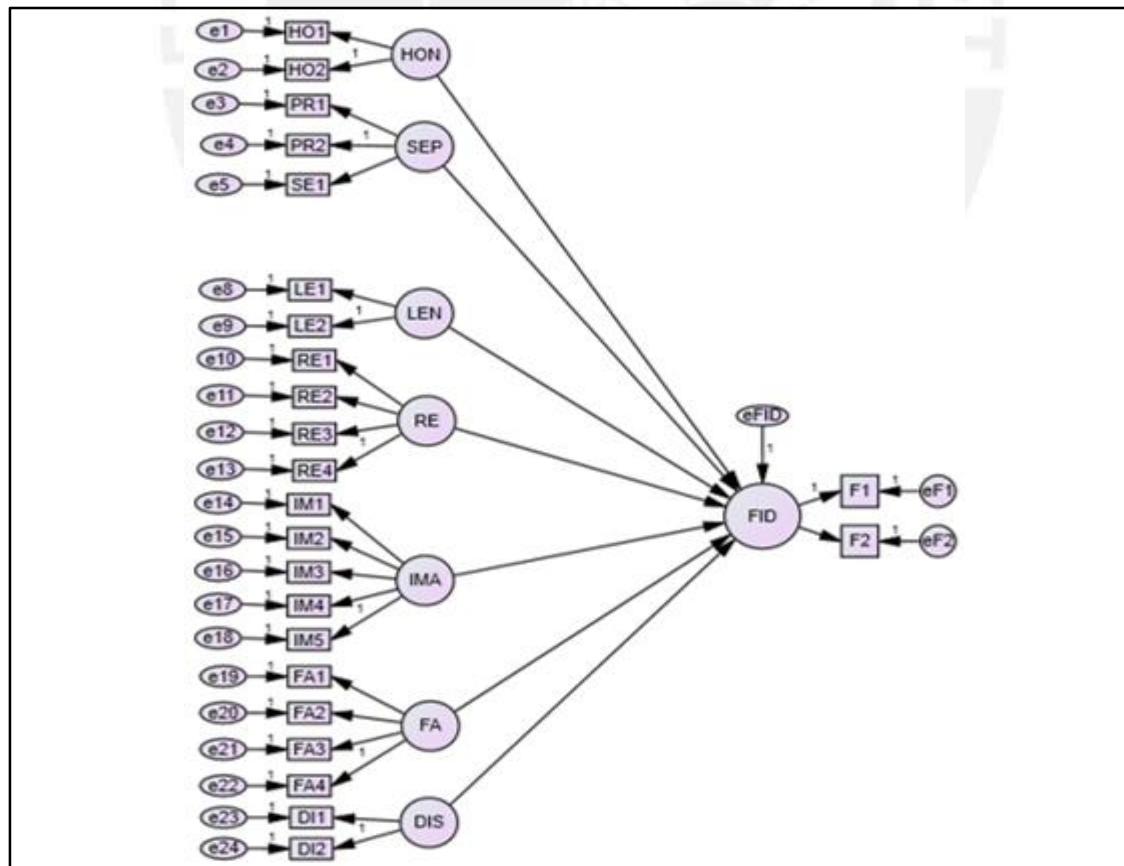
Asimismo, es necesario definir los ítems que permiten medir cada variable latente. En ese sentido, se debe verificar la confiabilidad de cada variable latente, para esto se debe utilizar el alpha de Cronbach y según indican diversos expertos, solo se deben considerar aquellas que obtienen una confiabilidad de 0,7 como mínimo valor. En este sentido, se realiza esta validación a través del programa SPSS y con el cual se obtienen los siguientes resultados (Ver Tabla 27).

**Tabla 27: Alpha de Cronbach por sub-variable**

Análisis de confiabilidad (Alpha de Cronbach)	
Honestidad (HO)	0,795
Seguridad-Privacidad (SEP)	0,755
<b>Benevolencia (BE)</b>	<b>0,591</b>
Lenguaje (LEN)	0,827
Reputación (RE)	0,708
Imagen afectiva(IMA)	0,817
Facilidad de Uso (FA)	0,846
Diseño (DIS)	0,927
<b>Personalización (PER)</b>	<b>0,616</b>
<b>Ahorro de Tiempo (AH)</b>	<b>0,690</b>
Fidelización del Cliente (FID)	0,717

A partir de este análisis se determinó eliminar algunos variables y sub-variables al no cumplir con el mínimo nivel de confiabilidad requerido para este tipo de estudios. Dicho esto, se observa que las sub-variables “Benevolencia” (BE), “Personalización” (PE) y “Ahorro de tiempo” (AH) no cumplen con lo mínimo requerido por lo que son retiradas del modelo (Ver Figura 34).

**Figura 34: Modelo tras análisis de confiabilidad de variables**



Asimismo, se identifican variables y sub-variables que presentan un alto grado de correlación entre las sub-variables definidas como marketing emocional; por tal motivo, las mismas deben ser suprimidas del modelo ya que evidencian que dichas sub-variables altamente correlacionadas son medidas a partir de otras sub-variables también definidas en el modelo (Ver Tabla 28).

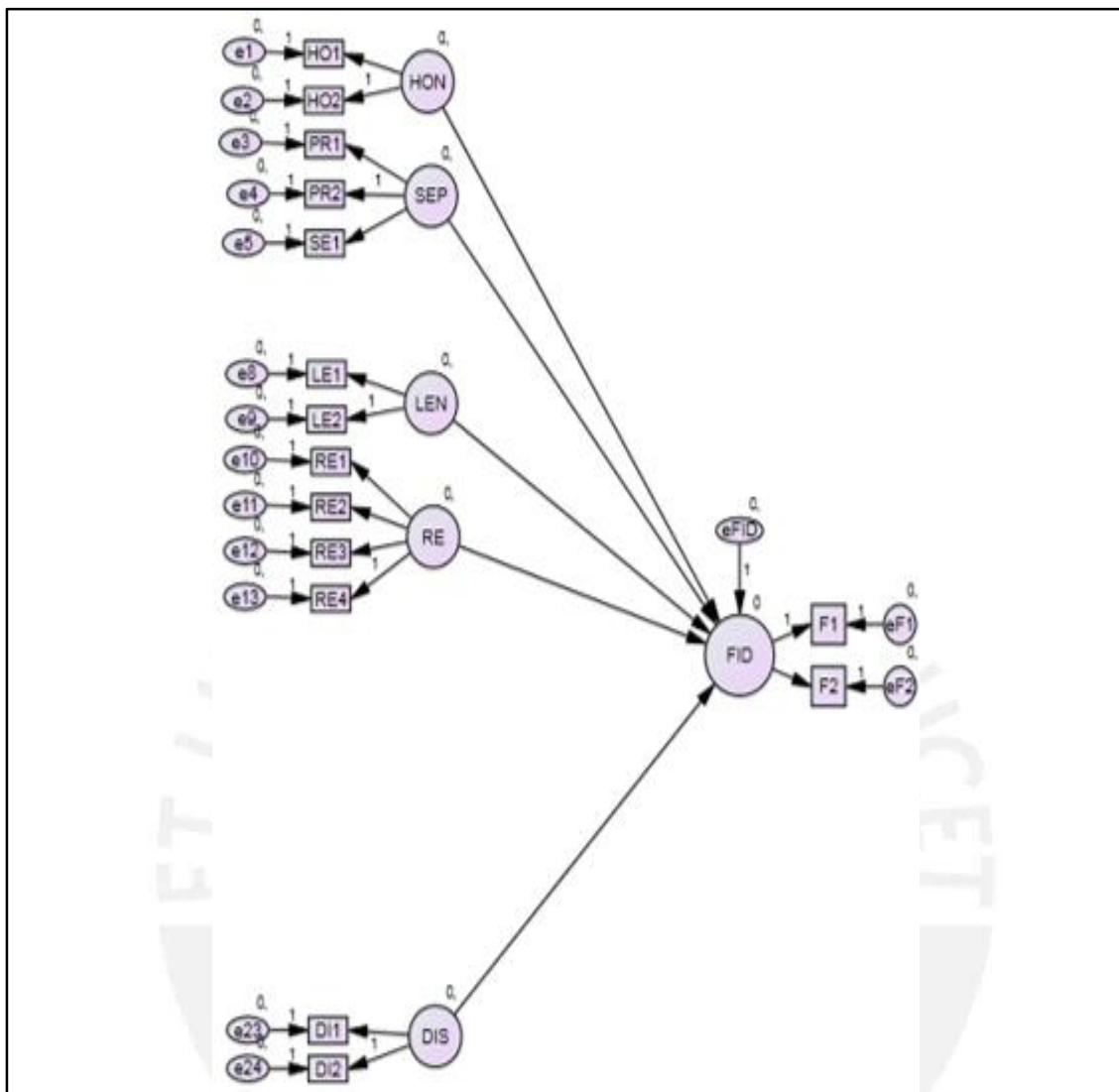
**Tabla 28: Correlaciones entre variables latentes**

Correlación entre variables y sub-variables	
IMA <--> HON	.516
IMA <--> SEP	.672
IMA <--> RE	.886
IMA <--> FA	.663
FA <--> HON	.756
FA <--> SEP	.733
FA <--> LEN	.803
FA <--> RE	.601
FA <--> DIS	.519

Como se puede observar las sub-variables “Imagen afectiva” (IMA) y “Facilidad de Uso” (FA) se encuentran correlacionadas de manera importante con otras sub-variables que también se presentan en el modelo. Por ejemplo, la sub-variable “Imagen afectiva” (IMA) se encuentra altamente correlacionada con “Reputación” (RE), “Seguridad-Privacidad” (SEP) y “Honestidad” (HON), esto supone que la sub-variable “Imagen Afectiva” está siendo medida también por la reputación con la cuenta la marca, la seguridad que proyecta y la honestidad con la que se comunica con sus clientes. Esto llevó a que la sub-variable IMA sea separada del modelo, pues agrega ruido al modelo en su conjunto al incidir en una medición que se puede dar a partir de otras sub-variables también presentes en el modelo. Por otro lado, este mismo escenario se presenta respecto a la “Facilidad de Uso” (FA), la cual se encuentra correlacionada con otras sub-variables del modelo tales como: “Diseño” (DIS), “Lenguaje” (LEN), “Seguridad-Privacidad” (SEP), “Honestidad” (HON), “Reputación” (RE) e “Imagen Afectiva” (IMA).

Ante lo expuesto, resulta adecuado suprimir “Imagen Afectiva” (IMA) y “Facilidad de Uso” (FA) debido a que dichas sub-variables agregan “ruido” al momento de la estimación del modelo, dado que son medidas a partir de otras sub-variables también presentes en el modelo (Figura 35)

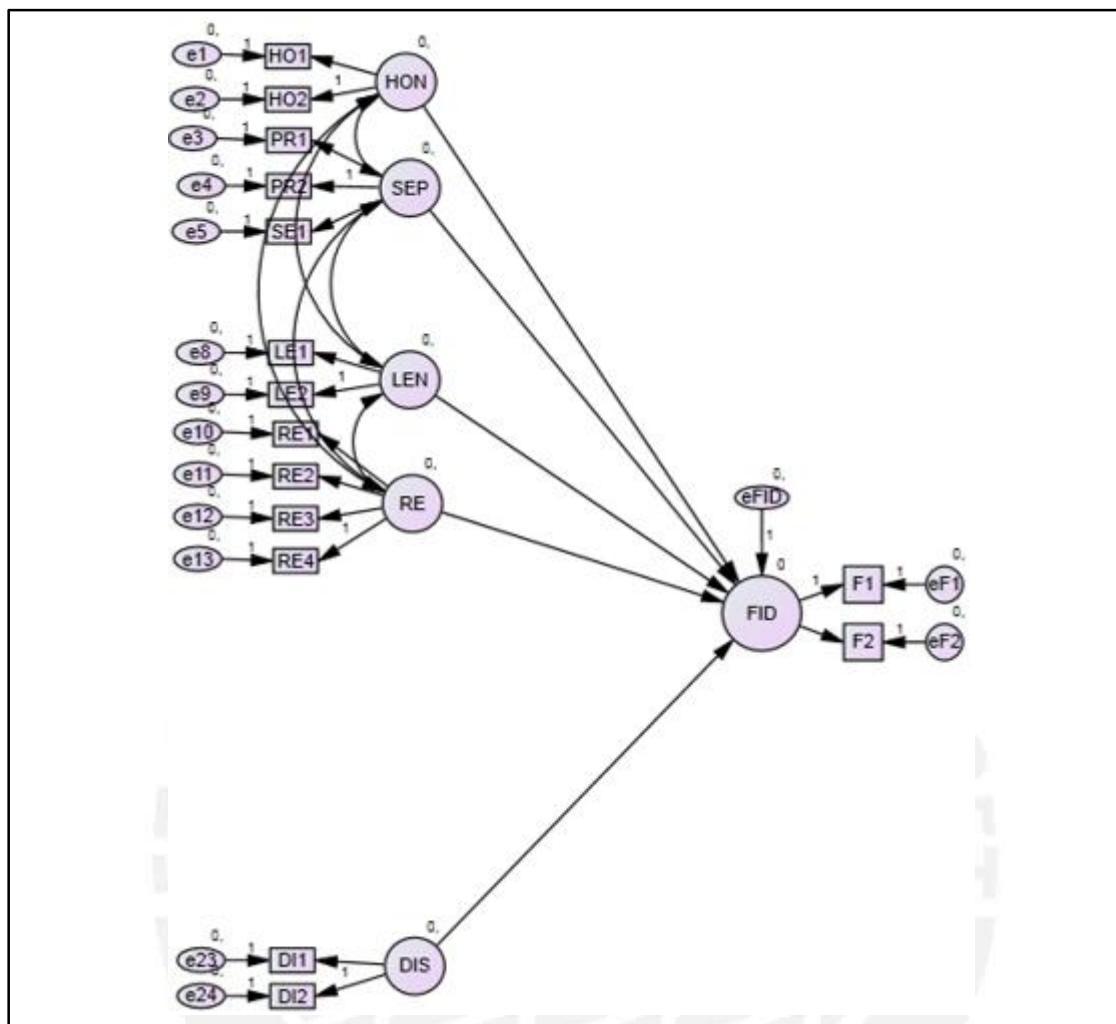
**Figura 35: Modelo final sin las sub-variables IMA ni FA**



Diversos autores señalan que se pueden incorporar relaciones en el modelo para mejorar el ajuste del mismo, pero cada cambio debe ser justificado o soportado en trabajos precedentes (Aldas-Manzano, 2005; Arbuckle & Wothke, 2012). Aldas-Manzano (2005) recomienda agregar las relaciones entre variables que conforman una misma variable latente, ya que comparten una causa común. En ese sentido, en la presente investigación se agregan las relaciones que se encontraron en los diferentes estudios empíricos revisados<sup>13</sup> y que a su vez forman parte de la variable latente “Equidad”. De esta manera se obtiene el modelo final (Ver Figura 36).

<sup>13</sup> Las relaciones se identificaron en los estudios empíricos que se encuentran en el Capítulo 3, apartado 2.

**Figura 36: Modelo Final**



Para validar la bondad de ajuste de la estimación del modelo final se emplearon los principales indicadores (Ver Tabla 29) propuestos por expertos en la metodología SEM señalados en las páginas anteriores.

**Tabla 29: Indicadores de bondad de ajuste del Modelo Final**

Bondad de ajuste del Modelo Final (Model Fit)	
CMIN/DF	1.925
CFI	.961
RMSEA	.054

A partir de lo anterior se confirma la validez del modelo, ya que como se mencionó anteriormente, un RMSEA cercano a 0.05 refiere un buen ajuste del modelo planteado y un CFI por encima de 0.9 sugiere un ajuste satisfactorio entre las estructuras teóricas y los datos empíricos, como se da en la presente investigación.

Finalmente, se deben analizar los modelos de medida, los cuales representan las relaciones de las variables latentes con sus variables observadas o indicadores y los modelos de relaciones estructurales, los cuales contienen los efectos y relaciones entre las variables latentes (Lara, 2014). En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos (Ver Tabla 30).

**Tabla 30: Resultados del Modelo Final**

Relación	Coeficientes Estandarizados	S.E	P-valor
FID<--HON	.235	.142	.098
FID<-- SEP	.163	.140	.245
FID<--LEN	.173	.095	.070
FID<--RE	.458	.138	***
FID<--DIS	.119	.055	.030
HO2<--HON	1.000		
HO1<--HON	1.214	.098	***
PR2<-- SEP	1.000		
PR1<-- SEP	.929	.089	***
SE1<-- SEP	1.043	.098	***
LE2<--LEN	1.000		
LE1<--LEN	.967	.080	***
RE4<--RE	1.000		
RE3<--RE	.913	.120	***
RE2<--RE	1.050	.127	***
RE1<--RE	1.211	.130	***
DI2<--DIS	1.000		
DI1<--DIS	.643	.165	***
F1<--FID	1.000		
F2<--FID	.793	.087	***

De la tabla anterior, en la zona sombreada de color gris, se verifica la adecuada operacionalización de las variables al verificar la significancia estadística de las variables observadas con las variables latentes asignadas respectivamente, es decir, se destaca la

consistencia en la operacionalización de los indicadores y cómo los mismos explican y permiten medir a las variables latentes que las agrupan en todos los casos.

En otras palabras, respecto al modelo de medida, los ítems planteados en la presente investigación recogen la información requerida de las variables latentes “Honestidad” (HON), “Seguridad-Privacidad” (SEP), “Lenguaje” (LEN), “Reputación” (RE) y “Diseño” (DIS) de manera adecuada, es decir, se logran medir las variables y sub-variables correctamente a partir de los ítems planteados.

Por otro lado, respecto al modelo de relación estructural, entre los componentes emocionales del Modelo Value Star y la fidelización del cliente, se valida que a un 95% de nivel de confianza, la sub-variable “Reputación” (RE), correspondiente al componente “Equidad”, y “Diseño” (DIS), sub-variable del componente “Experiencia”, son estadísticamente significativas para evidenciar su efecto positivo en la fidelización del cliente en el canal de “Banca por Internet” del BCP.

Respecto a la primera sub-variable “Reputación” (RE), se puede apreciar que el BCP es una entidad sólida, segura y con una amplia trayectoria de más 100 años en el mercado peruano y que es una de las mejores marcas del sector, lo cual impacta positivamente sobre la percepción de los clientes. Además, el BCP es el banco líder del sector por amplio margen, por ello la reputación es un atributo importante con el que cuenta dicho banco (Cieza, comunicación personal, 17 de junio, 2017). Este resultado está alineado con lo propuesto en la teoría por Matos (2006) y Martínez et al. (2004) quienes proponen que la reputación de las empresas juega un rol muy importante en el objetivo de alcanzar la fidelización del cliente.

En referencia a la variable “Diseño” (DIS), esta mejora la experiencia del usuario y no solo se enfoca en lo que debe contener la plataforma, sino que ayuda al usuario a que pueda ingresar y realizar sus operaciones lo más fácil posible en una plataforma agradable. Este resultado se ve apoyado tanto por Cieza (comunicación personal, 17 de junio, 2017) y Moura (comunicación personal, 3 de mayo, 2017) a partir de las entrevistas, como por Lodos (2011) y Torres et al (2009) a nivel teórico, quienes mencionaron que un cliente siente la preocupación por parte del banco, cuando este le ofrece una plataforma amigable y dinámica, que cuente con un buen diseño y que le ayude a conseguir lo que busca, por ello se considera como un factor relevante para la fidelización del cliente.

Como se evidencia para este caso, “Reputación” (RE) y “Diseño” (DIS) son estadísticamente significativas. No obstante, las sub-variables “Honestidad” (HO), “Seguridad-Privacidad” (SEP) y “Lenguaje” (LEN) no son estadísticamente significativas (a un nivel de confianza del 95%), ya que el valor de P es mayor a 0.05. Para comprender mejor por qué estas

sub-variables no resultan estadísticamente significativas para determinar la fidelización del cliente en el canal de “Banca por Internet” del BCP, se realizaron entrevistas a expertos en el tema y se revisaron estudios empíricos.

En primer lugar, respecto a la “Honestidad” (HO), esta no resultó estadísticamente significativa, esto se podría explicar dada la condición de factor higiénico o mínimo requerido que espera el cliente de una entidad bancaria, esto es respaldado por Lodos (2011) y Ugarte (2007) quienes afirmaron que toda organización debe brindar información verdadera, por lo que no representa un diferencial para el cliente. Asimismo, se pudo conocer que la información que se ofrece se encuentra regulada por la SBS, por lo que no representa un diferencial entre los bancos (O’Connor, comunicación personal, 18 de abril, 2017)

En segundo lugar, respecto a la “Seguridad-Privacidad” (SEP), esta no resultó estadísticamente significativa, esto se podría deber a que los usuarios asumen que la seguridad y privacidad ya deberían estar incluida en el canal de banca por internet, más aún los *heavy users*. En esa misma, se afirmó que tanto la seguridad como la privacidad son entendidas como factores higiénicos en el mercado por este segmento de clientes, entendiendo a los factores higiénicos como aquellos que, al no estar presentes, causan insatisfacción; pero al estar presentes, no generan un valor agregado porque se entiende que son lo mínimo que espera el cliente en este tipo de servicios (Moura, comunicación personal, 3 de mayo, 2017; Cuentas, comunicación personal, 25 de mayo, 2017).

Por otro lado, si este grupo de personas no ha tenido una mala experiencia, no les será diferenciador la seguridad y privacidad, pero si han tenido una mala experiencia, lo primero que considerarán será a la seguridad y privacidad; respecto al caso es probable que los encuestados no hayan vivido en general alguna experiencia mala en cuanto a seguridad-privacidad se refiere o muy probablemente la solución recibida ante esa mala experiencia fue la esperada; en adición, se puede considerar que un cliente que es *heavy user* de la banca por internet es poco probable que sufra algún tipo de fraude dada la experiencia con la que cuenta en medios digitales. En esa misma línea, a pesar de que la seguridad es un componente importante principalmente en las primeras interacciones de un cliente con plataformas digitales, esta tiende a pasar a un segundo plano debido a la confianza que se va generando en la medida que el cliente usa este canal (Landolt, comunicación personal, 24 de julio, 2017). Esto último no resulta extraño ya que si bien teóricamente la seguridad-privacidad es muy importante según Lozano y Fuentes (2005), López et al. (2010) y Aldas-Manzano (2011), se pudo conocer a partir de un estudio empírico aplicado en Taiwán donde el 91% de los encuestados usaban la banca por internet hace 5 años atrás que la seguridad-privacidad no fue estadísticamente significativa.

En tercer lugar, respecto al “Lenguaje” (LEN), este debe ser claro y fácil de entender para el cliente, debido a que genera confianza (Valqui, comunicación personal, 16 de julio, 2017). Asimismo, el lenguaje es un aspecto importante debido a que el cliente valora que la empresa se comunique de una manera sencilla y fácil de entender (Ayma, comunicación personal, 8 de mayo, 2017). Por ello, el BCP busca que los clientes lo perciban como un banco que utiliza un lenguaje amigable en beneficio de ellos (Wolf, comunicación personal, 14 de junio, 2017). No obstante, la sub-variable en mención no fue estadísticamente significativa para el presente estudio y ello se debe a que el segmento que se analizó no percibe al lenguaje como un aspecto diferenciador, ya que a priori les resulta sencillo entender los términos que se emplean, tal como lo afirmaron Lozano y Fuentes (2005) al aseverar que el lenguaje es un generador de confianza principalmente en aquellos que no se encuentran familiarizados con los términos. Asimismo, dicha situación puede ser comprendida por la poca diferenciación que existe dado que se cuenta con una autorregulación propuesta a nivel gremial donde las diferentes entidades se comprometen a utilizar términos sencillos y claros de entender para los clientes (O'Connor, comunicación personal, 18 de abril, 2017).

A partir de los resultados obtenidos se lograron validar las hipótesis 5 y 8, en las cuales se planteó un efecto directo de las sub-variables “Reputación” del componente “Equidad” y “Diseño” del componente “Experiencia” sobre la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP. No obstante, las hipótesis 1, 2 y 4 fueron rechazadas, ya que los resultados obtenidos para las sub-variables “Honestidad”, “Seguridad-Privacidad” y “Lenguaje”, del componente “Equidad”, no fueron estadísticamente significativos para probar dicha relación al presentar un mayor nivel de significancia mayor al 5%. Por otro lado, las hipótesis 3, 9 y 10 tampoco pudieron ser aceptadas ya que no se lograron medir de manera adecuada al obtener un nivel de confiabilidad menor al mínimo requerido. Respecto a las hipótesis 6 y 7, estas tampoco se pudieron aceptar, ya que las variables a las que hacen referencia fueron retiradas del análisis al evidenciar una alta correlación con otras variables también presentes en el modelo. Finalmente, se pudo aceptar la hipótesis general al contar con un modelo robusto y confiable que evidencie la relación entre componentes emocionales y la fidelización del cliente en el caso específico planteado a lo largo de la presente investigación.

## CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones de la Investigación

A partir del caso de estudio desarrollado en la presente investigación se puede concluir que tal como se afirmaba en la teoría revisada, la estrategia del marketing emocional desarrollada conduce y presenta una relación directa con la fidelización del cliente, por lo que representa una estrategia relevante en el desarrollo de actividades empresariales. Esto último se evidenció a lo largo de la investigación, dado que algunos de los componentes emocionales planteados a partir del Modelo Value Star, los cuales fueron analizados en el canal de “Banca por Internet” del BCP y en un segmento específico de clientes, presentan una relación directa con la fidelización de cliente.

Asimismo, se pudo conocer a partir de las entrevistas realizadas que la entidad bancaria estudiada, tal y como se presenta en la literatura revisada, desarrolla una estrategia de marketing emocional de manera integral, es decir, no enfoca dicha estrategia exclusivamente en el canal de banca por internet, sino que responde a una estrategia desplegada en diferentes puntos de contacto, la cual se refleja en los distintos proyectos desarrollados que tienen como eje principal las necesidades de los clientes. No obstante, en el análisis de la estadística descriptiva se evidenció que algunos ítems de los componentes emocionales evaluados no son tan valorados como el banco esperaría que lo sean.

Así también, se puede afirmar, a partir de los resultados obtenidos a partir de la estadística descriptiva que los clientes que recomendarían la banca por internet como aquellos que tienen la intención de continuar valoran o asignan en promedio una mejor puntuación a todas las variables de los componentes emocionales evaluados. Esto refuerza lo afirmado en la teoría revisada donde se plantea que aquellas personas que valoren en mayor medida los componentes emocionales presentan una mayor intención de continuar o predisposición a recomendar, lo cual se traduce en la fidelización del cliente al plantearse como indicadores de la misma.

De acuerdo a lo planteado en la metodología se identificaron dos niveles de medición a partir del análisis del modelo de ecuaciones estructurales que se emplea para contrastar las hipótesis planteadas inicialmente. El nivel de medida, primer nivel de medición, permitió validar que todos los ítems planteados en el modelo final fueron estadísticamente significativos (menor a 5%) para medir cada variable latente. A partir de ello se concluye que las variables propuestas fueron medidas correctamente.

Por otro lado, a partir del nivel de relaciones estructurales, segundo nivel de medición, se puede concluir que dentro del componente Equidad, la variable “Reputación” presenta una

relación directa estadísticamente significativa con la fidelización del cliente. No obstante, las variables que no fueron estadísticamente significativas son “Honestidad”, “Lenguaje” y “Seguridad-Privacidad”. La no significancia de la variable “Honestidad” se podría entender a partir de la estandarización de la información brindada como consecuencia de las regulaciones establecidas por la SBS y dado que lo mínimo que se espera es que las empresas del sector bancario actúen de manera transparente. Asimismo, la no significancia de la variable “Lenguaje” se podría comprender dado que los clientes de la muestra seleccionada contaban en su mayoría con educación superior facilitando la comprensión de los términos empleados en este canal; asimismo, cabe mencionar que existe una autorregulación propuesta a nivel gremial donde se propone emplear un lenguaje sencillo. Por otro lado, la no significancia de la variable “Seguridad-Privacidad” se podría explicar debido a que es un factor que no es percibida como un diferenciador dado su naturaleza inherente y/o a que la muestra lleva un tiempo considerable en el uso de este canal probablemente sin experiencias negativas respecto a seguridad o privacidad que afecten su percepción de esta variable como se ha observado en la literatura empírica revisada.

Por otra parte, se puede concluir que dentro del componente Experiencia, la variable “Diseño” presenta una relación directa con la fidelización, dado que esta variable determina en buena medida la experiencia del cliente en medios digitales como lo es la banca por internet. Esto mismo fue encontrado en estudios previos.

Las variables del componente Energía, “Personalización” y “Ahorro de tiempo”, no fueron consideradas en el modelo, ya que no se pudo demostrar la fiabilidad de estas variables al no alcanzar el mínimo requerido, según expertos, en el indicador del Alfa de Cronbach. Bajo este mismo argumento, la variable “Benevolencia” del componente “Equidad” no fue considerada en el modelo.

Respecto a la “Imagen Afectiva” y “Facilidad de Uso” de los componentes “Equidad” y “Experiencia”, respectivamente, no fueron consideradas, debido a que contaban con un alto nivel de correlación con distintas variables que fueron presentadas en el modelo, no obstante, sí contaban con una consistencia interna a un nivel de medición, ya que los ítems planteados permiten recopilar la información de la variable en mención.

A partir de los resultados obtenidos se logró validar la relación directa de la “Reputación” del componente “Equidad” y “Diseño” del componente “Experiencia” con la fidelización del cliente en la “Banca por Internet” del BCP. Asimismo, es preciso mencionar que la “Reputación” presenta un mayor grado de relación que el “Diseño” respecto a la fidelización del cliente, como se pudo conocer a través de los coeficientes estandarizados obtenidos en el análisis.

## **2. Recomendaciones de la investigación**

A partir de los resultados obtenidos en este caso específico se recomienda que la empresa analizada se enfoque principalmente en el diseño de la “Banca por Internet” tanto en la zona informativa como en la zona transaccional, ya que este elemento determina en buena medida la experiencia del cliente en medios digitales. En este punto, desde un enfoque de marketing, se deben considerar las exigencias, necesidades y preferencias del segmento al que se apunta para superar sus expectativas en términos de diseño y hacer de esta plataforma su primera opción.

Asimismo, se recomienda sostener y cuidar la reputación, ya que esta variable tiene un efecto significativo en la intención de continuar y recomendar al canal en mención. En esa misma línea, se recomienda cuidar las diversas interacciones con los clientes, ya que la reputación se construye progresivamente; sin embargo, una mala acción o decisión podría mermarla rápidamente y generar un impacto negativo a la misma. Esto resulta importante desde un enfoque de marketing, ya que se debe tener presente que generar conexiones emocionales positivas con los clientes en los distintos puntos de contacto de una organización repercuten en la reputación de las mismas, favoreciendo la sostenibilidad de relaciones a largo plazo con los clientes.

Se debe tener en consideración que si bien en la presente investigación algunas de las variables del marketing emocional no fueron relevantes para la fidelización del cliente en el canal de “Banca por Internet” del BCP, debido a los requerimientos y necesidades que presentaba la muestra seleccionada, esto no quiere decir que se deban dejar de lado, ya que tanto la seguridad y privacidad, transparencia de la información y lenguaje empleado son elementos imprescindibles con las que debe contar dicho canal debido a su naturaleza.

Por otro lado, los esfuerzos en la estrategia de marketing deben realizarse en conjunto tanto para el canal de banca por internet como el de banca móvil, ya que como se evidenció, a partir de estadísticas presentadas anteriormente, se está dando un crecimiento exponencial en el uso del último canal en mención. En ese sentido, dado que se evidenció una relación entre las variables de los componentes emocionales con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet, se recomienda profundizar en futuros estudios en atributos o componentes que estén relacionados con la fidelización del cliente en el canal de banca móvil.

## **3. Limitaciones de la investigación**

Si bien es cierto que en la presente investigación se tuvo algunas limitaciones, éstas también pueden ser vistas como oportunidades de desarrollo para futuros estudios.

Así pues, respecto a las limitaciones de la investigación se debe señalar en primer lugar que solo se analizó información de un segmento determinado con características específicas, por

lo que los resultados no se pueden extrapolar a la población total de clientes del BCP que usan la banca por internet. Esto abre la posibilidad para que en futuras investigaciones se estudien diferentes segmentos y así poder analizar la relación entre los componentes emocionales y la fidelización del cliente a partir de la valoración de los mismos.

Así también, para la presente investigación el Modelo Value Star fue adaptado sin considerar los componentes racionales, ya que a través de las entrevistas a expertos y de información secundaria revisada estos son poco diferenciados para este caso de estudio en específico; sin embargo, en próximas investigaciones podrían ser considerados relevantes para el análisis, si el contexto cambiara. Asimismo, también se debe tener en cuenta el proceso de adaptar las variables propuestas, como parte de los componentes del Modelo Value Star, para poder analizar el objeto de estudio que se seleccione.

Por último, si bien en esta investigación se buscó conocer la relación de los componentes emocionales según el Modelo Value Star con la fidelización del cliente; para futuras investigaciones se podría estudiar la relación de los mismos con otros objetivos del marketing tales como la atracción, la satisfacción y/o posicionamiento de las empresas, entre otros.

## REFERENCIAS

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Aldas-Manzano, J. (2005). Análisis Factorial Confirmatorio. *Thompson (Ed.), Análisis Multivariante Aplicado*.
- Aldas-Manzano, J., Ruiz, C., Sanz, S. & Lassala, C. (2011). Internet banking loyalty: evaluating the role of trust, satisfaction, perceived risk and frequency of use. *The Service Industries Journal*, 31(7), 1165-1190. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=59754761&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Alet, J. (2015). *Visión cliente: crecer y ganar más con los clientes*. Barcelona: Profit.
- Alexa (2017). *Top Sites in Peru*. Recuperado de: <https://www.alexa.com/topsites/countries/PE>
- Alfaro, E. (2012). *El ABC del shopping experience: una guía práctica de cómo vender más en el punto de venta a través de experiencias*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Apaolaza, V. & Hartmann, P. (2009). Marketing intelligence and planning. *Green Value Added*, 24(7), 673-680. Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02634500610711842>
- Arancibia, S. (2010). Factores que influyen en la lealtad de clientes con cuenta corriente en la banca chilena (Tesis doctoral, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España). Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4995/32236\\_arancibia\\_carvajal\\_sara.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4995/32236_arancibia_carvajal_sara.pdf?sequence=1)
- Arancibia, S., Leguina, A. & Espinosa, P. (2013). Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente. Un caso aplicado a la banca chilena. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 255-267. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28026992007.pdf>
- Arbuckle, J. & Wothke, W. (2012). Structural equation modeling using AMOS: *An Introduction*. The University of Texas at Austin, 1-52. Recuperado de: [https://stat.utexas.edu/images/SSC/Site/AMOS\\_Tutorial.pdf](https://stat.utexas.edu/images/SSC/Site/AMOS_Tutorial.pdf)
- Arellano, R. (2010). *Marketing enfoque América Latina: el marketing científico aplicado a América Latina*. México: Pearson Educación.
- Arellano Marketing (2015). *Estudio nacional de consumidor peruano 2015: categoría internet*. Lima
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S. & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.
- Asociación de Bancos Peruanos [ASBANC] (2015). Banca móvil, banca por internet y correspondentes como dinamizadores de las transacciones monetarias. Recuperado de: [http://www.asbanc.com.pe/Consolidados%20Sistema%20Financiero/Transacciones\\_Monetarias\\_20140331041729733.xls](http://www.asbanc.com.pe/Consolidados%20Sistema%20Financiero/Transacciones_Monetarias_20140331041729733.xls)

Asociación de Bancos Peruanos [ASBANC] (2016). Transacciones por banca móvil e internet son cada vez más atractiva para los usuarios. Recuperado de: <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20Nº%20193.pdf>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2017). Niveles socioeconómicos 2017. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

Azevedo, A. & Pomeranz, R. (2010). *Obsesión por el cliente: cómo obtener y retener clientes en la nueva era del marketing relacional*. McGraw-Hill.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017). Entidades Financieras. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>

Banco de Crédito del Perú [BCP] (2016a). Reporte Anual 2016 BCP. Recuperado de: <https://ww3.viabcp.com/connect/ViaBCP%202017/Memoria%20BCP%202016.pdf>

Banco de Crédito del Perú [BCP] (2016b). Reporte de Sostenibilidad 2016 BCP. Recuperado de: <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Reporte%20de%20Sostenibilidad%20BCP.pdf>

Banco de Crédito del Perú [BCP] (2017). ViaBCP. Recuperado de: <https://www.viabcp.com/wps/portal/>

Bapat, D. (2015). Primary bank as a measure of brand loyalty: an empirical study in indian retail banking context. *Journal Of Services Research*, 15(1), 57-71. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116686320&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Bastos, A. I. (2006). *Fidelización del cliente*. (1<sup>era</sup> ed.). Vigo: Ideaspropias Editorial.

BBVA Banco Continental [BBVA] (2017). *Banca por internet*. Recuperado de: <https://www.bbvacontinental.pe/personas/canales/banca-por-internet/>

Bigné, E. & Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. *Distribución y consumo*, (76), 77-87. Recuperado de: [http://www.mercasa.es/files/multimedios/1292349015\\_DYC\\_2004\\_76\\_77\\_87.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1292349015_DYC_2004_76_77_87.pdf)

Bonnet, C. (2017). BrandZ Midiendo el valor de las marcas [PPT]. Recuperado de: [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/5120/Bonnet\\_Catalina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/5120/Bonnet_Catalina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Boonkrong, S. (2017). Internet banking login with multi-factor authentication. *KSII Transactions On Internet & Information Systems*, 11(1), 511-535. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ihh&AN=121265743&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Buoye, A., Komarova, Y., Kabadayi, S., Nejad, M., Aksoy, L., Keiningham, T. & Allsopp, J. (2016). Is share of wallet exclusively about making customers happy or having more customers? Exploring the relationship between satisfaction and double jeopardy. *Journal of Service Management*, 27(4), 434-459. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=118208316&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Cadavid, H (2004). Marketing de emociones. La forma para lograr fidelidad de los clientes. *Semestre Económico*, 7 (13), 203-211. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013657008.pdf>
- Chechen, L., Yi-Jen, H. & Tung-Heng, H. (2016). Factors influencing internet banking adoption. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 44(9), 1443-1455. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=118814882&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Chochol'áková, A., Gabcová, L., Belás, J. & Sipko, J. (2015). Bank customers' satisfaction, customers' loyalty and additional purchases of banking products and services. A case study from the Czech Republic. *Economics & Sociology*, 8(3), 82-94. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=110967877&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Consoli, D. (2010). A new concept of marketing: the emotional marketing. *Brand Research in Accounting, Negotiation, And Distribution*, 1(1), 52-59. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdjoj&AN=edsdjoj.1599475561514a259dcba442f99355e9f&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Córdoba, J., Cachero, C., Calero, C., Genero, M. & Marhuenda, Y. (2007). Modelo de Calidad para Portales Bancarios. In *XXXIII Conferencia Latinoamericana de Informática*, 1-12. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Julio\\_Cordoba\\_Retana/publication/228869245\\_Modo%cc%81lo\\_de\\_Calidad\\_para\\_Portales\\_Bancarios/links/545aef00cf25c508c31a2e1.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Julio_Cordoba_Retana/publication/228869245_Modo%cc%81lo_de_Calidad_para_Portales_Bancarios/links/545aef00cf25c508c31a2e1.pdf)
- Cram, T. (2003). *Estreche las relaciones con los clientes que cuentan: nuevos retos en la atención al cliente*. Madrid: Prentice Hall.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, (1), 186-199. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Marcos\\_Cupani/publication/274716879\\_Analisis\\_de\\_Ecuaciones\\_Estructurales\\_conceptos\\_etapas\\_de\\_desarrollo\\_y\\_un\\_ejemplo\\_de\\_aplicacion/links/5527c31d0cf2779ab78aa10b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marcos_Cupani/publication/274716879_Analisis_de_Ecuaciones_Estructurales_conceptos_etapas_de_desarrollo_y_un_ejemplo_de_aplicacion/links/5527c31d0cf2779ab78aa10b.pdf)
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires. Ediciones Granica SA.
- Effah, J. & Nartey, M. (2016). Contextual effects on online banking implementation process and service content: a case study in Ghana. *Journal of Internet Banking & Commerce*, 21(2), 1-24. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsx&AN=118436444&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Emo Insights (2014). *Emociones en el sector bancario*. Recuperado de: [http://emoinsights.com/downloads/Net\\_Promoter\\_Score\\_Suficiente.pdf](http://emoinsights.com/downloads/Net_Promoter_Score_Suficiente.pdf)
- Equilibrium (2017a). *Banco de Crédito del Perú – BCP*. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>
- Equilibrium (2017b). *Banco Internacional del Perú S.A.A. – Interbank*. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/Interbank.pdf>

Equilibrium (2017c). BBVA Continental. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>

Éthier, J., Hadaya, P., Talbot, J. & Cadieux, J. (2006). B2C web site quality and emotions during online shopping episodes: an empirical study. *Information & Management*, 43(5), 627-639. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=21576319&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Fandos, J. C., Estrada, M., Monferrer, D. & Callarisa, L. (2013). Estudio del proceso de fidelización del consumidor Final. *Remark: Revista Brasileira De Marketing*, 12(4), 108-127. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=103401980&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Fanjul, J. L. & Valdunciel, L. (2009). Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(1), 81-93. Recuperado de: <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdjoj&AN=edsdjoj.3919d3a63d84858ab26c5e3477889bc&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Fernández, J. (2002). *Gestionar la confianza: un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia*. Madrid: Financial Times / Prentice Hall.

Freemantle, D. (1998). *Lo que les gusta a los clientes de su marca*. Bilbao: Deusto.

Gafni, R. & Nagar, I. (2016). CAPTCHA – Security affecting user experience. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 13, 63-77. Recuperado de: <http://www.informingscience.org/Publications/3468>

García, M. A. (2011). Análisis causal con ecuaciones estructurales de la satisfacción ciudadana con los servicios municipales (Tesis de maestría, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España). Recuperado de: [http://eio.usc.es/pub/mte/descargas/proyectosfinmaster/proyecto\\_610.pdf](http://eio.usc.es/pub/mte/descargas/proyectosfinmaster/proyecto_610.pdf)

Garrity, J. (2010). Drive customer loyalty with net promoter score. *ABA Bank Marketing*, 42(9), 30-33. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=b9h&AN=55381407&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Gavett, B. E., Zhao, R., John, S. E., Bussell, C. A., Roberts, J. R., & Yue, C. (2017). Phishing suspiciousness in older and younger adults: The role of executive functioning. *Plos ONE*, 12(2), 1-16. Recuperado de: <http://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0171620&type=printable>

Gerson, R. F. (1993). *Más allá del servicio al cliente: cómo conservar la lealtad del cliente para siempre*. México, D.F.: Iberoamericana.

Gilbreath, B., & Chávez, M. C. (2011). *La siguiente evolución de marketing: conéctese con sus clientes mediante el marketing con significado*. México, D.F.: McGraw Hill.

- Giuffra, B. (2010). *BCP: una historia de liderazgo y compromiso en beneficio de sus clientes*. Lima: El Comercio S.A.
- Gonzales-Gallarza. G. M. (2002). Fidelidad ‘versus’ lealtad: ¿clientes “perros” o “amigos”? *Harvard Deusto Business Review*, 107, 56-61. Recuperado de: <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=152613>
- Gutiérrez, A. M. & Sánchez Franco, M. J. (2005). *Marketing en internet: estrategia y empresa*. Madrid: Pirámide, 2005.
- Hassan, Y., Fernández, M. J. & Iazza, G. (2004). Diseño web centrado en el usuario: usabilidad y arquitectura de la información. *Hipertext net*, (2). Recuperado de: [http://eprints.rclis.org/8998/1/Dise%C3%B3n\\_Web\\_Centrado\\_en\\_el\\_Usuario\\_Usabilidad\\_y\\_Arquitectura\\_de\\_la\\_Informaci%C3%B3n.pdf](http://eprints.rclis.org/8998/1/Dise%C3%B3n_Web_Centrado_en_el_Usuario_Usabilidad_y_Arquitectura_de_la_Informaci%C3%B3n.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hill, D. (2010). *Emotionomics: el poder de las emociones para el éxito en los negocios*. México, D.F.: Patria.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60. Recuperado de: <http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=buschmanart>
- Huete, L. M. (2001). *Servicios & beneficios: la fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*. Bilbao: Deusto
- Interbank (2017). *Banca por internet*. Recuperado de: <https://interbank.pe/banca-por-internet>
- Ipsos Apoyo (2017) *Perfil del Internauta*. Recuperado de: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-04/Perfil\\_del\\_Internauta\\_2017.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-04/Perfil_del_Internauta_2017.pdf)
- Keller, K. L. (2002). La tarjeta de informe de la marca. En *Harvard Business Review: Nuevas tendencias en marketing* (pp.7-32) Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kerin, R. A., Hartley, S. W. & Rudelius W. (2014). *Marketing*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Köksal, Y. & Dema, O. (2014). An investigation of the essential factors on customer loyalty in banking sector: a case of albanian retail bank. *Journal Of Management & Economics*, 21(1), 357-368. Recuperado de: <http://dergipark.gov.tr/download/issue-file/1265#page=365>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (Trad. L. E. Pineda, Amador, L. & Cervantes, J.). Ciudad de México: Pearson.

- Kundu, S. & Kumar, S. (2014). Customer Loyalty Towards Internet Banking: Some Survey Evidence for Banks in India. *IUP Journal of Bank Management*, 13(4), 37. Recuperado de: <https://search.proquest.com/openview/21579de9bc088f25fb67312ef7ed518e/1?pq-orignsite=gscholar&cbl=54443>
- Lamb, C. W., Hair, J. F. & McDaniel, C. D. (2011). *Marketing*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Lara, A. (2014). *Introducción a las ecuaciones estructurales en Amos y R. Memoria de Máster en Estadística Aplicada*. Granada: Universidad de Granada, Facultad de Ciencias, Departamento de Estadística e Investigación Operativa
- Larrán, J. & Muriel, M. J. (2007). La banca por Internet como innovación tecnológica en el sector bancario. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(2), 145-153. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/2741/274120280008/>
- Lassala, C., Ruiz, C. & Sanz, S. (2010). Implicaciones de la satisfacción, confianza y lealtad en el uso de los servicios bancarios online. Un análisis aplicado al mercado español. *European Journal of Management and Business Economics*, 19(1), 27. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/859435041/fulltextPDF/6B6F99CF9DC84093PQ/1?accountid=28391>
- Lehu, J. (2001). *Fidelizar al cliente: marketing, Internet e imagen de marca*. Barcelona: Paidós
- Lele, M. M. & Sheth, J. N. (1989). *El cliente es la clave: cómo lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente*. Madrid: Díaz de Santos.
- Levy, S. & Hino, H. (2016). Emotional brand attachment: a factor in customer-bank relationships. *International Journal Of Bank Marketing*, 34(2), 136-150.
- Lodos, H. (2011). Lo emocional en las marcas. *Open DC– Universidad de Palermo* Recuperado de: [http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011\\_1/036.pdf](http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011_1/036.pdf)
- López M., Rodríguez M. & González E. (2010). Importancia del sitio web en la banca online: influencia sobre la confianza. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 85-106. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600367>
- Lozano, M. D. C. & Fuentes, F. (2005). Las respuestas emocionales del visitante de un sitio web de banca online. *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y Cultura*, 1-60. Recuperado de: <http://repositorio.upct.es/handle/10317/816>
- Manzano A. & Zamora S. (2009) *Sistema de ecuaciones estructurales: una herramienta de investigación*. Cuaderno técnico 4, Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (Ceneval) México, D.F.
- Martínez, E., Montaner, T. & Pina, J. M. (2004). Propuesta de una metodología. Medición de la imagen de marca. Un estudio exploratorio. *Esic market*, 199-216. Recuperado de: [http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_671875\\_E.pdf](http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_671875_E.pdf)
- Matos, R. F. (2006). La confianza, la intención de compra, la reputación y las emociones en la relación del consumidor con la marca: aplicación al caso de la marca “Mundo Maya-México.” *Nuevas tendencias en dirección de empresas*. 8, 1-27. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10259.1/154>

Mayorga, D. & Araujo, P. (2014). *El plan de marketing*. Lima: Universidad del Pacífico. Centro de Investigación.

Mbrokoh, A. S. (2016). Exploring the factors that Influence the adoption of internet banking in Ghana. *Journal Of Internet Banking & Commerce*, 21(2), 1-20. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsx&AN=118436450&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Mesén, V. (2011) Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *TEC Empresarial*, 5 (3), 29-35. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3782851.pdf>

Miranda, F. J., Rubio, S., Chamorro, A. & Correia, S. M. (2015). Determinantes de la intención de uso de Facebook en el proceso de decisión de compra. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(1), 26-34. Recuperado de: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=26ec7f60-5311-4339-9850-578314249b7b@sessionmgr103>

Mukhtar, M. (2015). Perceptions of UK Based Customers toward Internet Banking in the United Kingdom. *Journal Of Internet Banking & Commerce*, 20(1), 1-38. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsx&AN=110209813&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Nam, K., Lee, Z. & Gyoo, B. (2016). How Internet has Reshaped the User Experience of Banking Service?. *KSII Transactions On Internet & Information Systems*, 10 (2), 684-702. Recuperado de: [http://www.kpubs.org/article/articleDownload.kpubs?downType=pdf&articleANo=E1K\\_OBZ\\_2016\\_v10n2\\_684](http://www.kpubs.org/article/articleDownload.kpubs?downType=pdf&articleANo=E1K_OBZ_2016_v10n2_684)

Newell, F. (2001). *Clienteleal.com: cómo manejar las relaciones con los clientes en la nueva era del comercio electrónico*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Nicolás, M. A. (2010). Las ventajas de un proceso de fidelización. *Agricultura: Revista agropecuaria*, (931), 540-541. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3266343>

Othman, A. S., Chowdhury, I. A., Yang, B., Che Omar, A. R. & Osman, L. H. (2015). Key drivers of customer loyalty in online banking. *Annals Of Management Science*, 4(1), 89-110. Recuperado de: <https://search.proquest.com/openview/cda4b7affcc4c90a2ae450f907483e3a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035990>

Palazón, M., Sicilia, M. & Delgado, E. (2014). El papel de las redes sociales como generadoras de "amor a la marca". *Universia Business Review*, (41), 18-39. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43330207002.pdf>

Peña, S., Ramírez, G. S. & Osorio, J. C. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 14(26), 87-104. Recuperado de: <http://revistas.udem.edu.co/index.php/ingenierias/article/view/1171/1131>

Peru Commercial Banking Report. (2016). *Perú Commercial Banking Report*, (3), 1-72.

Ponce, M. & Pasco, M. (2015). Guía de investigación en gestión. Lima: PUCP.

- Pulido, R. & Medina, H. (2008). Modelo de medición y evaluación de la usabilidad en sitios web de la banca virtual en Colombia. *Ingeniería Universidad Bogotá*, 12(1), 81-102. Recuperado de: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/iyu/article/view/938/536>
- Quiñones, C. (2014). *Desnudando la mente del consumidor: consumer insights en el marketing*. Lima: Planeta.
- Rao, A. R., Bergen, M. E. & Davis, S. (2000). How to fight a price war. *Harvard Business Review*, 78(2), 107-120. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2839627&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsx&AN=11587407&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Rivera, J. & Mas, C. (2015). *Marketing financiero: estrategias y planes de acción para mercados complejos*. Madrid: ESIC.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Empresa Activa.
- Roberts, K., Varki, S. & Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 169-196. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9259334&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Robinette, S., Brand, C. & Lenz, V. (2001). *Marketing emocional: el método Hallmark para ganar clientes para toda la vida*. Barcelona: Gestión.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de negocios*, 11(22), 235-268. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.091ac768466244b9bdd6ee01bd2a735a&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ruiz, J. M. (2007). La bancarización en Latinoamérica. Un desafío para los grupos bancarios españoles. *Estabilidad financiera*, (13), 123-142. Recuperado de: <http://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/07/Fic/IEF200713-6.pdf>
- Ruiz, M. A., Pardo, A. & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31, 34-45. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441004>
- Rullis, H. & Sloka, B. (2011). *Internet banking quality: marketing possibilities and customers' loyalty*. Management theory & studies for rural business & infrastructure development, 26(2), 193-200. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=60014224&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Rytel, T. (2010). Emotional marketing concept: The new marketing shift in the postmodern era. *Business: Theory & Practice*, 11(1), 30-38. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=50613387&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sadeghi, H., Rasoulian, A., Mirzaei, M. & Sharifipour, A. (2017). Electronic banking; a new strategy to create customers' loyalty to investment and its impact on economic initiatives. *International journal of management, accounting & economics*, 4(4), 431-442. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=123300558&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Salvador, C. M. (2008). *Calidad de servicios: el camino hacia la fidelidad del consumidor: estrategias para conseguir estabilizar a los clientes*. Almería: Universidad de Almería.
- Sánchez, M. J., Rondán, F. J. & Villarejo, A. F. (2007). Un modelo empírico de adaptación y uso de la Web. Utilidad, facilidad de uso y flujo percibidos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 10(30), 153-179. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80703006>
- Sarmiento, J. R. (2015). *Marketing de relaciones: aproximación a las relaciones virtuales*. Madrid: Dykinson.
- Schiffman, L. G. (2015). *Comportamiento del consumidor*. México, D.F.: Pearson.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York: Free Press.
- Schneider, I., Luciane, F., Basso, K. & Brachak, M. (2016). Consumer Trust in and Emotional Response to Advertisements on Social Media and their Influence on Brand Evaluation. *Brazilian Business Review (English Edition)*,—13(4), 49-71. Recuperado de: <https://search.proquest.com/openview/bb8cc8d58a71acf5d378054800378541/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032629>
- Scotiabank (2017). *Scotia en Línea*. Recuperado de: <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/servicios-bancarios/scotia-en-linea>
- Shergill, G. S. & Li, B. (2005). Internet banking an empirical investigation of a trust and loyalty model for New Zealand banks. *Journal of Internet Commerce*, 4(4), 101-118. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27651402&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Singh, J. & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 150-167. Recuperado de: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0092070300281014>
- Subsorn, P. & Limwiriyakul, S. (2016). An investigation of internet banking security of selected licensed banks in Vietnam. *Walailak Journal Of Science & Technology*, 13(6), 411-432. Recuperado de: <http://wjst.wu.ac.th/index.php/wjst/article/view/1498/591>
- Thakur, A. & Kaur, R. (2016). An empirical examination of relationship between emotional attachment and attitudinal brand loyalty towards luxury fashion brands. *DLSU Business*

& *Economics Review*, 26(1), 70-80. Recuperado de:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117402020&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Timm, P. R. (2003). *50 grandes ideas para fidelizar a sus clientes*. Barcelona: Gestión 2000.

Tinsley, H. & Brown, S. (2000). *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling*. California: Academic Press.

Torres, E., Flavián, C. & Hidalgo, P. (2007) Construcción de la confianza del consumidor hacia la banca en Internet: un análisis de los factores de la imagen corporativa. *Estudios de Administración*, 14(1), 23-45. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Pedro\\_Hidalgo4/publication/267867911\\_Construccion\\_de\\_la\\_confianza\\_del\\_consumidor\\_hacia\\_la\\_banca\\_en\\_internet\\_un\\_analisis\\_de\\_los\\_factores\\_de\\_la\\_imagen\\_corporativa/links/545bf16a0cf2f1dbc08b7.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pedro_Hidalgo4/publication/267867911_Construccion_de_la_confianza_del_consumidor_hacia_la_banca_en_internet_un_analisis_de_los_factores_de_la_imagen_corporativa/links/545bf16a0cf2f1dbc08b7.pdf)

Torres, E., Manzur, E., Olavarrieta, S. & Barra, C. (2009). Análisis de la relación confianza-compromiso en la banca en internet. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (47), 371-392. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29014477004.pdf>

Torres, E. & Valenzuela, L. (2011). Análisis de la relación entre familiaridad, seguridad percibida y confianza hacia la banca en internet. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1), 141-155. Recuperado de: <http://200.74.222.178/index.php/ras/article/view/13801>

Torres, E. & Vásquez-Párraga, A. Z. (2005). Integrando los beneficios para el cliente de servicios bancarios: banca tradicional versus banca en internet. *Panorama Socioeconómico*, 23(31), 8-21. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/399/39903102.pdf>

Te-Shyang, T., Tung-Liang, C. & Pao, Y. (2017). User satisfaction and loyalty in a public library setting. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(5), 741-756. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=123435914&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Ugarte, M. (2007). La ética empresarial como creación de valor. *Revista Gestión del Tercer Milenio*, 10(19), 39-44. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9383/8198>

Valenzuela, L., García de Madariaga, J. & Blasco, M (2006) Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. *Theoria: ciencia, arte y humanidades*, 15 (2), 99-105. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/299/29915211.pdf>

Vilkaite-Vaitone, N. & Papsiene, P. (2016). Influence of customer loyalty program on organizational performance: a case of airline industry. *Inzineri ekonomika-Engineering Economics*, 27(1), 109-116. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Neringa\\_Vilkaite-Vaitone/publication/296631728\\_Influence\\_of\\_Customer\\_Loyalty\\_Program\\_on\\_Organizational\\_Performance\\_a\\_Case\\_of\\_Airline\\_Industry/links/57d954c008ae0c0081efac40/I\\_nfluence-of-Customer-Loyalty-Program-on-Organizational-Performance-a-Case-of-Airline-Industry.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Neringa_Vilkaite-Vaitone/publication/296631728_Influence_of_Customer_Loyalty_Program_on_Organizational_Performance_a_Case_of_Airline_Industry/links/57d954c008ae0c0081efac40/I_nfluence-of-Customer-Loyalty-Program-on-Organizational-Performance-a-Case-of-Airline-Industry.pdf)

Vitrac, J. & Gaté, J. (1994). *La estrategia de producto y diseño en el plan de marketing*. Barcelona: Gestión 2000.

Wittke, T. (2005). La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo. *Trabajo y Subjetividad: entre lo existente y lo necesario*, 147-164. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3082208/Articulo\\_La\\_empresa.\\_Nuevos\\_modos\\_de\\_subjetivacion\\_en\\_la\\_organizacion\\_del\\_trabajo\\_-\\_T.\\_Wittke\\_2005.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503252638&Signature=HfOCzG4OOCupQqzAlALOQV9M234%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DArticulo\\_La\\_empresa.\\_Nuevos\\_modos\\_de\\_su b.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3082208/Articulo_La_empresa._Nuevos_modos_de_subjetivacion_en_la_organizacion_del_trabajo_-_T._Wittke_2005.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503252638&Signature=HfOCzG4OOCupQqzAlALOQV9M234%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DArticulo_La_empresa._Nuevos_modos_de_su b.pdf)

Yamakawa, P., Guerrero, C. & Rees, G. (2013). Factores que influyen en la utilización de los servicios de banca móvil en el Perú. *Revista Universidad & Empresa*, 15 (25), 132-149. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746008.pdf>



## ANEXO A: Enfoque transaccional y enfoque relacional

Tabla A1: Enfoque transaccional vs enfoque relacional

Criterios	Enfoque transaccional	Enfoque relacional
<b>Visión temporal</b>	A corto plazo	A largo plazo
<b>Objetivo</b>	Maximizar la rentabilidad de cada transacción individual	Maximizar la rentabilidad de la relación
<b>Concepción de la calidad</b>	Técnica, centrada en el servicio básico y las operaciones	Funcional, con una visión amplia de la relación en su totalidad y de las transacciones que la componen
<b>Sensibilidad al precio</b>	Alta	Baja
<b>Medición de la satisfacción del cliente</b>	Indirecta, en función de la participación de mercado (esporádicas)	Con base en la interacción directa con el cliente. Sistema que funciona de forma continua.
<b>Segmentación</b>	Poco utilizada	Muy utilizada, socio-demográfica y por comportamientos
<b>Diferenciación</b>	Pocos elementos relacionados en especial con el precio	Muchos elementos, gestionados de forma cuidadosa y sistemática
<b>Marketing interno</b>	Inexistente	Fundamental para el éxito
<b>Uso de las tecnologías informáticas</b>	Para la reducción de los costos y el desarrollo de nuevos servicios	Para mejorar la calidad de los servicios, lograr mayor eficiencia y profundizar la relación con los clientes

Fuente: Dvoskin (2004)

## **ANEXO B: Marketing tradicional vs. marketing emocional**

**Tabla B1: Marketing tradicional y el marketing emocional**

	<b>Tipo de Plan</b>	<b>Marketing Tradicional</b>	<b>Marketing Emocional (Value Star)</b>
<b>Marketing Estratégico</b>	Plan de marketing estratégico: "Establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado" (Kotler & Keller, 2012, p.36-37).	Segmentación: "Dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas" (Kotler & Armstrong, 2012, 49).	
		Targeting: "Proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más elementos para intentar ingresar en él" (Kotler & Armstrong, 2012, p.49).	
		Posicionamiento: "Lograr que una oferta de mercado ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta" (Kotler & Armstrong, 2012, p.49).	

	<b>Tipo de Plan</b>	<b>Marketing Tradicional</b>	<b>Marketing Emocional (Value Star)</b>
<b>Marketing Táctico</b>	<p>Plan táctico de marketing: "Especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de venta y servicio"(Kotler &amp; Keller, 2012, p.37).</p>	<p>Producto: "Todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado" (Díaz de Santos, 1990, p.9).</p> <p>Precio: "Monto de dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio específico" (Díaz de Santos, 1990, p11).</p>	<p>Plaza: "Estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios"(Díaz de Santos, 1990, p12).</p> <p>Promoción: "Actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores y usuarios" (Díaz de Santos, 1990, p13).</p>
			Energía
			Experiencia
			Equidad

## **ANEXO C: Comisiones de la banca por internet en el Perú**

**Tabla C1: Comisiones de la banca por internet en el Perú**

<b>Operación</b>	<b>Detalle</b>	<b>BCP</b>	<b>BBVA</b>	<b>INTERBANK</b>	<b>SCOTIABANK</b>
Consultas	-	Libre	Libre	Libre	Libre
Pago de servicios	-	Libre	Libre	Libre	Libre
Transferencia bancaria	Interplaza a terceros	Libre	Libre	Libre	Libre
	En la misma plaza a terceros	Libre	Libre	Libre	Libre
Transferencia interbancaria	En la misma plaza interbancaria	S/.4	S/.7.5	Libre	Libre
	Interplaza interbancaria	S/. 4	S/.7.5	Libre	Libre

Adaptado de: BCP (2017); BBVA (2017); Scotiabank (2017); Interbank (2017)

## **ANEXO D: Cuadro de Nivel Socio-Económico Lima Metropolitana 2017**

**Tabla D1: Cuadro de Nivel Socio-Económico Lima Metropolitana 2017**

Zona	Niveles Socioeconómicos				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 1 (Puente piedra, Comas, Carabayllo)	0.0	13.9	44.1	31.0	11.0
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	2.6	26.4	51.9	18.5	0.6
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	1.1	14.9	42.9	31.6	9.5
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	2.9	29.6	41.7	23.3	2.5
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.4	14.8	46.6	29.0	8.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	13.5	59.7	20.3	6.2	0.3
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	34.0	44.9	13.1	6.6	1.4
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	3.0	31.5	40.6	20.3	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.0	10.4	45.8	32.1	11.7
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	1.5	21.0	44.8	22.9	9.8
Otros	0.0	12.8	31.9	34.0	21.3

Fuente: APEIM (2017)

## **ANEXO E: Guías de entrevistas a profundidad**

### **Anexo E1: Guía de entrevista a Sub-Gerente de Marketing Digital del BCP**

**Nombre del entrevistado:**

#### **PRESENTACIÓN**

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 emocional y su relación con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet de esta empresa. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

**Preguntas:**

#### **Sobre la estrategia de marketing:**

1. ¿Cómo describe la estrategia general de marketing del BCP? ¿Cuál es el objetivo en el mediano/largo plazo?
2. ¿Desde cuándo se aplica la estrategia mencionada?
3. ¿El marketing de la empresa está comprometido a desarrollar relaciones con los clientes? ¿De qué forma? ¿Con todos los clientes?
4. ¿Tienen identificados a los clientes que agregan más valor? ¿Qué segmento? ¿Cuántos son?
5. ¿Tienen estrategias diferenciadas para los clientes? ¿Por edades? ¿Ingresos?
6. ¿Cómo definen la fidelización del cliente?
7. ¿Qué acciones realizan para fidelizar a esos clientes? ¿Solo se busca la fidelización o también persiguen otros fines?
8. ¿Cómo miden el grado de fidelización y qué indicadores emplean?
9. ¿Cuál es la promesa de marca que se ofrece a los clientes?
10. ¿Considera que el precio es un atributo diferenciador respecto a la competencia?

#### **Sobre los componentes del marketing emocional:**

11. ¿Cómo describe la actual identidad de marca con la que cuenta el BCP?
12. ¿Considera que la actual estrategia de marketing contribuye a mejorar la percepción de los clientes respecto a la imagen de la marca? ¿En qué medida y por qué?
13. ¿Cuáles son los principales atributos de la marca que se busca proyectar en los clientes BCP?

14. ¿Los productos y servicios que ofrecen contribuyen a una experiencia única? ¿En qué forma?
15. ¿Cómo generan confianza en sus clientes? ¿En qué atributos se basan para generarla?
16. ¿Cómo se refleja la actual estrategia de marketing emocional en el canal “Banca por Internet”?
17. ¿Qué tan importante es el desarrollo de la banca por internet para la empresa? ¿Qué beneficios conlleva para esta?
18. ¿Cómo se aplica el marketing emocional?
19. ¿Qué tipos de campañas de marketing apelan a las emociones de los clientes?



## Anexo E2: Guía de entrevista a Ex Gerente de Investigación de Mercados y Marketing

**Nombre del entrevistado:**

### PRESENTACIÓN

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 emocional y su relación con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet de esta empresa. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

**Preguntas:**

1. ¿Cómo describe la estrategia general de marketing del BCP?
2. ¿El marketing de la empresa está orientada a desarrollar relaciones con los clientes? ¿De qué forma? ¿Con todos los clientes?
3. ¿Qué se está implementando en la estrategia de marketing para mejorarla?
4. ¿Los productos y servicios que ofrecen contribuyen a una experiencia única? ¿Cómo lo logran?
5. ¿Qué productos/servicios ofrece el banco evidenciando que se valore el tiempo de sus clientes? ¿Qué beneficios se busca con esto?
6. ¿Cómo se utiliza la velocidad, flexibilidad y la interactividad que proporciona el internet para reducir el tiempo requerido o percibido actualmente por los clientes en sus canales de atención?
7. ¿Cómo el BCP genera confianza en sus clientes? ¿Qué acciones realizan?
8. ¿Cómo viene afrontando o se adapta el BCP los cambios y desarrollo de la nueva era digital?

## Anexo E3: Guía de entrevista a Gerente de División de Clientes Contentos

### Nombre del entrevistado:

### PRESENTACIÓN

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 emocional y su relación con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet de esta empresa. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

### Preguntas:

1. ¿Cuándo y por qué motivo se creó esta división?
2. ¿Cuáles son los objetivos del área?
3. ¿Cuáles son las principales actividades que realizan para llevar a cabo su trabajo como área?
4. ¿Qué indicadores emplean para conocer el logro de dichos objetivos?
5. ¿Sus actividades van dirigidas a todos los clientes BCP?
6. ¿Cuáles son los atributos que los clientes más valoran del BCP?
7. ¿Cuáles son los principales atributos de la marca que se busca proyectar en los clientes BCP?
8. ¿Qué tan importantes son las emociones de sus clientes al tener contacto con la marca?
9. ¿Qué acciones realizan para generar emociones positivas? ¿Existen campañas?
10. ¿Cómo el BCP genera confianza en sus clientes? ¿Qué acciones realizan?
11. ¿Qué buscan proyectar en los clientes a partir de la identidad e imagen de marca?
12. ¿Los productos y servicios que ofrecen contribuyen a una experiencia única? ¿Cómo lo logran?
13. ¿De qué manera el ahorro de tiempo y la facilidad de uso de los servicios que ofrece el banco ayudan a que los clientes estén contentos?
14. ¿Qué tan importante es la personalización para la fidelización de sus clientes?
15. ¿Cómo miden a los clientes contentos? ¿Qué indicadores usan y desde cuando los emplean?
16. ¿Qué tan importante es la fidelización del cliente y que indicadores se utilizan?

## Anexo E4: Guía de entrevista a Gerente de Transparencia con el Cliente

**Nombre del entrevistado:**

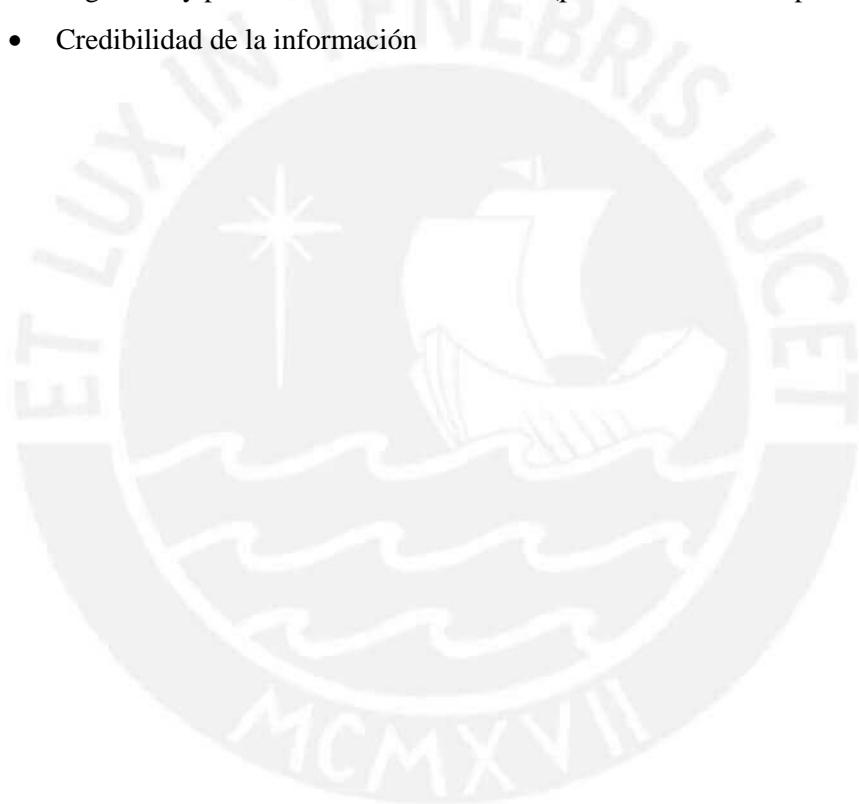
### PRESENTACIÓN

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 emocional y su relación con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet de esta empresa. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

### Preguntas

1. ¿Qué implica tener buenas relaciones con los clientes? ¿Qué objetivos se logran al conseguirla?
2. ¿La empresa está comprometida a desarrollar relaciones con los clientes? ¿De qué forma? ¿Con todos los clientes?
3. En el banco ¿qué tipo de segmentación se usa para agrupar a sus clientes? (referencia a los ingresos – edad)
4. ¿Considera que sus clientes perciben que se preocupan por ellos? ¿Debido a qué razones? ¿Cómo logran conocer esa percepción de los clientes?
5. ¿De qué manera la Banca por internet representa un canal a partir del cual atiende las necesidades de los clientes?
6. ¿Qué instituciones regulan y qué regulaciones existen el servicio de banca por internet?
7. ¿Considera que las regulaciones actuales de este canal favorecen a los clientes?
8. ¿Qué tanto repercute el cumplimiento de las regulaciones con la confianza que se genera en los clientes?
9. ¿Cumplir con las regulaciones genera seguridad y credibilidad para los clientes? ¿Qué tanto impacta en estos?
10. ¿Cómo se protege y preserva la privacidad de la información de sus clientes?
11. ¿Cuáles son las principales causas de reclamos que se producen en el canal de banca por internet?
12. ¿El BCP ha recibido alguna sanción por el incumplimiento de regulaciones referidas a su “Banca por Internet”?
13. ¿Qué acciones se llevaron a cabo para solucionar dichos problemas y así mejorar el servicio de este canal?

14. ¿De qué manera se presenta la información en la zona informativa en el canal de banca por internet? ¿Qué opina el cliente del mismo?
15. ¿Se ha realizado un análisis o evaluación del lenguaje que se usa para hacer más comprensible la información brindada?
16. ¿Cómo surge y cuáles son los objetivos "hablemos más simple"?
17. ¿Existe alguna iniciativa o programa que brinde consejos y recomendaciones que busque el beneficio del cliente? ¿Cómo y en qué medios se difunden?
18. ¿Cómo se protegen de datos los clientes? ¿Existe alguna regulación?
19. ¿Cómo se ha planteado mejorar todo lo anterior en la nueva viaBCP?
  - Difusión de información (relevancia, correcta, “actual”, con valor)
  - Seguridad y privacidad de la información (protección de datos personales)
  - Credibilidad de la información



## **Anexo E5: Guía de entrevista a Especialista de la “Banca por Internet” del BCP**

### **Nombre del entrevistado:**

### **PRESENTACIÓN**

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 emocional y su relación con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet de esta empresa. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

### **Preguntas**

2. ¿Cuándo y por qué se implementó el canal de “Banca de por Internet”?
3. ¿Cuál es la propuesta de valor del canal “Banca de por Internet”?
4. ¿Qué necesidades se satisfacen en el canal “Banca de por Internet”?
5. ¿Qué atributos son los más valorados por los clientes del canal “Banca de por Internet”? y ¿Cuáles de ellos están alineados con la propuesta de valor del canal?
6. ¿Qué tan importante es el desarrollo de la banca por internet para la empresa? ¿Qué beneficios conlleva para esta?
7. ¿Qué tan importante es considerar la experiencia e imagen de marca que percibe un cliente para que use la banca por internet?
8. ¿Qué tan importante considera la confianza en la marca para que un cliente use la banca por internet?
9. ¿Cuáles son los esfuerzos orientados que se viene realizando para simplificar el uso de la banca por internet a los clientes y para mejorar la experiencia de los mismos?
10. ¿Considera que los costos de las operaciones “Banca por Internet” del BCP son un elemento diferenciador de otros bancos para los clientes?
14. ¿Cuáles son los principales atributos que reconoce de la “Banca por Internet” del BCP que la distingue de otras?
15. ¿Qué tipos de problemas o quejas suelen presentarse en el canal de “Banca por Internet”? ¿Cómo responden a ellos?
16. ¿Cuáles considera que son los puntos de mejora en la “Banca por Internet”?
17. Actualmente, ¿con cuántos usuarios cuenta la “Banca por Internet”?
18. ¿Qué tanto viene incrementando el número de transacciones en este canal?

19. ¿Qué acciones están realizando para atraer a más clientes a este canal?
20. ¿El BCP es el banco que más transacciones recibe en general y a través de banca por internet?
21. ¿Cuál de las variables identificadas han tenido mayor impacto en la fidelización del cliente?
22. ¿Porcentaje de uso de este canal? ¿Quiénes son (segmento) que más usa banca por internet?



## **Anexo E6: Guía de entrevista a Especialistas de Banca por Internet**

**Nombre del entrevistado:**

### **PRESENTACIÓN**

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 emocional y su relación con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet de esta empresa. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

**Preguntas:**

1. ¿En qué contexto surge la banca por Internet en el mundo? ¿en el Perú?
2. ¿Qué aspectos de la banca por internet pueden ser mejorados?
3. ¿Cómo se genera confianza a los clientes en este canal?
4. ¿Cómo se puede crear buenas experiencias en los clientes a través de este canal?
5. ¿Qué opina a cerca de la seguridad y credibilidad que puede proyectar una banca por internet? ¿Qué tanto impacta en los clientes?
6. ¿Qué opina acerca de la plataforma de la banca por internet? ¿Qué impactos genera el diseño de la misma?
7. Cómo se trabaja en la banca peruana respecto al ahorro de tiempo y personalización en la banca por internet
8. ¿Cuáles son las operaciones que más se realizan en este canal? ¿A qué cree que se debe?
9. ¿Cuáles son las operaciones que menos se realizan en este canal? ¿A qué cree que se debe?
10. ¿Cuáles son los últimos avances tecnológicos con respecto a la banca por internet?
11. ¿Considera que el uso de la banca por internet seguirá en aumento? Si es así, ¿a qué cree que se debe?
12. ¿Cómo proyecta a la banca por internet en los próximos 10 años?

## Anexo E7: Guía de entrevista a Especialistas de Marketing Emocional

**Nombre del entrevistado:**

### PRESENTACIÓN

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 emocional y su relación con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet de esta empresa. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

**Preguntas:**

1. ¿Cómo surge el marketing emocional?
2. ¿En qué consiste el marketing emocional?
3. ¿Cuáles son los objetivos del marketing emocional?
4. ¿Cuáles considera que son los principales elementos del marketing emocional?
5. ¿Cuál es la importancia de la aplicación del marketing emocional para las empresas?
6. ¿Cómo se puede identificar si una empresa aplica correctamente la estrategia de marketing emocional?
7. ¿Cuáles son los indicadores del marketing emocional?
8. ¿Diría usted que el marketing emocional se ve favorecido por el desarrollo de esta nueva era digital?
9. ¿Cuáles son los principales retos para aquellas empresas que deciden aplicarlo?
10. ¿Qué opina sobre la aplicación del marketing emocional en las entidades bancarias?
11. ¿Qué oportunidades o dificultades presenta este sector frente a otros?
12. Considerando que las empresas tienen como uno de sus objetivos estratégicos contar con clientes fieles, ¿Qué tanto ayuda el marketing emocional a conseguirlo?
13. Validar las variables de marketing emocional en el canal de banca por internet
  - ¿Cómo pueden trabajar las empresas para que sus clientes confíen más en estas? / ¿De qué una empresa puede proyectar confianza en sus clientes?
  - ¿Considera que la imagen de marca que refleja la empresa en los clientes puede generar la fidelidad de los mismos? ¿De qué manera?
  - ¿Cómo mejorar la experiencia de un servicio, teniendo en cuenta el marketing emocional?
  - ¿Qué tan relevante es el ahorro de tiempo del cliente y la personalización desde la teoría del marketing emocional?

14. ¿Cómo se miden los efectos/impactos del marketing emocional?
15. Existe un modelo del marketing emocional denominado el Value Star el cual presenta componentes emocionales, los cuales están divididos en tres bloques, la Equidad, reflejada en la confianza y la equidad de marca, la Energía relacionada al tiempo que invierten los clientes y en la Experiencia que estos tienen; teniendo en cuenta lo siguiente ¿considera que este modelo es pertinente para evaluar cómo una empresa realiza la estrategia del marketing emocional?



## **Anexo E8: Guía de entrevista al Jefe de Marketing del Interbank**

**Nombre del entrevistado:**

### **PRESENTACIÓN**

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 emocional y su relación con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet de esta empresa. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

**Preguntas:**

#### **Sobre la estrategia de marketing:**

1. ¿Cómo describe la estrategia general de marketing del Interbank? ¿Cuál es el objetivo en el mediano/largo plazo?
2. ¿Desde cuándo se aplica la estrategia mencionada?
3. ¿El marketing de la empresa está comprometido a desarrollar relaciones con los clientes? ¿De qué forma? ¿Con todos los clientes?
4. ¿Tienen identificados a los clientes que agregan más valor? ¿Qué segmento? ¿Cuántos son?
5. ¿Tienen estrategias diferenciadas para los clientes? ¿Por edades? ¿Ingresos?
6. ¿Cómo definen la fidelización del cliente?
7. ¿Qué acciones realizan para fidelizar a esos clientes? ¿Solo se busca la fidelización o también persiguen otros fines?
8. ¿Cómo miden el grado de fidelización y qué indicadores emplean?
9. ¿Cuál es la promesa de marca que se ofrece a los clientes?

#### **Sobre los componentes del marketing emocional:**

10. ¿Considera que el precio es un atributo diferenciador respecto a la competencia?
11. ¿Cómo describe la actual identidad de marca con la que cuenta Interbank?
12. ¿Considera que la actual estrategia de marketing contribuye a mejorar la percepción de los clientes respecto a la imagen de la marca? ¿En qué medida y por qué?
13. ¿Cuáles son los principales atributos de la marca que se busca proyectar en los clientes Interbank?

14. ¿Los productos y servicios que ofrecen contribuyen a una experiencia única? ¿En qué forma?
15. ¿Cómo generan confianza en sus clientes? ¿En qué atributos se basan para generarla?
16. ¿Cómo se refleja la actual estrategia de marketing emocional en el canal “Banca por Internet”?
17. ¿Qué tan importante es el desarrollo de la banca por internet para la empresa? ¿Qué beneficios conlleva para esta?
18. ¿Cómo se aplica el marketing emocional?



## **Anexo E9: Guía de entrevista: Gerente de Experiencia del Cliente de Scotiabank**

### **Nombre del entrevistado:**

### **PRESENTACIÓN**

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 emocional y su relación con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet de esta empresa. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

### **Preguntas:**

1. ¿Cómo describe la estrategia general de marketing del Scotiabank? ¿Cuál es el objetivo en el mediano/largo plazo?
2. ¿Desde cuándo se aplica la estrategia mencionada?
3. ¿Cómo definen la fidelización del cliente?
4. ¿Qué acciones realizan para fidelizar a esos clientes? ¿Solo se busca la fidelización o también persiguen otros fines?
5. ¿Cómo miden el grado de fidelización y qué indicadores emplean?
6. ¿Cuál es la promesa de marca que se ofrece a los clientes?
7. ¿Considera que el precio es un atributo diferenciador respecto a la competencia?
8. ¿Cómo describe la actual identidad de marca con la que cuenta Scotiabank?
9. ¿Considera que la actual estrategia de marketing contribuye a mejorar la percepción de los clientes respecto a la imagen de la marca? ¿En qué medida y por qué?
10. ¿Cuáles son los principales atributos de la marca que se busca proyectar en los clientes?
11. ¿Los productos y servicios que ofrecen contribuyen a una experiencia única? ¿En qué forma?
12. ¿Cómo generan confianza en sus clientes? ¿En qué atributos se basan para generarla?

**Anexo E10: Guía de entrevista: Coordinador de Educación e Inclusión Financiera de Asbanc**

**Nombre del entrevistado:**

**PRESENTACIÓN**

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 emocional y su relación con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet de esta empresa. Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

**Objetivo**

Validar los drivers de fidelización en Banca por Internet del BCP, comprender las relaciones existentes y los drivers que fueron eliminados del modelo después del análisis realizado.

**Preguntas**

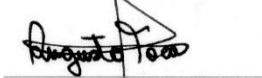
1. ¿Cuáles considera que son los atributos más valorados en el canal de banca por internet?
2. ¿Cuáles de estos atributos diría que se encuentran comoditizados o pocos diferenciados en el canal de banca por internet del sector bancario peruano?
3. ¿Cuáles son los atributos que agregan un mayor valor a la fidelización de los clientes?
4. ¿Por qué diría que la honestidad (transparencia) es un driver importante para la fidelización del cliente?
5. ¿Por qué diría que la reputación es un driver importante para la fidelización del cliente?
6. ¿Por qué diría que el diseño de la plataforma es un driver importante para la fidelización del cliente?
7. ¿Qué tanto diría usted que la seguridad es un driver diferenciador para la fidelización del cliente?
8. ¿Qué tanto diría usted que el lenguaje es un driver diferenciador para la fidelización del cliente?
9. ¿Qué tanto diría usted que el ahorro de tiempo es un driver diferenciador para la fidelización del cliente?
10. ¿Qué tanto diría usted que la benevolencia (consejos y recomendaciones) es un driver diferenciador para la fidelización del cliente?
11. ¿Qué tanto diría usted que la facilidad de uso es un driver diferenciador para la fidelización del cliente?

12. ¿Qué tanto diría usted que la imagen de marca es un driver diferenciador para la fidelización del cliente?
13. En la siguiente tabla se presentan 6 relaciones internas entre la honestidad, seguridad, lenguaje y reputación, ¿a qué cree que se debe cada una de ellas?

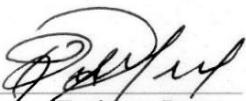
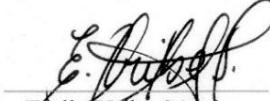


## **ANEXO F: Lista de consentimientos informados de entrevistas a profundidad**

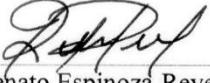
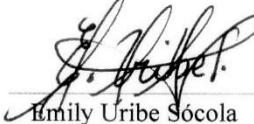
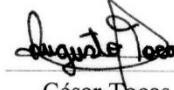
**Figura F1: Consentimiento informado de Patricia Foster**

<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en las estrategias que se llevan a cabo en la organización para poder analizar el impacto que la misma genera en la fidelización del cliente. 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.</p> <p>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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Patricia Foster Chaparro, representante del Banco de Crédito del Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”. 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.</p> <p>Atentamente,</p>  Patricia Foster Chaparro Gerente de Transparencia con el Cliente y Eventos DNI: 07770599		

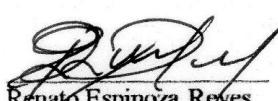
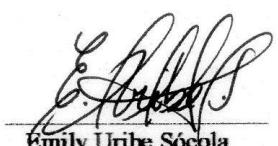
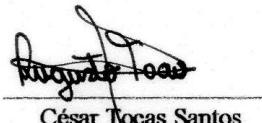
**Figura F2: Consentimiento informado de José Luis O'Connor**

CONSENTIMIENTO INFORMADO		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer la forma como se asegura la veracidad de la información que se brinda en el canal de banca por internet para poder analizar el impacto que la misma genera en la fidelización del cliente. 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.</p> <p>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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo José Luis O'Connor Riglos, representante del Banco de Crédito del Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”. 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.</p> <p>Atentamente,</p>  <p>José Luis O'Connor Riglos Gerente de Protección al Consumidor DNI: 40152317</p>		

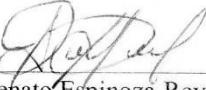
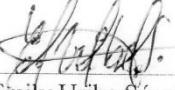
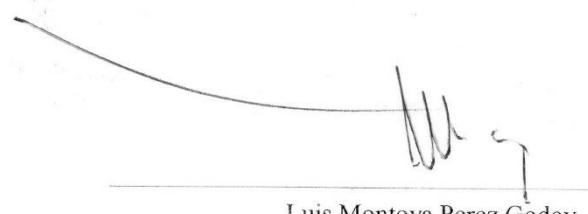
**Figura F3: Consentimiento informado de Manuel Cieza**

CONSENTIMIENTO INFORMADO		
<p>La presente investigación, "El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la "Banca por Internet" del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star", 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p>		
<p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer los detalles del canal de Banca por Internet desde el punto de vista organizacional. 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.</p>		
<p>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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Manuel Antonio Cieza Pérez, representante del Banco Interamericano de Finanzas autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la "Banca por Internet" del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star". 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.</p>		
<p>Atentamente,</p>		
 Manuel Antonio Cieza Pérez Jefe de Banca por Internet - BANBIF DNI: 2673 2756		

**Figura F3: Consentimiento informado de Antonella Moura**

<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en la teoría del marketing emocional, sus implicancias, conocer su perspectiva del modelo empleado y validar las variables a utilizar. 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.</p> <p>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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Antonella Moura Cuellar, experta en Marketing Emocional autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”. 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.</p> <p>Atentamente,</p>  <p>Antonella Moura Cuellar Experto en Marketing Emocional DNI: 2300411.</p>		

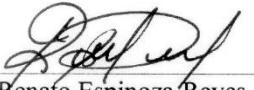
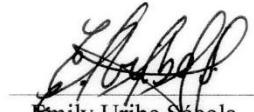
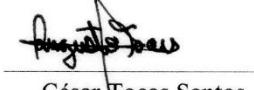
**Figura F4: Consentimiento informado de Luis Montoya**

CONSENTIMIENTO INFORMADO		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo ValueStar”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en las estrategias que se llevan a cabo en la organización para poder analizar las distintas estrategias que se desarrollan en Scotiabank para mejorar la experiencia del cliente. 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.</p> <p>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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Luis Montoya Pérez Godoy, representante de Scotiabank autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo ValueStar”. 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.</p>		
<p>Atentamente,</p>  <p>Luis Montoya Pérez Godoy Gerente de Experiencia del Cliente Scotiabank DNI: 08222252</p>		

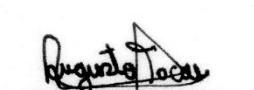
**Figura F5: Consentimiento informado de Elsa Ayma**

CONSENTIMIENTO INFORMADO		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en la teoría del marketing emocional, sus implicancias, conocer su perspectiva del modelo empleado, validar las variables a utilizar y conocer a mayor profundidad acerca de la banca por internet. 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.</p> <p>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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Elsa Ayma, especialista en el canal de banca por internet y jefe de shared services del banco Interbank autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”. 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.</p>		
<p>Atentamente,</p>		
 Elsa Ayma Especialista de Banca por Internet DNI: 42002379		

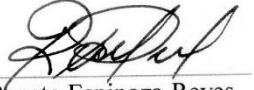
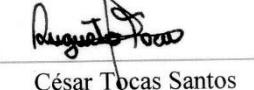
**Figura F6: Consentimiento informado de Enrique Cuentas**

CONSENTIMIENTO INFORMADO		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer a profundidad el canal de banca por internet . 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.</p> <p>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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renafo Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Enrique Cuentas Zevallos, especialista en el canal de banca por internet del BBVA Banco Continental autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”. 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.</p>		
<p>Atentamente,</p>		
 Enrique Cuentas Zevallos Especialista de Banca por Internet DNI: 10142302		

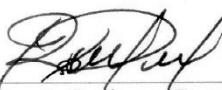
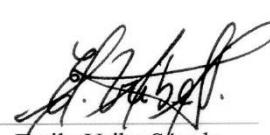
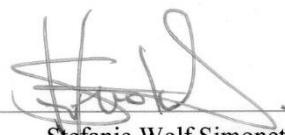
**Figura F7: Consentimiento informado de Francesca Raffo**

CONSENTIMIENTO INFORMADO		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en la teoría del marketing emocional, sus implicancias en la banca por internet y comprender a mayor profundidad en la estrategia del BCP. 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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Rehato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Francesca Raffo, gerente de la división Clientes Contentos autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”. 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.</p>		
<p>Atentamente,</p>		
 Francesca Raffo Gerente de División Clientes Contentos DNI: 08274985		

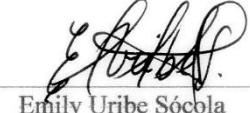
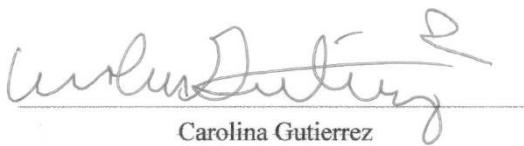
**Figura F8: Consentimiento informado de Javier Vargas**

<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO</b>		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en las estrategias que se llevan a cabo en la organización para poder analizar el impacto que la misma genera en la fidelización del cliente y conocer datos importantes del canal Banca por Internet del BCP. 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.</p> <p>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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Socola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Javier Vargas Pacheco, representante del Banco de Crédito del Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”. 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.</p>		
<p>Atentamente,</p>  <p>Javier Vargas Pacheco Especialista Banca por Internet BCP DNI: 44729222</p>		

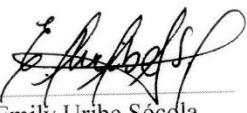
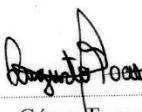
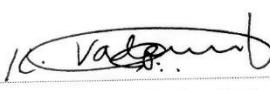
**Figura F9: Consentimiento informado de Stefanie Wolf**

CONSENTIMIENTO INFORMADO		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en las los atributos que busca reflejar BCP como parte de su imagen de marca y poder analizar el impacto que la misma genera en la fidelización del cliente. 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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sibola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Stefanie Wolf Simonetti, representante del Banco de Crédito del Perú autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”. 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.</p>		
<p>Atentamente,</p>		
 Stefanie Wolf Simonetti Analista de Marca DNI: 46815819		

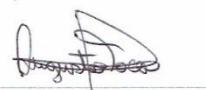
**Figura F10: Consentimiento informado de Carolina Gutiérrez**

CONSENTIMIENTO INFORMADO		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en la teoría del marketing en general, el marketing emocional, sus implicancias, conocer su perspectiva del modelo empleado y validar las variables a utilizar. 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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Reynato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Carolina Gutierrez, Jefe de marketing del banco Interbank, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”. 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.</p>		
<p>Atentamente,</p>  Carolina Gutierrez Jefe de Marketing del Interbank DNI: 07828015		

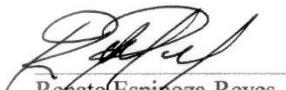
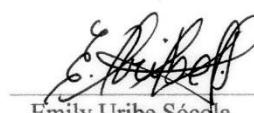
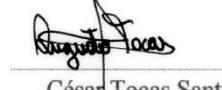
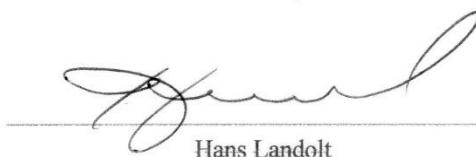
**Figura F11: Consentimiento informado de Katherine Valqui**

CONSENTIMIENTO INFORMADO		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es profundizar y conocer a detalle la estrategia de marketing enfocada principalmente en canales digitales para comprender de mejor manera el fenómeno estudiado. 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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Katherine Valqui, coordinador de educación e inclusión financiera de Asbanc autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”. 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.</p>		
<p>Atentamente,</p>		
 Katherine Valqui Imaña Subgerente de Marketing Digital BCP DNI: 43091085		

**Figura F12: Consentimiento informado de Elia Guardiola**

CONSENTIMIENTO INFORMADO		
<p>La presente investigación, "El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la "Banca por Internet" del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star", 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en la teoría del marketing emocional, sus implicancias, conocer su perspectiva del modelo empleado y validar las variables a utilizar. 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.</p> <p>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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Elia Guardiola, experta en Marketing Emocional autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la "Banca por Internet" del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star". 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.</p>		
<p>Atentamente,</p>  Elia Guardiola Experto en Marketing Emocional DNI: 40.342. W3E		

**Figura F13: Consentimiento informado de Hans Landolt**

CONSENTIMIENTO INFORMADO		
<p>La presente investigación, “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”, 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 María de Fátima Ponce Regalado.</p> <p>El objetivo de contar con la información solicitada es conocer y profundizar en la teoría del marketing emocional, sus implicancias en la banca por internet y comprender los resultados obtenidos en el trabajo de campo. 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.</p> <p>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.</p>		
<p>Agradecemos su apoyo.</p>		
 Renato Espinoza Reyes 20110968	 Emily Uribe Sócola 20122498	 César Tocas Santos 20121448
<p>Yo Hans Landolt, coordinador de educación e inclusión financiera de Asbanc autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “El marketing emocional y la fidelización del cliente. Análisis de la “Banca por Internet” del Banco de Crédito del Perú (BCP), a través del Modelo Value Star”. 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.</p>		
<p>Atentamente,</p>  Hans Landolt Coordinador de educación e inclusión financiera de Asbanc DNI: 07188111		

## **ANEXO G: Resúmenes de entrevistas a profundidad**

### **Anexo G1: Resumen de entrevista al Gerente de la División de Clientes Contentos del BCP- Francesca Raffo**

La estrategia actual de marketing desde el 2014 toma un rumbo a ser más emocional, desde la perspectiva de posicionamiento de la marca, lo que la marca cree que debe ser. El propósito es hacer realidad los sueños del cliente, que quiera al BCP, que no solo lo use, se desea que se vincule emocionalmente, no sólo en lo funcional, a ello está dirigida la estrategia de marketing, “contigo, en tus planes”.

En los medios digitales la propuesta de valor es la misma que la marca en general, se mueve en dos ejes, en la confianza (conexión emocional de seguridad, reputación, la solidez, estar en todos lados) y en la experiencia. También se hace mención del tiempo, de la facilidad de uso. Antes la estrategia estaba muy enfocada en los canales tradicionales, en lo físico, ahora en los canales digitales.

La División de Clientes Contentos está alineado al 100% con el propósito antes dicho. El banco tiene 4 pilares estratégicos, primero la confianza (marca sólida, proyecta reputación, se cuida mucho este aspecto). Otro pilar es “colaboradores motivadores”, se busca que el personal esté feliz, que se pueda desarrollar, el otro es crecimiento eficiente y el otro pilar es de tener a los clientes contentos.

Hay dos objetivos de la división, ser el banco con mejor experiencia y la marca con mejor experiencia, se busca que el cliente esté satisfecho, parte del rol es crear proyectos que ayuden a sensibilizar a toda la organización, decir que es un tema que busca la sostenibilidad a largo plazo. La experiencia del cliente hará que el banco siga siendo el líder. La misión de la división es que el banco tenga como objetivo y eje a los clientes.

La estrategia va dirigida a las personas, se quiere ser la marca con la mejor experiencia, si solo se centra en los más rentables, se puede conseguir el fin de ser rentable, pero cuando se pregunte a cualquier persona acerca del BCP, no la conocerán. Se busca una experiencia para todos.

Los clientes que tienen experiencias digitales están más satisfechos que aquellos que usan canales físicos, así que se busca pasar a los clientes a los canales digitales porque ayuda a la meta de satisfacción y ofrecer una mejor experiencia.

Se busca, desde el punto de vista de la estrategia de marketing, que la marca no sea lejana para los clientes. Se debe generar *awareness* de marca y que los clientes la consideren.

Una estrategia general de la marca, se convierte en una estrategia para un determinado de canal teniendo en cuenta las necesidades de los clientes que usan dicho canal. Los atributos relacionados a la banca por internet son accesibilidad, confianza, pero también hay temas de facilidad, inmediatez. Primero está el *awareness*, luego *consideration*, ahora toca la experiencia, se busca que sea Wow.

Respecto al diseño, influye totalmente en la experiencia del cliente en el canal de la banca por internet. Debe estar diseñada para que la experiencia sea Wow, no para hacer una simple transacción. Se debe poner al cliente en el centro, entender qué es lo que quiere y ofrecerle un valor agregado a través de la experiencia.

La banca por internet con la que se cuenta está pensada y diseñada para como lo quiere el cliente, sin dejar de lado la seguridad, está pensada en la necesidad del cliente, está pensada gráficamente en ser algo moderno, buenos colores, alineado con la estrategia general de hacer realidad las metas del cliente.

Estos esfuerzos apoyan completamente a la fidelización del cliente ya que eso es lo que se busca, lo que se quiere en un cliente esté satisfecho, que refiera (recomendación), que tenga más productos con la empresa (banco principal) y que siga trabajando con ella (intención de continuar). Un cliente que usa internet hace más transacciones, tiene más productos, es más satisfecho de uno que no usa el internet.

Los canales digitales ofrecen una manera mejor de comunicarse con los clientes y la frecuencia es mucho mejor, si bien el trato uno a uno es importante, sirve para generar empatía, entender cosas complejas, pero cuando se trata de dar mensajes simples, constantes, estos canales ayudan a mantener una comunicación permanente, de doble vía, es bidireccional, hay chats, boots, vehículos que ayudan a tener una comunicación más fluida. El marketing es muy poderoso para el *awareness*. La tecnología hoy en día te abre muchas posibilidades de desarrollar las comunicaciones.

Respecto a la seguridad es probable que no contribuya a la fidelización para la muestra estudiada, ya que es higiénico, es un *must* que no contribuye, sin eso no sería ni cliente, es algo comoditizado. Si se quita, se pierde. Igual contribuye a la fidelidad, pero si lo preguntas, tal vez no salga. La transparencia no es un diferenciador, todos están en lo mismo, el segmento afluente no se preocupa por eso.

Se debe tener en cuenta el *journey*, llevarlo a lo digital y que los clientes tengan una experiencia diferente.

El diseño es muy importante, se ha trabajado mucho en ello, pero sin dejar la seguridad de lado, dejar de lado el *token*, por ejemplo, es difícil.

Los esfuerzos en la banca por internet generan ventaja competitiva, son canales que incrementan la actividad, ahora la gente puede entrar a consultar las veces que quiera, hay más probabilidades para interactuar más con el cliente. El cliente en estos canales está en otro ritmo y se debe encontrar el momento adecuado para comunicar algo.

Las emociones son muy importantes porque finalmente somos humanos, más de la mitad no son racionales, uno toma decisiones basado en información y emociones, decisiones de todo tipo.



## **Anexo G2: Resumen de entrevista a especialista de marketing emocional - Antonella Moura**

A partir de la entrevista realizada a Antonella Moura se reforzó que las empresas necesitan conectarse con los clientes desde un lado emocional, de lo contrario los clientes no se identificarían, ni relacionarían con la empresa. Se afirmó que el cliente se enamora de las marcas apoyando así la importancia de la conexión emocional de las marcas con el consumidor.

En la entrevista también se mencionó que la lealtad se ha convertido en algo complicado de lograr y mantener, ya que tenemos mercados muy competitivos y la diferenciación de productos no es tan importante como lo que la empresa hace sentir al consumidor al momento de estar en contacto. Asimismo, se dijo que es importante la identificación del cliente con el producto o con la marca.

En cuanto a la tecnología se mencionó que hoy en día los clientes están cada vez más conectados por lo que entran en contacto con la empresa por medios digitales como las páginas web, las cuales deben ser páginas dinámicas, fáciles de entender, fáciles de navegar. De la misma forma, el cliente debería encontrar la información que él desea ver, siendo esta fácil de entender, leer y de comparar, ya que el poder comunicarte de manera sencilla, fácil y rápida es lo que el cliente valora.

También se mencionó que se debe tener en cuenta que el consumidor no tiene mucho tiempo y la empresa debe responder a ello. Con respecto al canal de banca por internet, Moura mencionó que este debe requerir aún más de la teoría del marketing emocional ya que el cliente está compartiendo toda su información financiera y en esa línea un factor clave es la seguridad y la privacidad al brindarme todas las garantías para que no haya riesgo de usar dicha información.

De igual manera, es importante que la empresa esté conectada con el cliente en todo el momento que se encuentre en la página por si surge algún inconveniente o consulta. Asimismo, la experta explicó que hay que tener en cuenta que todo cambia muy rápido y que las empresas deben estar atentos a las necesidades del consumidor para responder a ellas.

Por último, Moura, indicó que modelos como el Value Star, te permiten generar información cuantitativa a partir de información cualitativa y la emocionalidad es una variable subjetiva. Por ello, es a partir de indicadores que se miden estas variables cualitativas y que les permiten a las empresas poder obtener datos cuantitativos.

### **Anexo G3: Resumen de entrevista a Gerente de Transparencia con el Cliente del BCP – José Luis O’Connor**

En la entrevista se buscó conocer cómo se daban relaciones entre empresa y cliente, a partir de lo cual se mencionó que el BCP tiene el reto de llegar a todos ya que no se enfoca en un segmento en específico. El BCP mide cómo se llevan a cabo estas relaciones a partir de indicadores como nivel de satisfacción, preferencia de marca y lealtad en los distintos segmentos con los que cuenta, los cuales son distinguidos por edad e ingreso.

De igual manera, mencionó que hay instituciones que supervisan lo que comunicas al cliente, en este caso es la SBS, la cual busca la estabilidad de todo el sistema, busca asegurar la seguridad de las operaciones, no busca necesariamente la experiencia del usuario en sí, es más la complica por lo que aquí es importante la iniciativa del banco en demostrarle a dicha institución que no es necesario llegar al extremo de seguridad para llegar a ser seguros. Respecto a este punto, explicó que cada banco decide establecer apetito de riesgo con el que quiere contar asumiendo la responsabilidad de la misma y eso mismo considera que será la tendencia y que va a pasar al canal digital, como el digital es nuevo, y no necesariamente, el regulador es nativamente digital, todavía está asustado de usar cosas digitales, pero conforme los nativos digitales empiecen a ejercer la función de regulador, eso cambiará.

De igual manera, se explicó que no hay necesariamente una relación entre regulación y confianza. En muchos casos ha ayudado, pero en otros entorpece; sin embargo, la regulación en temas digitales todavía no es muy grande todavía. Actualmente, el BCP le proporciona estudios de mercado con los clientes para conocer y ofrecerles lo que necesitan.

Un punto importante para los clientes también es la seguridad, por lo los clientes reconocen que la página web es segura y se ha convertido en un atributo del BCP. Asimismo, La información también juega un rol muy importante en la generación de confianza del cliente y trabajamos constantemente en ello, por ejemplo, Hablemos Claro es un proyecto del BCP donde se testeó información y documentos, con clientes del BCP con la finalidad de poder llegar a todos nuestros clientes de manera más sencilla. Otro programa es el ABC de la banca que brinda a los clientes consejos llegando en algunos casos a ser anti-comercial y eso les genera cercanía y confianza.

#### Anexo G4: Resumen de entrevista a Sub-Gerente de Marketing – Katherine Valqui

Se debe generar experiencias memorables y ello se puede realizar en los canales digitales como en la banca por internet. La estrategia del marketing emocional está reflejada no solo en este canal, sino se busca que abarque a las demás, se de tener en cuenta que alguien no solo trabaja con un banco porque su banca por internet sea muy buena, hay otros factores implicados los cuales son emocionales, mientras tengas más relaciones con el banco, mientras éstas se intensifiquen, será menos probable que se cambie de banco. Para los jóvenes es fácil que se cambien de banco, pero mientras más productos adquieran de un determinado banco y se intensifiquen las relaciones, será más difícil que se cambien de banco.

Existe la necesidad de tener una experiencia emocional satisfactoria, no se debe tener una muy buena banca por internet y tener un mal servicio en las agencias. La experiencia multicanal debe ser integral.

Respecto a la estrategia del marketing del BCP, está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes según la división del Pareto, el 80-20, captación clientes, donde el gran objetivo es ser el banco que ofrezca la mayor experiencia a los clientes, ya que esto hace que el cliente sea leal a la banca. Se desea también tener a los clientes contentos, ya que eso hace crecer en el mercado, se puede tener clientes contentos desarrollando portafolio de productos que satisfagan las necesidades del cliente, generando experiencias diferenciadoras.

Otro eje muy importante es la construcción de la marca, o que define a una empresa, es el sello, lo que te distingue a un banco del resto, tiene que ver con la experiencia que se genera, es el conjunto de cosas que dan una identidad, y que también dan un valor en el mercado, un *brand equity*, conformado desde cómo es tu logotipo, tipografía, hasta cuál es tu posicionamiento, el cual se construye con experiencias y mensajes comunicacionales

Para lograr posicionar o construir algo, se debe generar continuidad, que las interacciones tienen que ser positivas, porque si son negativas, no se construirá o generará la lealtad que se desea, la lealtad es muy frágil hoy en día, las personas ya no se casan con ninguna marca.

La estrategia está centrada en ofrecer una buena experiencia que haga a los clientes contentos, pero esta experiencia tiene dos ejes, el tema de portafolio, los puntos de contacto que vienen a ser los canales, que deben ser lo más convenientes en cara al cliente y finalmente la marca que es el todo.

Respecto a desarrollar relaciones con los clientes teniendo en cuenta el 80-20, con el masivo por así decirlo, la educación financiera es un eje importante, ofrecer asesoría y de alguna

manera diferenciarte o dar un buen servicio se vuelve muy relevante para este grupo masivo de clientes que no tienen mucho conocimiento para hacer crecer su dinero, administrar sus finanzas, sacar una línea de crédito, por ello la educación financiera es clave y respondiendo a eso, se ha desarrollado el ABC de la banca.

Respecto a los clientes que conforman este Pareto, lo que les da una mejor experiencia son justamente los canales como la banca por internet, el app móvil, tener una atención preferente en las agencias, tener un funcionario que represente al banco y sea el punto de contacto, de alguna manera para poder solucionar los problemas con la mayor rapidez posible, de poder sentir que el banco es un aliado en la realización de tus planes y sueños para todos los clientes, sin importar el tipo de plan que se tenga. El banco debe evidenciar que con todo su portafolio de productos (crédito hipotecario para una casa, crédito vehicular para un auto, crédito estudiantil para acabar una maestría), uno puede cumplir sus planes gracias al banco.

Referido a la propuesta de valor que ofrece la banca por internet, el BCP permite integrar muchas funcionalidades relevantes para la gente como pagar servicios, pagar una tarjeta, visualizar y consultar movimientos, ayuda a gestionar mucho mejor tus finanzas, en una pantalla se puede visualizar todos los movimientos, es un diferencial, la principal ventaja que tiene la banca por internet es que es un canal que ofrece seguridad, es más seguro que otras bancas. El cliente de hoy es mucho más simple, no le gusta hacer muchas validaciones de seguridad, pero en los estudios los clientes valoran el *token*, por ejemplo, valoran el tema de seguridad.

Usar el BCP, hacer transferencias de una manera tan sencilla y validar rápidamente, es un tema muy importante, implica cobertura y seguridad. También se trabaja para la buena experiencia del usuario, un buen diseño. Además, tener la mayor red de pago de servicios es muy positivo, prácticamente la cantidad de empresas que están ligadas al pago de servicios es tan amplia que abarca todo, lo cual es un diferencial.

Los canales digitales son más baratos para el banco, además potencia y mejora las funcionalidades, la banca compite no solo con bancas, también con las cajas, por ejemplo.

El lenguaje genera confianza, se han desarrollado los flujos correctos, se tiene el *login*, se aplica la funcionalidad, se pide el nombre, medidas de seguridad.

Respecto a la transparencia de la información, los clientes no se informan mucho en general, la transparencia es más que nada regulada por la SBS e impacta a todos los bancos, así que es un punto que todos los bancos deben respetar de todas maneras, no es un diferencial, además no es tan comercial para el banco que sean transparentes, no es un aspecto que le favorece, de por sí, deben serlo.

Referido a los costos, son un *commodity*, los costos son mínimos, no se inflan los precios en los canales digitales y en tema de operaciones lo que más se realiza son consultas, transferencias, son operaciones estándares que se realizan en todos los bancos.

Generar experiencias positivas, implica menos frustración con el canal y mayor fidelización con el canal, llegará un momento que una persona usará la banca para todo.

En el futuro se incrementarán más funcionalidades para que la banca por internet sea un canal más completo y progresivamente se irán cerrando agencias.

El ahorro de tiempo es básico, sustancial, es como un *commodity* porque es un servicio que todas las bancas por internet te ofrecen y respecto a la personalización es lo que marca un poco que este canal sea más seguro, mientras más personalizado, mejor, que ayude a administrar las finanzas de las personas, mostrando los gastos y operaciones que realiza para que tenga todo planificado.

Finalmente, respecto al cliente de la banca por internet, este es un cliente sensible a los cambios, exigente, todavía deben romper unas barreras, es un segmento que valora mucho su tiempo, es un segmento que tiene ventaja sobre las personas que no usan el canal, permite planificar mejor. Respecto al nivel socioeconómico, los que más los usan son los BEX, tienen entre 3500 y 14000 soles de ingresos, NSE A y B, empiezan ganando no tanto, pero se proyecta que en el futuro tengan mayores ingresos.

## **Anexo G5: Resumen de entrevista a Gerente de Transparencia con el Cliente y Ex-Gerente de Marketing del BCP – Patricia Foster**

Se mencionó que se busca posicionar al banco dentro de su promesa de marca, ayudar a los clientes a alcanzar sus planes y mostrar cómo la propuesta de valor del banco (que se manifiestan en productos servicios y canales dirigidos a distintos segmentos) reflejan este tema. Apoyar las cosas más relevantes que el cliente necesita, promocionarlas y educar al cliente en cómo se usan.

Con el fin de ayudar y educar a los clientes se implementó el ABC de la Banca que ofrece consejos de cómo hacer un buen uso de todos los productos. Además, en la página web está toda la información. Últimamente también las campañas digitales tienen un rol fundamental, no solo redes sociales, sino también Youtube y demás, donde se hacen tutoriales, especialmente para los que son menos digitalizados, porque cuando hay plata de por medio, el temor a equivocarse es mayor. En el último año o dos se ha puesto un énfasis especial a lo digital, ya que se percibió que hoy en día el cliente es mucho más exigente, la experiencia del cliente es más crítica e importante cada vez y por ello el banco tiene como meta ser el banco con el mejor servicio del país para el año 2020, pero aparte de que haya más servicio, se desea que haya más autoservicio ofrecido por los canales digitales en especial, en lugar de que se tenga que ir a una oficina, en un horario particular.

También se ha lanzado “Arturito” con inteligencia artificial que responde a ciertas preguntas, pero lo que se desea es que progresivamente pueda responder casi todo lo que responde una persona, se tienen aplicaciones que facilitan las cosas, porque la idea es dar facilidades para que se puede hacer todo lo que se tenga que hacer.

Además, el banco lanzó Yape, donde no se necesita saber la cuenta de la otra persona para pagarle, solo basta con tenerla dentro de los contactos. Facilitar para que la gente haga sus operaciones bancarias, transacciones, pagos es en lo que está centrado el banco.

Se desea que la plataforma de pagos y transferencia sea lo más simple posible para que en cualquier momento se realicen con la mayor comodidad, desde la computadora o celular, según la conveniencia, pagar a tiempo y es algo que el banco le da énfasis.

Asimismo, actualmente en el banco se emplea un mix de estrategias para llegar a los 5 millones, Algo que se afirmó es que los clientes del BCP representan al Perú total ya que hay de todas las edades, ingresos, de todos los rangos sociales, de todos los departamentos, oficios y se trata de llegar a distintos lados.

Respecto a los esfuerzos para fidelizar clientes, en términos de marketing se trabaja más en personas naturales dentro de los cuáles se tienen identificados varios segmentos, el enfoque es distinto para cada uno, el banco se comunica con todos los clientes y potenciales clientes, a los bancarizados y a los que no, porque cuando el número de personas afiliadas al sistema financiero se incrementa, crece la inclusión financiera y así el país se formaliza mucho más, lo cual es un beneficio para la sociedad en general, pero ello no quita que se cuenta con segmentos en la que los esfuerzos de marketing son distintos, por ejemplo están los Enalta, que tiene un ingresos superior y de avanzada edad, pero no son muy digitales, así que se les llama por teléfono o se les manda mails y para los jóvenes se usan las redes sociales.

Dependiendo del segmento, los énfasis y los canales que se usan, las actividades para fidelizar a los clientes son distintas, aunque unos están más fidelizados y en otros recién se está construyendo la fidelización, así que las actividades son más fuertes en ese sentido y en otros grupos se está pensando en cómo fidelizarlos.

Particularmente, en el banco existe una segmentación táctica que va en función al nivel de ingresos estimado de las personas y la edad, hay 11 segmentos entonces dependiendo del nivel de ingresos y su edad, existen acciones específicas para cada uno de los segmentos tácticos, identificando así a los potenciales porque si tienen menos de 25 años y ya ganan cierto sueldo, son denominados “jóvenes de alto potencial”, se mandan mensajes para que conozcan la oferta de productos, y así, cuando se compre un carro o quiera un crédito hipotecario, tenga al BCP como primera opción, se le da información que en ese momento probablemente no la usará, pero eventualmente sí. En su contra parte, una persona de 40 años con el mismo nivel de ingresos, no se le brinda esa información porque la posibilidad de que duplique su ingreso en los próximos 10 años es difícil.

Además, se menciona que el banco está pasando por una transformación cultural, el banco pensaba en el banco y luego en el cliente, ahora es al revés, es una transformación cultural, donde primero está el cliente.

Por otro lado, para medir el nivel de fidelización del cliente se usa el indicador de “preferencia de marca”, donde se aprecia qué tanto se prefiere al BCP por encima de las otras marcas, es una pregunta más actitudinal.

Respecto a la experiencia del cliente, ha calado en el banco de manera más fuerte y eso es parte de la transformación cultural. La empresa está embarcada en un proyecto cultural que se llama Samay que se centra en la experiencia del cliente e inclusive, por ejemplo cuando se lanzó el proyecto de transformación digital, el centro de “Innovación”, mucha gente entendió “ah tenemos que innovar, tenemos que ser digitales” y ha costado mucho tiempo hasta que el banco

comprendió que lo digital no es un fin en sí mismo, si no es un medio para lograr la mejor experiencia del cliente y hoy en día gracias a que la tecnología ha avanzado tanto, lo digital sobre todo, es lo que más fácil que se puede usar para ofrecer una mejor experiencia al cliente. El BCP ha sido el primer banco que ha sacado inteligencia artificial como con Arturito, pero lo que más importa no es eso sino el hecho de lanzar un canal de preguntas y consultas para el cliente que es rápido, instantáneo que te ofrece toda la información a la mano sin errores, eso es lo que importa, se hizo pensando en el cliente, ya que pedían una gran cantidad de información, se pensó en cómo dársela y se encontró tal solución, pero es una solución al problema del cliente, ahí la experiencia del cliente cobra sentido, porque lo ves como el fin y lo digital es el medio para llegar a ese fin.

El banco es consciente de que hay un grupo de cierta edad con el cual no es posible conectar, entonces con los que se trabaja es con el siguiente, grupo que viene que sí es importante, haciendo referencia a los jóvenes de alto potencial porque las soluciones están orientadas en este grupo que es mucho más digital. El BCP tiene una trayectoria de reconocimientos y de confianza entonces ese es un sello de garantía y es ahí donde la boca a boca ayuda mucho, porque si una persona cercana al entorno de alguien le dice que pruebe algo, se le cree porque es alguien cercano y si se sabe que el BCP está detrás, da una garantía adicional. Dicho eso, entonces la confianza viene más por el lado cultural de la persona.

Adicionalmente a ello, se contaba con el chat en línea, pero parte de los cambios que saldrán en la nueva vía BCP consiste en que se podrá hablar en el momento de tu operación.

Como principio el banco busca ser totalmente transparente y mostrar toda la información en internet y en general. No obstante, donde no somos tan buenos es en escribirlo en un lenguaje fácil y sencillo, fácil de entender; eso es un aspecto en el que trabaja el banco para mejorar. A veces pasa que hay tantos cambios que la información que se puede quedar desactualizada; sin embargo, en el chip que tienen toda la gente de marketing, de productos, de comunicaciones es de ser lo más claro posible, que la información sea correcta, transparente y a veces se revisa y valida en distintos equipos. Como principio, como valor, la transparencia es algo que se promueve mucho dentro del banco y que se busca, incluso por ser transparente se puede perder algunos clientes al no estar de acuerdo con algunos cobros; sin embargo, el banco busca resaltar y mostrar los cobros en los documentos del banco para que de alguna manera se tenga cuidado y se preste atención a la información resaltada, en lugar de poner los cobros en letras pequeñas, en la segunda página, se intenta de resaltar un poco más para que la gente sea consciente de esa información. Teniendo en cuenta además que “Las agencias de publicidad no necesariamente te ayudan a comunicar de manera clara y sencilla” y en adición a ello, hoy en día “Es un reto permanente adaptarse a la nueva jerga digital”

“El banco desde la cabeza quiere impulsar la transparencia quiere impulsar la confianza quiere impulsar que apoyemos a nuestros clientes en su vida, en sus planes, en sus metas entonces es algo importante”

Asimismo, “hace algunos años se desarrolló el proyecto Hablamos Claro para conocer cuáles eran los conceptos y temas que no conocían y no eran fáciles de entender por los clientes”

Estos aprendizajes del proyecto Hablemos Claro son compartidos con la SBS logrando cambios importantes en la información que se brinda al cliente. Durante una época la filosofía de la SBS era que se debía dar toda la información al cliente, ya que mientras mejor informado tomará mejores decisiones. No obstante, es al contrario, mientras más información hay, más se abruma el cliente, más se confunde y no siente que se le estás dando más información, sino que lo están mareando. Se debe tener en cuenta que en el momento en el que se da la información, la mejor manera es dar la información en los momentos oportunos. La SBS entendió el proyecto Hablemos Claro y hasta el momento lo viene aplicando e incluso generan cambios normativos que reflejan también lo que ellos han aprendido.

El reglamento de banca obliga a que cierta información debe estar a disposición de los usuarios y la página web es el sitio donde normalmente se usa. Por otro lado, se debe asegurar o autenticar que es el cliente cuando accede y que los datos son correctos, ya que ante eventuales fraudes el banco es responsable. Algunas cosas se han negociado para mejorar la funcionalidad del canal de banca por internet; por ejemplo, que exista la firma digital, es decir, que clave digital *token* funcione como firma para adquirir productos, con eso ya se puede comprar un producto a través de la página web utilizando la clave *token*, se acepta eso como una firma escrita, a través de una norma. La idea es que se pueda ver en la página web el producto que conviene así sea una cuenta de ahorros, una tarjeta de crédito, etc.

Hace 2 años se comenzó con el proyecto de la nueva ViaBCP, donde tanto el diseño como la navegación fácil son 2 criterios importantísimos y también la personalización. La personalización que se busca proyectar cuando se termine de desarrollar la web es que el usuario sienta que está en su ambiente con toda su información y toda su historia en el banco, eso está dentro del plan del banco. Se sabe que es una parte crítica las funcionalidades básicas de transacción, buscando siempre una navegación fácil e intuitiva, mucho mejor a la página con la que se cuenta actualmente.

Asimismo, al llevar a cabo todo tipo de proyectos digitales, más que fijarse en Perú se fijan en buenas prácticas internacionales, trabajando con consultores internacionales que traen lo mejor de lo que han visto en otros lados, obviamente, se deben aplicarlos, adaptarlos y adecuarlos al Perú; pero más que compararse con bancos locales es más lo que se busca conocer lo que está

pasado fuera del país y de ahí se nutre el banco para llevar a cabo los cambios buscados. Es importante recalcar que los otros bancos tipo Interbank y BBVA Continental también le están poniendo énfasis a lo digital.

Finalmente, si el BCP fuera una persona, sería un hombre, joven, de 30 años, con muchas ganas de superación, de hacer cosas nuevas de probar, crecer, aprender, estudiar, una persona confiable, preocupado por los demás, por la sociedad en la que vive, seguro de sí mismo, y con actitud de liderazgo.



## **Anexo G6: Resumen de entrevista a especialista de la banca por internet – José Manuel Cieza**

Se evidenció que la tendencia de uso de la banca por internet ha ido en aumento, así como también el de las funcionalidades básicas como consultas, transacciones, pago de servicios, entre otros; no obstante, también se hace referencia al incremento de uso de la banca móvil, pero la poca costumbre de transar a través de dispositivo móviles hace que la gente siga usando efectivo siendo este más inseguro que los canales digitales. Asimismo, se afirma que el segmento que más usa la banca por internet son mayormente jóvenes con ingresos altos.

Respecto a temas de seguridad, al cliente se le ofrece un dispositivo, donde podrá transar sin ningún problema, pero mucho tiene que ver también la reputación que tiene el banco para responder a los fraudes. Los bancos en general buscan que el cliente utilice canales digitales, que no acudan a una oficina, ya que el costo de la transacción que un cliente tiene por ventanilla es mucho más caro y el banco no solo gasta, sino también el cliente, en ese sentido no solo se mejora la experiencia del cliente sino también en el ahorro de tiempo.

Asimismo, se menciona que la deuda pendiente que tienen los bancos en general es respecto a la experiencia del usuario. En adición a ello, ahora los diseños de las plataformas virtuales deben estar bien hechas, amigables para mejorar la experiencia usuaria.

Respecto al tema de comisiones, los clientes no las entienden y se da a nivel general, debido a que no tienen educación financiera. Ningún banco cobra por utilizar la banca por internet, solo se crea el usuario y ya está a disposición para ser usado.

Por otro lado, respecto a la zona informativa, muchas veces los clientes entran a la banca por internet y no saben con quién comunicarse, es importante atender dicho tema. Otro punto relevante es la comunicación que se da a partir de ciertos movimientos o transacciones, las cuales te llegan por correo o al celular. Asimismo, toda la información que el cliente ofrece, el banco lo usa en su beneficio

Además, también se hizo referencia al BCP: “Toda la gente se queja de los precios del BCP; sin embargo, todo el mundo lo usa. Todo el mundo se queja, pero todo el mundo lo usa” lo usan por su conveniencia. Tienen más operaciones disponibles en el canal de banca por internet, ellos tienen la plataforma más completa. En servicios de recaudación el BCP debe tener más de 5,000 empresas, por ejemplo, la PUCP, el pago se puede realizar desde la banca por internet.

## Anexo G7: Resumen de entrevista a especialista de la banca por internet – Elsa Ayma

En la entrevista realizada a Elsa Ayma, especialista del canal de banca por internet de Interbank, se pudo conocer los objetivos que busca dicha entidad financiera en el canal de banca por internet; por ejemplo, se mencionó que se debe digitalizar al cliente alejándolo de los canales presenciales como las tiendas y dándole la posibilidad de adquirir productos de una manera más simple y segura.

En esa misma línea, se pudo conocer que el canal de banca por internet responde a una necesidad del cliente de tener al banco más cerca, sin que los clientes tengan que movilizarse a un espacio físico específico.

Asimismo, en la banca por internet se espera que se pueda ver todos los productos con los que se cuenta, hacer las consultas de la línea de crédito, de saldos y deudas, realizar pago de servicios, pago de tarjetas y al final cualquier tipo de transferencias.

Se menciona también que en el Interbank particularmente se presta una importante atención al tema de UX (*User Experience*), testeando prototipos con clientes de diferentes segmentos o perfiles. A partir del feedback respectivo, se implementan mejoras para la experiencia del cliente y hacerle la vida más fácil.

Otro aspecto importante es la seguridad que ofrece la banca por internet, ya que los clientes lo valoran bastante, así como la disponibilidad de la misma y que sea visualmente agradable, ofreciéndole un buen diseño que sea funcional.

En adición a ello, se hace mención que ningún banco le cobra al cliente por hacer uso de la banca por internet, salvo por realizar transferencias a otros bancos u otra plaza, a los que se denomina costos de deslealtad porque realizan transferencias desde el banco con el que trabaja una persona a otros y eso brindan todos los bancos. También se hace la precisión que los costos son definidos por la banca por internet.

También se identificó que en los segmentos 3 y 4 del Interbank, los usuarios tienen un ingreso de 1500 soles para arriba, están entre los 25 a 40-45 años, es un segmento joven, el grueso está allí, ese es el segmento principal que usa la banca por internet. Mientras que las personas mayores van más a tienda porque no le tiene confianza a la tienda. A pesar de ello también hay gente mayor que es digital, pero a menor escala.

## **Anexo G8: Resumen de entrevista a especialista de la banca por internet – Enrique Cuentas**

En la entrevista se hizo mención acerca del incremento de la interacción persona-máquina, la cual es parte de *User Experience* (UX), así también otro concepto importante es *User Interface Experience* (UIX) que está relacionada con la experiencia del cliente según la interface que se presenta. Ello implica que la interacción tiene que ser lo más limpia posible entre la máquina y la persona; el diseño de pantallas tiene que ser amigable, simple, fácil, corto, que no sea necesario realizar una gran cantidad de clicks. Teniendo presente que, si un banco no está en el mundo digital, simplemente no está, no se trata de estar a la moda, es un tema de solucionarle la vida a los clientes, facilitársela.

Por otro lado, el atributo de seguridad es considerado un *must*, es decir, es un atributo que habilita estar en la categoría, si no está presente es difícil entrar, pero no es un generador de ventajas competitivas. Por mejor funcionalidad que tenga la banca por internet, si no es seguro no podrá competir y en banca principalmente es mucho más crítico. En síntesis, la seguridad es un atributo habilitador, no te hace el mejor, solo te permite estar, lo cual también se conoce como factores higiénicos.

Asimismo, se hizo mención acerca del ahorro de tiempo el cual es el objetivo del canal de banca por internet, logrando que el cliente ejecute con libertad en el momento que prefiere y como prefiera sus operaciones. Dentro de dichas operaciones destacan la consulta de saldos e información, transacciones de pago, transferencias y pago de servicios.

También se afirma que los canales digitales y sus operaciones son gratuitos en la mayoría de los bancos. Por *benchmark* se afirma que los principales bancos del sector bancario peruano no existen grandes diferencias, donde la idea principal es que al usar los canales digitales se reduzcan los costos para las entidades finales, es por esta razón la ausencia de cobros en la mayoría de casos.

Por otro lado, a nivel de funcionalidades es muy difícil diferenciarse, no es sostenible en el tiempo ya que un competidor puede copiar o igualarlas rápidamente gracias al desarrollo de la tecnología. La clave está en comprender bien lo que busca el cliente y en la capacidad de aprendizaje de la organización.

## **Anexo G9: Resumen de entrevista a especialista de la “Banca por Internet” del BCP– Javier Vargas**

En la entrevista se afirmó que la primera banca por internet apareció en los inicios de los años 90 cuando inició el *boom* del internet en sí y fue en ese momento donde se crea el primer *homebanking* o banca por internet, un formato justamente alineado con tal *boom*.

Asimismo, se mencionó que la propuesta de valor de la banca por internet del BCP, la cual está orientada a que se pueda realizar todas las operaciones, de manera remota, fácil y segura. La idea no estar atado a una agencia, a un espacio físico o a un horario fijo.

También se manifestó que uno de los aspectos más valorados en la banca por internet es la seguridad, aunque mucha gente sufre con el tema del *token*, es lo que más aprecian, lo ven como algo seguro, el segundo aspecto es el tema de la rapidez, a los clientes no les gusta perder el tiempo acudiendo a agencias, entonces se vuelve un canal idóneo para tal fin; por otro lado, a nivel costos es muy importante tal canal, porque es uno de los que tiene el costo operativo más bajo y a nivel de ventas tiene un potencial enorme.

Por otro lado, respecto a la experiencia, si termina siendo buena, la gente llega a fidelizarse y a nivel imagen, el banco proyecta seguridad y en los canales por donde se opera se quiere proyectar eso, la sensación que no se está dejando el dinero en cualquier lugar, sino en el BCP, el cual es sinónimo de seguridad.

Respecto al tema de confianza, que al final impulsa a los clientes para usar la página, comprende medidas de seguridad que se ofrece y la que más resalta es el *token*.

Referente al cobro de comisiones, no existen muchas diferencias en los bancos, para las transferencias, pagos de servicios y operaciones internas, la mayoría de los bancos te dan libre disposición, es decir, no te cobran comisiones por operación, pero operaciones que sí tienen comisiones tienden a ser cuando son transferencias a otros bancos porque se pasa por un tercero.

Por otro lado, el BCP tiene un mayor número de empresas a las que se puede realizar pagos que al resto de bancos. Bajo el speech de ‘*convenience*’, al que no se tiene que ir a ningún lado y se puede hacer 24/7 desde donde una esté, brindando la posibilidad de realizar la mayoría de sus pagos, transferencias, entre otros, se convierten en aspectos diferenciadores.

Respecto a los puntos de mejora, el primero consiste en terminar de consolidar la gama de operaciones que se puede ofrecer para finalmente decir que todo lo que se realiza en agencias se puede realizar en la banca por internet. Lo segundo es un tema relacionado al *User Experience* respecto al *token*, no depender del *token* físico. Lo tercero consiste en ofrecer información al cliente en base a su consumo lo cual se llama ‘planificador financiero’. Asimismo, respecto a los

cambios, con la nueva Vía BCP permitirá personalizar y poco a poco permitirá agregar desarrollos que comiencen a agregar un valor agregado al cliente el cual no está acostumbrado.

Finalmente, se mencionó que actualmente se recibe en promedio 1.3 millones de clientes al mes de los cuales un 40% son '*heavy users*', por un lado, están los clientes que solo entran a ver sus saldos y otros que constantemente entran a hacer operaciones. A nivel operaciones en la banca por internet se realiza cerca del 30% de todas las operaciones totales del banco. Asimismo, el número de clientes que usan la banca por internet presenta un crecimiento constante cada año de 10%.



## Anexo G10: Resumen de entrevista a la Analista de Marca del BCP – Stefanie Wolf

La estrategia de marca definida por el BCP para el 2017 consiste en acercarse más a sus clientes, se utiliza la innovación para poder conseguir tal fin. Se conoce hoy en día que la gente se mueve en gran magnitud en los canales digitales e incluso los *millennials* buscan cosas más rápidas, solucionar sus problemas cotidianos, pero al mismo tiempo, el banco generalmente es percibido como un organismo más frío, más distante y burocrático; sin embargo, en realidad, en el banco se realizan esfuerzos para convertirse en un aliado, un amigo y estar en el día a día con los clientes. En ese sentido, el plan es flexibilizar los procesos, innovar en los productos y poder hablar con un lenguaje más amigable a los clientes para que también perciban al BCP como un banco cercano y preocupado en apoyarlos en la realización de sus planes y metas, porque finalmente como banco se busca dicho fin, ofrecer productos y servicios para que los clientes puedan hacer lo que quieran con ellos.

Dentro del aspecto emocional, considerando que el BCP es un banco y finalmente las personas le confían o piden dinero, es importante tener la percepción de que es un banco sólido y seguro, en realidad hay varios bancos que han trabajado en dicho aspecto, incluso llegando a un punto donde este atributo podría ser un *commodity* para simplemente trabajar con cualquiera, no es algo que haga diferencia, pero sí es importante a nivel de categoría. También se debe inspirar confianza, por lo mismo que el dinero es un tema sensible, existe cierto escepticismo en entregar el dinero, entonces inspirar confianza es importante desarrollarlo como un atributo emocional.

Otro atributo emocional es que el BCP busca ser un aliado en hacer realidad los planes y metas de sus clientes, donde la idea es que el BCP sea una *lovemark*. Es importante que sea percibido como uno que oriente a sus clientes, que no le hablen en lenguaje técnico, porque nuevamente aparece el tema del escepticismo, cuando no se habla claro al cliente existe la idea de que el banco quiere robar, entonces es importante orientar a los clientes a nivel financiero, para llegar así a al estatus de *partnership* entre “yo sé cosas, pero tú sabes lo mismo que yo”.

A nivel funcional, se debe contar con canales de atención convenientes y accesibles, tener un cajero cerca, ya que el dinero es muy importante, que el cliente tenga la sensación de que tiene disponible su dinero cuando lo quiera es vital y el banco debe ofrecer tal servicio. Además, el personal debe tener una gran capacidad de resolución de problemas, a veces hay muchos procesos y los clientes no conocen mucho el tema bancario, entonces, el personal debe tener la capacidad de resolver sus inquietudes en cualquier momento, *in situ*, eso es muy importante para la experiencia del cliente. También es clave comunicarse con el cliente de una manera fácil de entender, buscando siempre el match entre la necesidad del cliente y lo que ofrece el banco.

## **Anexo G11: Resumen de entrevista al Gerente de Experiencia del Cliente del Scotiabank – Luis Montoya**

En la entrevista se hizo mención a la medición de la fidelización mediante las 3R, en primer lugar, la retención del cliente, por otro lado, la recompra y la recomendación, que se mide con el NPS que tiene la pregunta base “recomendaría productos o servicios a sus amigos o familiares”.

Actuar con honestidad, transparente y tener una buena relación con el cliente ayuda a mantener una relación con estos de largo tiempo. En un banco sucede lo mismo, la oferta financiera es tan variada, pero cada vez se va estandarizando más, por ello el gran reto es conseguir la lealtad de los clientes, sin dejar de lado la necesidad de educar al cliente: “La importancia de los tutoriales para llevar a los clientes a los canales digitales”

En adición, se afirmó que contar con clientes fieles asegura el flujo de caja en el tiempo, a ese cliente es más fácil cruzarle un producto, es más fácil volverle a vender, porque ya te conoce mientras más productos tenga se incrementan las barreras para cambiar de banco.

Existe una particularidad en la definición de fidelización en el sector bancario y ella es que la relación que existe es más sólida. Probablemente la relación que uno tiene con el banco es un más sólida, que la que pudiera tener con otro tipo de empresas, como una retail, en términos absolutos no existe una lealtad, pero sí hay un alto grado respecto al banco principal.

Respecto a la experiencia del cliente, antes no existía tal concepto, luego las empresas empezaron a percibirse de la importancia para el cliente, eso fue una primera etapa. La segunda fue alinear todos los procesos bancarios y empezar a pensar más en la rentabilidad a largo plazo. Por ello, en los últimos cinco años y gracias a la tecnología y estándares internacionales el tema de *customer experience* se ha vuelto mandatorio.

No obstante, existe una línea delgada entre la experiencia y el servicio, este último, con sus distintos atributos está ligado a temas de procesos, personas. Mientras que la experiencia del cliente está dividida en 2 bloques: diseño y actitudinal. La experiencia y el servicio van de la mano, pero son diferentes.

Respecto a los precios en la banca por internet, los precios son regularmente iguales. Al transferir la tecnología no tengo gente dedicada para los clientes lo que reduce los costos, se ha llegado a un punto en eficiencia operacional el cual hace llegar a un precio estándar en base a los costos que genera.

## **Anexo G12: Resumen de entrevista a Especialista del Marketing Emocional – Elia Guardiola**

En España Elia Guardiola es la única que da información reglada del marketing emocional, en universidades o en escuelas de negocio. Referente del marketing emocional en Latinoamérica.

Para hablar del marketing emocional primero se debe entender a las emociones, las cuales son el motor que mueve a la sociedad. Se debe partir que los seres humanos son más emocionales que racionales, partiendo de esta base, se puede entenderlo dentro del marketing, donde el objetivo del marketing no es vender, el fin es vender y objetivos se pueden tener muchos. El objetivo del marketing emocional es enamorar a los consumidores y futuros consumidores, el marketing emocional nace ante la necesidad de usar a las emociones como hilo conductor para poder lograr la venta, porque el ser humano se ha dado cuenta que es más emocional que racional.

El marketing emocional y todo el marketing en general nacen por una necesidad, para llegar a la autorrealización, el cual es la punta de la pirámide de Maslow, el marketing cubre necesidades, el marketing emocional también cubre necesidades, pero de una manera menos agresiva que otros tipos de marketing.

En el marketing emocional no se habla de usuarios, de clientes, se habla de personas. Dentro de los 10 mandamientos de Marc Gobé, se habla de que se pasa de productos a experiencias y de consumidores a personas, el marketing emocional se trata de aplicar todos esos conceptos en base a una experiencia en base a un producto o servicio para que la persona viva una experiencia emocional. Se puede tener muchos objetivos, enamorar al cliente o al futuro cliente, convertir a una marca en *lovemark*, convertir a los usuarios en los *leads*.

Lo que más fomenta el marketing emocional es la experiencia de usuario conocido como *User Experience*, una de sus frases es que las marcas deben tener en cuenta que la experiencia del usuario debe ser la obsesión, las marcas se obsesionan con las ventas cuando deberían hacerlo por la experiencia, porque si el usuario tiene una buena experiencia, las ventas vendrán solas.

Enamorar se refiere a poder crear un vínculo emocional y un nexo de unión afectivo entre la marca y el consumidor. Elia ha patentado cuatro principios, una es que debe existir un vínculo emocional, una relación afectiva, luego las experiencias, sensaciones y emociones, luego está que el marketing emocional convierta a la marca en una *lovemark* y finalmente el marketing de contenidos, es vital que el contenido sea útil y fácil para los usuarios.

El marketing emocional no es agresivo, tal vez no consigas a los clientes en corto plazo, pero sí en largo plazo, cuando se logra aplicar correctamente el marketing emocional, los fidelizas en un grado más elevado que con otro tipo de marketing.

Ahora bien, para identificar si una empresa aplica correctamente la estrategia del marketing emocional primero se debe identificar sus objetivos, una marca sin objetivos, no hay estrategia que valga, luego identificar cuál es la estrategia de la marca y en tercer lugar decir si sus contenidos están teniendo repercusión en todos los medios sociales, no solo son redes sociales, los medios engloba las redes sociales, foros, la web, blogs.

Se debe fidelizar, el principal indicador es la imagen de marca de la que hablan los demás, es como la marca personal, “no es lo que te dicen cuando tú estás delante, sino lo que dicen cuando tú no estás”, eso es la imagen de marca, la reputación, el mejor indicador es la imagen, qué es lo que hablan de uno y la productividad dentro del ámbito emocional, que la gente compre porque quiere a la marca. Antes el mensaje era unidireccional en la web 1.0, ahora las marcas ofrecen una comunicación bidireccional en la web 2.0, algo que antes no había. Elia considera que todas las marcas son la *lovemark* de alguien.

Referido a la confianza, se dice que es básica, ni se regala ni se da, se gana, cuando la marca promete, debe cumplirlo, se compromete, una marca comprometida, siempre tiene una reputación mejor que una que no está comprometida, y el compromiso genera confianza, toda marca debe prometer algo para ganar confianza.

Respecto a la confianza es uno de los 4 pilares que patentó, sin experiencia no hay marketing emocional, la experiencia debe ser la obsesión de las marcas en lo *online* y *offline* en lo digital.

También se mencionó el principal atributo en la banca por internet, la confianza, es lo más difícil para encontrar de un cliente, en España la gente es escéptica respecto a los bancos, se generó una gran incredulidad, así que un factor principal para la banca es el tema de la confianza, partiendo de allí, todo lo demás será mucho más fácil, de hecho, ganar confianza en la banca es complicado.

También se menciona la importancia de la experiencia, pero no solo en banca, sino en cualquier negocio y en cualquier *e-commerce*, es vital la usabilidad, ya que determina la experiencia del usuario, cuanto más fácil es navegar dentro de este espacio (website) más confianza se genera, el usuario se siente más cómodo, más tranquilo y seguro; hay temas importantes (1) la desconfianza de la banca per se y (2) la desconfianza de tener el dinero en

internet genera desconfianza. Si alguien no se siente seguro navegando en una página web de este tipo, se tiene trabajo por hacer para lograr una experiencia positiva.

Así también, las marcas podrían mejorar mucho más, ya que una característica del ser humano que no se enseña mucho en las escuelas es la gestión de las emociones; esto lleva a que cuando se sabe gestionar las emociones, se aprende a gestionar el tiempo y darle trascendencia a lo que realmente tiene importancia; el tiempo es un recurso. La optimización del tiempo es muy importante y es una característica *cross* a toda estrategia de marketing.

Respecto a personalización, las personas dan su tiempo (recurso muy importante) un factor valioso para el ser humano, ya que se vive en una era de la independencia donde a nadie le sobra el tiempo; que una persona invierta su tiempo, se debe retribuir también dándole tiempo a estas, se debe hacer que las personas confíen en uno, que se sientan especiales, pero no solo un día sino cada día.

Es importante el marketing emocional ya que permite a las empresas acercarse al cliente a través de las pantallas ahora, se debe saber que hay una persona detrás que realmente espera esfuerzos y preocupación de la empresa.

Respecto a la diferencia entre el marketing emocional y el marketing experiencial, en el primero se puede crear en el digital (online) y offline; por otro lado, el marketing experiencial requiere más de las personas donde los usuarios viven una acción de la empresa físicamente. El marketing emocional no necesita de una persona.

Mapas de calor, tipo *eye tracking* donde detectas que zona de la web ve más la gente. Lo importante es humanizar una página web de este tipo; no obstante, la marca también debe ser humanizada sino esto no funciona; sino todas las acciones se pierden si la marca no es humanizada.

### **Anexo G13: Resumen de entrevista a especialista de la banca por internet – José Manuel Cieza (segunda entrevista)**

La banca por internet que tenga el mejor lenguaje, será más fácil de utilizar, entendible. Existen problemas a veces en los pagos, por ejemplo, alguien puede ir a pagar un recibo y te piden el número de suministro, ¿todos saben a qué se refiere, es el DNI, algún código? El lenguaje es un tema diferenciador. El lenguaje no tiene que ser técnico, cuando alguien quiere hacer una transferencia, el proceso debe ser entendible.

Otro punto importante es la facilidad relacionado al UX (User Experience), cómo navegas, no te dice solo qué es lo que debe de contener la plataforma, sino cómo puede el usuario entrar a la página web y hacer sus operaciones de la manera más fácil posible, lo cual también está relacionado al diseño lo cual es clave para fidelizar.

Un cliente se siente fidelizado a una banca por internet siempre y cuando pueda realizar todo por ese medio como pagar servicios, transferir, entre otros y si es sencillo, se fidelizará. El perfil escogido, los *heavy user*, saben cómo trabajan las bancas de distintos bancos y comparan.

El cliente valora que el uso de la banca por internet sea sencillo, a eso se debe apuntar, sobre todo al segmento estudiado, ya que les gusta que la plataforma sea bonita, sea fácil de transar, fácil de entrar.

Respecto a la reputación de la marca, el BCP es uno de los bancos más innovadores, ofrecen soluciones rápidas a sus clientes, por ejemplo, Arturito de BCP. No es lo mismo usar la “Banca por Internet” del BCP que la del Banco de Comercio, por ejemplo, la primera es más completa. Además, el BCP es el banco líder del sector por amplio margen, por ello la reputación es un driver tan importante

El diseño y reputación del banco son variables fundamentales. Asimismo, todo el mundo asume que la seguridad ya debería estar incluida. El banco informa que no se abran pestañas o ventanas que no sean identificables y ofrece una serie de recomendaciones para que uno no sea perjudicado. Probablemente, la mayoría de los encuestados no han tenido problemas de robo en sus cuentas, porque eso les pasa a pocos, pero si a la encuesta se le hubiera agregado la pregunta para saber si le robaron en sus cuentas y ellos hubiera sido encuestados, muy probablemente el resultado de la significancia de la seguridad hubiera sido diferente, ellos hubieran respondido que la variable más importante es la seguridad.

Si bien es cierto que el diseño y la reputación son drivers totalmente válidos, el entrevistado no deja de lado el tema de la seguridad, si un banco devuelve el dinero a una persona que ha sido agraviada, esta percibirá la preocupación del banco. Depende mucho de la experiencia

de los usuarios (por el ejemplo si a una persona le devuelven su dinero y a la otra no, la primera confiará en el banco y se fidelizará, la otra no).

Que la banca por internet sea personalizada o no, da igual, importa que sea útil, que sea fácil para navegar, que sea intuitiva. Se considera que con tan que la página haga notar a un usuario que está en su cuenta, es suficiente. La personalización no le suma un valor a que alguien se fidelice a la banca por internet, ya que al final la página es igual para todos, es más, puede darse el caso que a la gente le moleste los mensajes que le llegan.

Respecto al ahorro de tiempo, es relevante la rapidez, si se presenta demoras, el cliente se puede desesperar, aunque actualmente no pasa mucho esa situación, ahora todos los bancos en general han mejorado en eso. Pero hay casos en que los clientes se quejan por demoras en alguna operación. Con la banca por internet se ahorra tiempo, no debes ir a la ventanilla, por ello el perfil que se estudió, responde al resultado, tal vez porque el tema de la rapidez se está resolviendo,

Todo el mundo te recomienda, todos los bancos te dicen lo mismo, dan sugerencias para proteger tu seguridad (el driver de benevolencia no es diferenciador).

Todos tienen la misma funcionalidad, te ofrecen lo mismo, pagos de servicios, transferencias, así que lo diferenciador está en la experiencia del usuario. Por ejemplo, ahora la banca del BCP es muy sencilla, intuitivo, más fácil, la experiencia es otra.

Es importante la reputación, el diseño de la página, pero no olvidar a la seguridad y la rapidez, el ahorro de tiempo, sin ellas no se puede ni competir, los primeros son el valor agregado, la segunda parte es ya lo básico, si no los tienes, no tienes nada, son aspectos que se deben tener sí o sí, son la raíz.

## **Anexo G14: Resumen de entrevista a Coordinador de Educación Financiera-ASBANC – Hans Landolt**

Se debe hablar sencillo con los clientes ya que existen regulaciones normativas. Los bancos en manera conjunta, de buena voluntad explican términos que generalmente la gente no entiende para evitar confusiones, pero no es muy útil, porque aún con el esfuerzo de los bancos, la gente no averigua acerca de dichos términos o no les interesa.

A nivel gremial ha habido dos iniciativas, Hablemos Fácil y Pregunta Nomás para generar mayor confianza en el cliente, para educarlo (educación financiera). La educación financiera ayuda a una mejor comprensión de los términos financieros, es un tema que se debe tratar desde la escuela para que las personas en un futuro se puedan desenvolver óptimamente en el mundo contemporáneo. Implica brindar información estructurada con consejos y recomendaciones

Los servicios electrónicos de un banco deben distinguirse de otros siendo un asesor financiero, el mejor educador, que brinde consejos, que dé información transparente, clara, que simplifique la vida a los clientes, así se tendrá mayores oportunidades de generar buenas relaciones con los clientes y consecuentemente la fidelización.

Hay cosas que a la gente no le interesa ni lee, se les aconseja que entren a una página para ver información, pero no entran, no se les impide información, la gente se conforma, pero cuando ocurren los problemas, recién la gente reclama, pero si se cumple el contrato inicial como lo creyó el cliente, le basta

Los bancos invierten mucho dinero por ofrecer seguridad en las tarjetas, por ejemplo, pero ¿la gente es consciente de eso? es muy probable que no. La industria bancaria está muy regulada, es compleja para cualquier producto que se desarrolla.

Una de las cosas que se pretende regular es el análisis de riesgos, se vio el nivel de endeudamiento de la gente, para un banco, una persona puede estar muy endeudado y para otro no, así que un banco se puede diferenciar del otro por el apetito de riesgo. La confianza en los medios electrónicos depende mucho del segmento a que se dirige.

La simplificación que se percibe en los medios electrónicos, no necesariamente proyecta más seguridad en los clientes. Siempre hay una inseguridad inicial, pero luego dicha inseguridad disminuye.

## ANEXO H: Guía de observación virtual

### 1. Características de la observación

<b>Objetivo</b>	Conocer la situación de la “Banca por Internet” del BCP y cómo se proyecta la estrategia de marketing emocional en dicho canal
<b>Fenómeno a observar</b>	Componentes emocionales del Modelo Value Star en la “Banca por Internet” del BCP
<b>Tipos de observación</b>	No participante/virtual
<b>Procedimiento de observación</b>	Se ingresó tanto a la zona tanto informativa como transaccional de la “Banca por Internet” del BCP para recabar información relevante para la presente investigación
<b>Forma de registro</b>	Capturas de pantalla

### 2. Contexto a observar

<b>Accesibilidad</b>	Zona informativa: Libre acceso Zona transaccional: Miembros del grupo cuentan con acceso a la presente zona por ser clientes BCP
<b>Grupos a observar</b>	“Banca por Internet” del BCP
<b>Fecha</b>	03/06/2017 al 06/06/2017

### 3. Aspectos a observar

Aspecto a observar en la zona informativa de la página Web de la Banca por Internet del BCP	Comportamiento observado
Lenguaje empleado	
Diseño de página	
Facilidad de uso	
Tipo de información	
Información de productos y operaciones disponibles	
Asistencia en la plataforma (respecto a consultas generales) (conveniencia)	
Aspecto a observar en la zona transaccional de la página Web de la Banca por Internet del BCP	Comportamiento observado
Lenguaje empleado	
Medidas de seguridad-privacidad	
Diseño de página	
Personalización	
Facilidad de uso	
Tiempo empleado para realizar operaciones/consultas	
Operaciones y productos disponibles	
Asistencia en la plataforma (respecto a consultas más específicas) (conveniencia)	

## **ANEXO I: Cuestionario de encuesta aplicado**

### **“Banca por Internet” del BCP: Marketing Emocional y Fidelización del cliente**

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 emocional y su relación con la fidelización del cliente en el canal de banca por internet de esta empresa. Los datos recogidos en este cuestionario son anónimos y serán utilizados para fines estrictamente académicos. Muchas gracias por su tiempo.

#### **I. Perfil del encuestado**

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Sexo
  - a. Femenino
  - b. Masculino
3. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó?
  - a. Secundaria completa/ Superior técnico incompleta o en curso
  - b. Superior técnico completa
  - c. Superior universitaria incompleta o en curso
  - d. Superior universitaria completa
  - e. Postgrado universitario completo

#### **II. Sobre la banca por internet del BCP**

1. ¿Es usted actual cliente del BCP?
2. ¿Con cuántos bancos trabaja?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - Otro: \_\_\_\_\_
3. ¿Cuál considera usted que es su banco principal? (con el que más trabaja)
  - BBVA Continental
  - BCP
  - Interbank
  - Scotiabank
  - Otro: \_\_\_\_\_
4. ¿Es usted usuario de la “Banca por Internet” del BCP?
  - Si
  - No

5. ¿Desde cuándo utiliza usted la “Banca por Internet” del BCP:
- Hace 1 mes
  - Hace 6 meses – 1 año
  - Hace 1 año – 3 años
  - Hace 3 – 5 años
  - Hace más de 5 años
6. ¿Cuándo fue la última vez que usó la “Banca por Internet” del BCP?
- Menos de 1 semana
  - Menos de 1 mes
  - Menos de 6 meses
  - Menos de 1 año
7. ¿Con qué frecuencia utiliza la “Banca por Internet” del BCP?
- Diario
  - Semanal
  - Quincenal
  - Mensual
  - 1 vez cada dos meses
  - Rara vez
8. ¿Qué operaciones realiza con mayor frecuencia en la “Banca por Internet” del BCP?  
Donde (1) significa nunca y (5) significa siempre.

Operación	1	2	3	4	5
Consulta de saldos					
Transferencias					
Pago de servicios					
Búsqueda de información (productos financieros, consulta de tasas y tarifas, promociones, etc.)					
Otro: _____					

9. ¿Recomendaría usted la “Banca por Internet” del BCP a sus amigos o familiares? Donde (1) significa definitivamente no y (5) significa definitivamente sí.

1	2	3	4	5

10. ¿Usted tiene la intención de continuar utilizando la “Banca por Internet” del BCP en el futuro?

- Definitivamente continuaría
- Probablemente continuaría
- Tal vez sí, tal vez no
- Probablemente no continuaría
- Definitivamente no continuaría

11. A continuación, se le presentarán una serie de preguntas respecto a la **“Banca por Internet” (o sitio web bancario) del BCP (zona informativa y zona transaccional)**, por favor, conteste con un aspa según lo que usted considere:

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Creo que puedo fiamne de la información que este sitio web bancario ofrece					
Este sitio web bancario se caracteriza por su transparencia al ofrecer sus servicios al usuario					
Creo que este sitio web bancario muestra suficiente preocupación por la seguridad de cualquier transacción					
Creo que este sitio web bancario muestra suficiente preocupación por la privacidad de sus usuarios					
Me siento seguro cuando envío información personal a este sitio web bancario					
Creo que este sitio web bancario no haría cualquier cosa intencional que perjudique al usuario					
Creo que los consejos y recomendaciones en este sitio web bancario se hacen en busca de un beneficio mutuo					
Los términos empleados son fáciles de comprender					
El lenguaje utilizado es claro y comprensible					
Su estructura y uso son fáciles de entender					
La navegación en la Banca por Internet es fácil					

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En general la experiencia de navegación en la Banca por Internet del BCP es un buen ejemplo de lo que se espera cuando se navega en alguna banca					
La información en la Banca por Internet es fácil de localizar					
La Banca por Internet cuenta con un diseño agradable					
Creo que el diseño de la Banca por Internet toma en cuenta los deseos y necesidades de sus usuarios					
Me ofrece productos y servicios que son de mi interés a través de la banca por internet					
La Banca por Internet me genera una sensación de personalización					
Hay pocas probabilidades de perder tiempo seleccionando la operación bancaria que necesito					
No suelo preocuparme por perder demasiado tiempo hasta que me llegue la confirmación de la operación					

12. Por favor, marque con un aspa según lo que usted considere respecto al **BCP**:

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es un banco sólido y seguro					
Es un banco que me inspira confianza					

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es un banco aliado en hacer realidad mis planes y metas					
Es un banco que se preocupa por orientar a sus clientes					
Es un banco innovador					
Es una de las mejores marcas del sector bancario					
Creo que la reputación de esta entidad financiera en internet es mejor que sus competidores en este medio					
Es una marca comprometida con la sociedad					
Es una marca muy consolidada en el mercado					

#### **IV. Filtro de NSE**

Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al **jefe de hogar**:

**JEFE DE HOGAR:** Aquella persona, hombre o mujer, de 15 años a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar.

**HOGAR:** Conjunto de personas que, habitando la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.

1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar?
  - a. Sin educación/ Educación inicial
  - b. Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta
  - c. Secundaria completa/ Superior técnico incompleta
  - d. Superior técnico completa
  - e. Superior universitaria incompleta
  - f. Superior universitaria completa
  - g. Postgrado universitario completo

2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando? (Opción Múltiple)
  - a. Computadora, laptop, tablet en funcionamiento
  - b. Lavadora en funcionamiento
  - c. Horno microondas en funcionamiento
  - d. Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento
  - e. Ninguna de las anteriores
3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?
  - a. Auto o camioneta solo para uso particular (No taxi ni auto de empresa)
  - b. Servicio doméstico en el hogar pagado (Mínimo que vaya al hogar una vez por semana)
  - c. Ninguna de las anteriores
4. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (Considerar área construida. Respuesta única)
  - a. Tierra/ Otro material (Arena y tablones sin pulir)
  - b. Cemento sin pulir o pulido/ madera (Entablados)/ Tapizón
  - c. Losetas/ Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares
  - d. Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares
  - e. Parquet o madera pulida y similares/ Porcelanato, alfombra, mármol
5. ¿Cuál es el material predominante de las paredes exteriores de su vivienda? (No revestimiento, es el material. Respuesta única)
  - a. Estera
  - b. Madera/ Piedra con barro/ Quincha (Caña con barro) / Tapia/ Adobe
  - c. Piedra o sillar con cal o cemento
  - d. Ladrillo o bloque de cemento
6. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está CONECTADO a:
  - a. No tiene baño o no está conectado a un desagüe (Sin red pública).
  - b. Baño que da a un pozo ciego, silo, letrina, pozo séptico, río, acequia o canal dentro o fuera del hogar (Sin red pública).
  - c. Baño compartido fuera de la vivienda. (Ejm: Quintas, corralones, cuartos con baño compartido, etc.). (Con red pública).
  - d. Baño dentro de la vivienda. (Con red pública).
7. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar? (Respuesta única)
  - a. No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)
  - b. Essalud
  - c. Seguro Salud FFAA/ Policiales
  - d. Entidad prestadora de salud (EPS)/ Seguro privado de salud

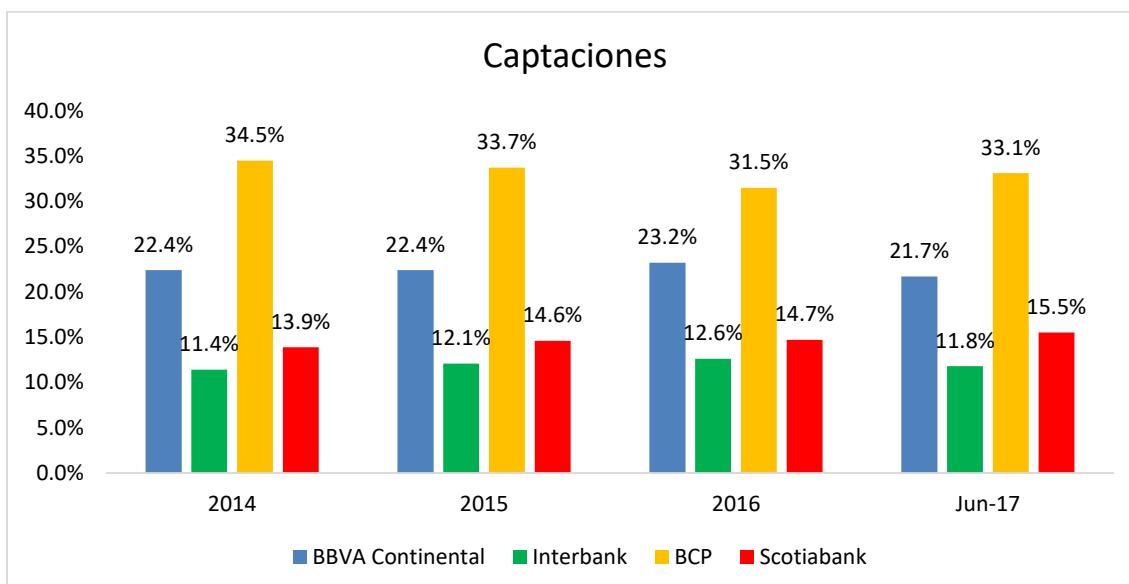
**Muchas gracias por su colaboración**

## ANEXO J: Canales atención del BCP

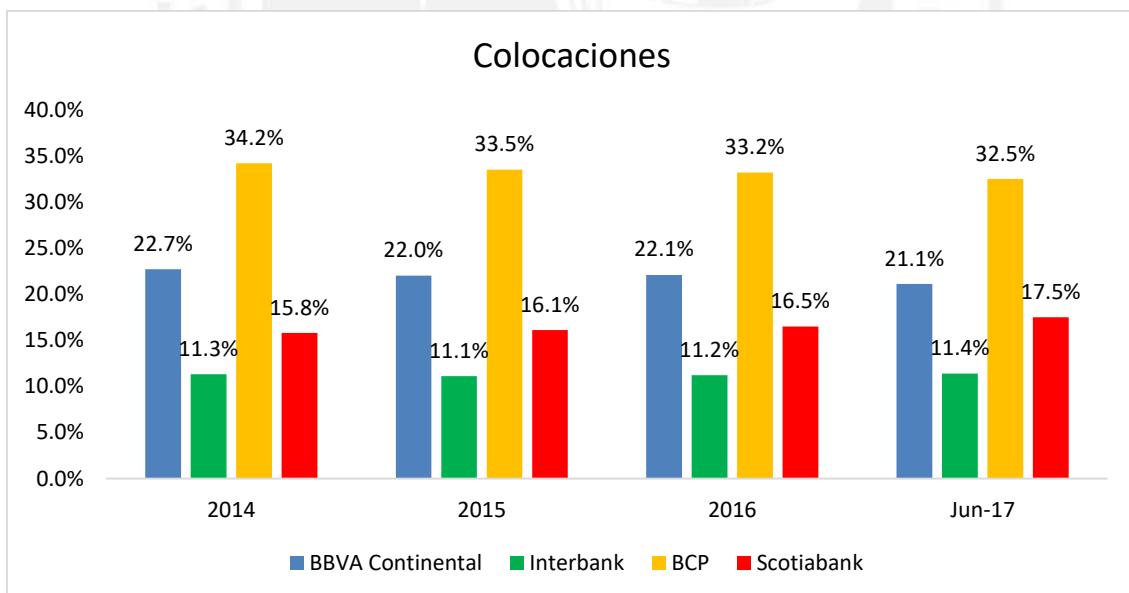
Canales de atención	Datos
Agencias	<ul style="list-style-type: none"><li>Cuentan con más de 370 agencias a nivel nacional</li></ul>
Cajeros automáticos	<ul style="list-style-type: none"><li>Al cierre del 2016, el BCP contó con más de 2,300 cajeros.</li><li>Las transacciones monetarias crecieron en 8.8%, representando los depósitos la transacción con mayor crecimiento del 2016 con 56%.</li></ul>
Plataformas virtuales	<ul style="list-style-type: none"><li>En el 2016 hubo 775 plataformas virtuales en agencias.</li><li>El volumen de transacciones en el 2016 fue de 28.2 millones representando una variación positiva anual de 63%.</li></ul>
Agentes BCP	<ul style="list-style-type: none"><li>En el 2016, el BCP contó con 6,096 agentes, 52% en provincias y 48% en Lima.</li></ul>
Banca por internet	<ul style="list-style-type: none"><li>Acceden a dicho canal 1'400,000 clientes.</li><li>Las transacciones monetarias más frecuentes fueron las transferencias y los pagos de servicios.</li></ul>
Banca móvil	<ul style="list-style-type: none"><li>En el 2016, se llegó al millón de descargas.</li><li>Se lanzaron dos nuevas funcionalidades: Transferencias y pago de tarjetas de otros bancos.</li><li>El App ganó el premio a “Mejor Aplicación para Operaciones Bancarias” por tercer año consecutivo en la XV Encuesta Anual de Ejecutivos realizada por la Cámara de Comercio de Lima (CCL).</li></ul>

Fuente: BCP (2016b)

## ANEXO K: Captaciones y colocaciones de los principales bancos del Perú



Fuente: Equilibrium (2017a), Equilibrium (2017b), Equilibrium (2017c) & Apoyo y Asociados (2017)



Fuente: Equilibrium (2017a), Equilibrium (2017b), Equilibrium (2017c) & Apoyo y Asociados (2017)

## ANEXO L: Operaciones en la “Banca por Internet del” BCP

Operación	Detalle de las operaciones
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consulta de saldos y 20 últimos movimientos de cuenta</li> <li>➤ Consulta de los últimos 10 movimientos de Tarjeta de crédito</li> <li>➤ Consulta de Débitos automáticos efectuados</li> </ul>
Transferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transferencias entre cuentas propias y a cuentas de terceros en BCP</li> <li>➤ Transferencias a cuentas de terceros en otros bancos</li> <li>➤ Transferencias al exterior</li> </ul>
Pagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pago de servicios</li> <li>➤ Paga tarjetas de créditos de BCP propias, de terceros o de otras entidades</li> </ul>
Solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solicitud de tarjeta de crédito</li> <li>➤ Solicitud y desembolso de préstamos</li> </ul>
Invierte en línea	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consulta de saldos y movimientos de inversiones</li> <li>➤ Suscripción y rescate de fondos mutuos</li> <li>➤ Compra y venta de acciones</li> </ul>
Afiliaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Afiliación al débito automático</li> <li>➤ Afiliación de Tarjeta de Crédito a tarjeta Credimás (Débito).</li> <li>➤ Afiliación de cuenta CTS a la tarjeta Credimás para disponer de ese dinero por Internet.</li> <li>➤ Afiliación a Alertas y Avisos BCP</li> <li>➤ Afiliación a Verified by Visa para realizar compras por Internet.</li> </ul>
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar consultas, sugerencias y reclamos</li> <li>➤ Actualiza tus datos personales</li> <li>➤ Consulta el estado de solicitudes ingresadas a través de distintos canales de atención</li> <li>➤ Consulta de preguntas frecuentes de productos y servicios</li> </ul>

Fuente: BCP 2017