



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA SEGMENTACIÓN
COMERCIAL DE CLIENTES DEL SEGMENTO GRANDES
EMPRESAS DE TRES DE LOS PRINCIPALES BANCOS DEL
PERÚ**

**Trabajo de suficiencia profesional presentado para optar al Título profesional de
Licenciado en Administración**

**Presentado por
Silvana María García Martín**

Asesor: Blanca Eliana Gálvez Paiba

Lima, noviembre 2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	iii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO	2
1. Evolución de la Banca Múltiple.....	2
1.1.Banco A	4
1.2.Banco B.....	7
1.3.Banco C.....	8
2. Análisis del macroentorno	10
2.1.Entorno político	10
2.2.Entorno económico	11
2.3.Entorno social	12
2.4.Entorno tecnológico.....	13
2.5.Entorno ecológico - ambiental.....	14
2.6.Entorno legal.....	15
3. Análisis de la industria.....	16
3.1.Poder de negociación de los clientes	16
3.2.Poder de negociación de los proveedores.....	17
3.3.Amenaza de competidores potenciales	18
3.4.Amenaza de productos sustitutos.....	19
3.5.Rivalidad entre competidores actuales.....	20
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DE UNA SITUACIÓN POR MEJORAR	22
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	26
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA	34
CAPÍTULO V: VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional se enfoca en el establecimiento de una propuesta de mejora en la segmentación comercial de clientes del segmento Grandes Empresas de tres de los principales bancos del Perú y para desarrollarla se realizó una investigación cualitativa exhaustiva en base a fuentes primarias y secundarias (principalmente entrevistas a gerentes expertos en la materia). Mediante el presente trabajo se concluye que muchos productos o servicios ofrecidos por tres de los principales bancos del Perú no tienen el impacto deseado en los clientes, pese a que dichos bancos utilizan tecnología de vanguardia en su desarrollo e implementación. Ello debido a que la segmentación comercial actual realizada por dichos bancos no necesariamente es la correcta, pues solo considera variables demográficas en el proceso. Por ello, se propone realizar una segmentación demográfica a priori y una segmentación psicográfica post – hoc que se enfoque en el íntegro de los clientes.

ABSTRACT

This document focuses on establishing a proposal to improve the commercial segmentation of clients of the main three wholesale banks in Peru. In order to develop it, a thorough qualitative investigation has been held based on primary and secondary sources (which includes interviews with experts related to this field in matter). This document concludes that many products or services offered by three of the main wholesale banks in Peru do not have the desired impact on customers, despite the fact that these banks use cutting - edge technology in their development and implementation. The reason why this occurs is because the current commercial segmentation carried out by these banks is not necessarily correct, since it only considers demographic variables in the process. Therefore, it is proposed to carry out a priori demographic segmentation and a post - hoc psychographic segmentation that focuses on the entirety of the wholesale banking clients.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de crédito otorgados a personas naturales y/o personas jurídicas	2
Tabla 2. Composición de créditos directos de la Banca Múltiple	3
Tabla 3. Composición de créditos directos por sector económico	4
Tabla 4. Vallas de segmentación de Banca Mayorista y Minorista	6
Tabla 5. Principales resultados del Banco A.....	7
Tabla 6. Principales resultados del Banco B.....	8
Tabla 7. Principales resultados del Banco C.....	10
Tabla 8. Tabla resumen con principales impactos de variables del macroentorno	16
Tabla 9. Metas de Banca Mayorista para la segmentación de laboratorio	24

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional se enfoca en desarrollar una propuesta de mejora en la segmentación comercial de clientes del segmento Grandes Empresas de tres de los principales bancos del Perú, dado que la segmentación de dichos bancos en la actualidad no es la correcta. Ello debido a que solo utilizan variables demográficas en la segmentación de sus clientes. Es relevante indicar que los bancos a analizar fueron elegidos en base al *ranking* de participación de mercado en créditos directos.

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una investigación cualitativa en base a fuentes primarias y secundarias (principalmente entrevistas a gerentes expertos) que permitió conocer desde el significado de segmentación y los tipos de segmentación existentes, hasta el tipo de variables utilizadas por tres de los principales bancos del Perú para segmentar a sus clientes. Asimismo, la investigación permitió conocer cómo se debe realizar un correcto proceso de segmentación y los beneficios que ésta trae consigo.

El presente trabajo permitirá comprender el tipo de segmentación que deberán llevar a cabo los bancos materia de análisis para obtener resultados positivos a todo nivel y sobretodo, incrementar su participación de mercado.

Este trabajo de suficiencia profesional consta de cinco capítulos: Contexto del trabajo, planteamiento de una situación por mejorar, fundamentación teórica, propuesta de mejora y finalmente, valoración de impacto de la propuesta.

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO

1. Evolución de la Banca Múltiple

Al 31 de diciembre del año 2018, la Banca Múltiple (incluyendo sucursales en el exterior) estuvo conformada por 16 empresas que sumaron un total de activos de S/ 385,344 millones, un total de pasivos de S/ 337,849 millones y un patrimonio total de S/ 47,495 millones; lo que representó un crecimiento anual de 3.8%, 3.1% y 8.8% vs. el año 2017 respectivamente. (Superintendencia de Banca, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017, 2018)

Adicional a lo anterior, la utilidad neta de la Banca Múltiple (incluyendo sucursales en el exterior) a diciembre del año 2018 fue de S/ 8,220 millones, lo que significó S/ 777 millones más que lo obtenido en el año 2017. (Superintendencia de Banca, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017, 2018)

Los tipos de créditos otorgados a personas naturales y/o personas jurídicas en el Perú se encuentran clasificados según los siguientes parámetros (Superintendente de Banca, 2008):

Tabla 1. Tipos de crédito otorgados a personas naturales y/o personas jurídicas

Tipo de crédito	Parámetros
Créditos a microempresas	Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) fue no mayor a S/ 20,000 en los últimos seis meses.
Créditos a pequeñas empresas	Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) fue superior a S/ 20,000, pero no mayor a S/ 300,000 en los últimos seis meses.
Créditos a medianas empresas	Créditos otorgados a personas jurídicas que tuvieron un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/ 300,000 en los últimos seis meses y no cumplen con las características para ser clasificados como créditos corporativos o créditos a grandes empresas.
Créditos a grandes empresas	Créditos otorgados a personas jurídicas que cumplen con alguna de las siguientes características: a. Ventas anuales mayores a S/ 20 millones; pero no mayores a S/ 200 millones en los dos últimos años, según los estados financieros más recientes del deudor. b. En el último año, el deudor ha mantenido emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.
Créditos corporativos	Créditos otorgados a personas jurídicas que registraron un nivel de ventas anuales mayor a S/ 200 millones en los dos últimos años, de acuerdo con los estados financieros anuales auditados más recientes del deudor. Si el deudor no cuenta con estados financieros auditados, los créditos no podrán ser considerados como créditos corporativos.

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018
Elaboración propia, 2019

Dicho lo anterior, al cuarto trimestre del año 2018, el 58% de la cartera total de créditos directos estuvo conformada por créditos corporativos a grandes y medianas empresas con un saldo de S/ 157,010 millones. Asimismo, los créditos a pequeñas y microempresas conformaron el 6.9% de la cartera, alcanzando un saldo de S/ 18,682 millones. El saldo de los créditos hipotecarios, los cuales conformaron el 16.7% de la cartera, generaron un saldo de S/ 45,282 millones. Finalmente, el saldo de los créditos de consumo, los cuales constituyeron el 18.4% de la cartera, tuvieron un saldo de S/ 49,689 millones. (Superintendencia de Banca, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018)

En la tabla mostrada a continuación, se observa la variación de cada tipo de crédito directo vs. el año 2017:

Tabla 2. Composición de créditos directos de la Banca Múltiple

Tipo de crédito directo	Año 2017	Año 2018	Variación
Corporativos	62,249,899	70,935,575	14.0%
Grandes empresas	39,538,951	43,650,265	10.4%
Medianas empresas	40,144,513	42,423,701	5.7%
Pequeñas empresas	14,742,034	15,155,027	2.8%
Microempresas	3,449,982	3,527,056	2.2%
Consumo	44,141,656	49,688,664	12.6%
Hipotecarios	41,284,522	45,282,124	9.7%
Total	245,551,558	270,662,412	10.2%

Información expresada en miles de Soles

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2017, 2018

Elaboración propia, 2019

En relación a los créditos directos por sector económico, en el año 2018, los tres sectores económicos con la mayor concentración de créditos directos fueron el comercio (23.5%), la industria manufacturera (22.2%) y las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (12.3%). Cada uno de dichos sectores económicos solicitó créditos directos por S/ 41,356 millones, S/ 39,030 millones y S/ 21,602 millones respectivamente. Cabe indicar que en el año 2017, los tres sectores económicos antes mencionados también tuvieron la mayor concentración de créditos directos.

En el cuadro mostrado a continuación se observa los créditos directos otorgados en el año 2017 y 2018 por sector económico:

Tabla 3. Composición de créditos directos por sector económico

Sector económico	Año 2017	Año 2018	Concentración
Comercio	36,981,675	41,356,472	23.5%
Industria manufacturera	35,480,313	39,029,732	22.2%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	19,590,545	21,602,469	12.3%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	11,591,791	13,319,987	7.6%
Intermediación financiera	7,970,230	9,261,739	5.3%
Minería	8,609,195	9,239,100	5.3%
Electricidad, gas y agua	8,156,987	8,540,570	4.9%
Otras actividades de servicios comunitarios	7,806,640	8,176,742	4.7%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	6,823,211	7,530,190	4.3%
Construcción	4,928,286	4,566,469	2.6%
Hoteles y restaurantes	3,792,019	4,051,227	2.3%
Enseñanza	3,456,090	3,768,840	2.1%
Hogares privados c/serv. doméstico y órganos extraterritoriales	1,618,632	1,850,071	1.1%
Servicios sociales y de salud	1,247,385	1,224,256	0.7%
Pesca	1,021,621	1,192,301	0.7%
Administración pública y de defensa	1,050,759	981,460	0.6%
Total	160,125,380	175,691,624	100%

Información expresada en miles de Soles

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2017, 2018

Elaboración propia, 2019

1.1. Banco A

Sector

Servicios

Actividad

Código CIU 6519 - Otros tipos de intermediación monetaria

Descripción

El Banco A es el banco comercial más antiguo del Perú y según la Superintendencia del Mercado de Valores, su clasificación de riesgo como entidad actualizada a setiembre del año 2019 es A+. Dicho banco forma parte de Bancarios A, uno de los *holdings* más importantes del país con participación mayoritaria en empresas líderes de los sectores banca, seguros y fondos de pensiones (Moody's, 2019) que cuenta con una importante presencia en Latinoamérica (Bancarios A, 2019).

El propósito del Banco A es transformar planes en realidad estando siempre con el cliente, alentando y transformando sus sueños y planes en realidad; así como construyendo la historia de superación del Perú. (Banco A, 2019)

Además, su aspiración es mantener una gestión WOW!¹ al ser referentes regionales en gestión, potenciando su liderazgo histórico y transformando la industria financiera en el país; experiencia del cliente WOW! al ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes: Simple, cercana y oportuna y equipo WOW! al ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales. (Banco A, 2019)

Considerando su gran transformación cultural llevada a cabo en el año 2018, es importante tener en cuenta sus seis principios culturales:

- i. Clientecéntricos: Los clientes se encuentran en el centro de todas las decisiones del banco. Por ello, cada producto, servicio, solución y decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. El Banco A busca entregarles siempre una experiencia única, basada en un servicio más simple, ágil y cercano. (Banco A, 2019)
- ii. Potenciamos tu mejor tú: El crecimiento profesional y personal de los colaboradores del Banco A no tiene límites, el límite lo pone cada colaborador. Mientras más grande sea el colaborador como persona, más grande será el Banco A. Un colaborador saca lo mejor de sí cuando se reta, reconoce, aprende y comparte entre los demás colaboradores, sin importar el puesto que se tenga. (Banco A, 2019)
- iii. Sumamos para multiplicar: Las metas y desafíos de los colaboradores están conectados, pues ganan todos o pierden todos. Los colaboradores son un único equipo que se organiza para agilizar su trabajo. Al colaborar con generosidad y sumar sus talentos, los colaboradores multiplican su valor. (Banco A, 2019)
- iv. Mínimo damos lo máximo: El compromiso con la excelencia es parte del día a día de los colaboradores. Ellos dejan todo en la cancha en cada cosa que hacen y no están dispuestos a ceder ni un centímetro. Además, les apasiona los desafíos y enfrentan cada reto con actitud y disposición para obtener el mejor resultado. (Banco A, 2019)
- v. Emprendemos y aprendemos: El Banco A es un banco innovador y no le tiene miedo al cambio. Éste da la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan y entiende que las innovaciones no nacen perfectas: Necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. El Banco A convierte cualquier resultado valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos sus colaboradores. (Banco A, 2019)
- vi. Seguros y derechos: Las oportunidades pueden traer consigo riesgos. Por ello, todos los colaboradores del Banco A son responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Ello hace que sean dignos de confianza, algo que jamás arriesgarán. Su comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad no es negociable. (Banco A, 2019)

¹ Se trata de algo que uno dice para mostrar sorpresa, excitación, admiración, etc.

Es importante indicar que la estrategia del Banco A es mejorar la experiencia de sus clientes en todos sus segmentos, innovando en la banca digital (Banco A, 2019) y que el Banco A se encuentra conformado por dos tipos de bancas: Banca Mayorista y Banca Minorista. Dentro de Banca Mayorista se encuentran los segmentos Banca Empresa e Institucional y Banca Corporativa. En cambio, en Banca Minorista se encuentran los segmentos Banca PYME, Banca de Negocios, Consumo, Banca Exclusiva (BEX) y Enalta (Banco A, 2019). Es importante indicar que el segmento Banca Empresa es equivalente al segmento Grandes Empresas a efecto del presente trabajo.

Las vallas de segmentación de clientes de cada uno de los segmentos antes mencionados son las siguientes:

Tabla 4. Vallas de segmentación de Banca Mayorista y Minorista

Banca	Segmento	Criterio	Frecuencia	Millones de Soles
Banca Mayorista	Banca Corporativa	Ventas	Anual	>337
	Banca Empresa e Institucional	Ventas	Anual	3.4 a 337
Banca Minorista	Enalta	Ingresos	Mensual	≥ 0.03
		AUM ²	-	>0.67
	Banca Exclusiva	Ingresos	Mensual	0.006 a 0.03
	Consumo	Personas con ingresos bajos a medios que reciben su sueldo a través del Banco A		
	Banca de Negocios	Ventas	Anual	5.7 a 33
		Deuda	Anual	1.3 a 10.5
Banca PYME	Deuda	Anual	≤ 1.3	

Fuente: Banco A, 2018
Elaboración propia, 2019

En relación a sus principales resultados, el Banco A (incluyendo sucursales en el exterior) obtuvo una utilidad neta de S/ 830 millones al cierre del año 2018, lo que representó un crecimiento de 12.1% respecto al resultado obtenido al cierre del año 2017 (Banco A, 2019), crecimiento que se encuentra por encima del crecimiento de la Banca Múltiple (incluyendo sucursales en el exterior) en el año 2018 (Superintendencia de Banca, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017, 2018).

Asimismo, en el año 2018, el Banco A (sin incluir sucursales en el exterior) lideró el *ranking* de créditos directos, depósitos totales y patrimonio de la Banca Múltiple (sin incluir sucursales en el exterior) al alcanzar S/ 91,009 millones en créditos directos, S/ 83,109 millones en depósitos totales y obtener un patrimonio de S/ 16,958 millones. Al comparar las cifras antes mencionadas con las cifras del año 2017, se observa un crecimiento de 12.5%, 10% y 11.7% respectivamente. (Superintendencia de Banca, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017, 2018)

² *Assets under management.*

Cabe indicar que cada variación se encuentra por encima del crecimiento de la Banca Múltiple en el año 2018 (sin incluir sucursales en el exterior) en créditos directos, depósitos totales y patrimonio. (Superintendencia de Banca, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017, 2018)

Tabla 5. Principales resultados del Banco A

Indicador	Año 2017	Año 2018
Utilidad neta	741	830
Créditos directos	80,539	91,009
Depósitos totales	75,554	83,109
Patrimonio	15,141	16,958

Información expresada en millones de Soles

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2017, 2018

Elaboración propia, 2019

1.2. Banco B

Sector

Servicios

Actividad

Código CIIU 6519 - Otros tipos de intermediación monetaria

Descripción

El Banco B fue creado en el año 1951 y su clasificación de riesgo como entidad actualizada a setiembre del año 2019 es A+. Dicho banco tiene como accionistas principales a Bancarios B y Bancarios B1, empresas que poseen el 46.1% de las acciones del banco respectivamente. (Pacific Credit Rating, 2019)

El propósito del Banco B es poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era a fin de ayudar a sus clientes a tomar las mejores decisiones financieras mediante una oferta de productos y servicios clara, sencilla y transparente. Cabe indicar que los valores del Banco B que definen su identidad y son los pilares para hacer realidad el propósito antes mencionado son: El cliente es lo primero, pensamos en grande y somos un solo equipo. Su estrategia entiende la innovación como una forma de repensar el negocio financiero y transformar rápidamente la forma de hacer las cosas, desde el inicio hasta la entrega al cliente. (Banco B, 2019)

El Banco B se encuentra conformado por los siguientes segmentos: Distribución Red Banca Minorista, Banca Empresa y *Corporate & Investment Banking*. El segmento Distribución Red Banca Minorista se encuentra destinado a personas naturales y pequeñas empresas con ventas anuales por debajo de USD 1.4 millones, mientras que el segmento Banca Empresa se encuentra destinado a empresas medianas con ventas anuales de más de USD 1.8 millones y menos de USD

75 millones. Adicionalmente, el segmento *Corporate & Investment Banking* se encuentra destinado a grupos corporativos globales con ventas por encima de USD 75 millones y clientes con ventas por encima de S/ 200 millones. (Pacific Credit Rating, 2019) Es importante indicar que el segmento Banca Empresa es equivalente al segmento Grandes Empresas a efecto del presente trabajo.

Con respecto a los principales resultados del Banco B, la utilidad neta del año 2018 ascendió a S/ 1,476 millones, lo que implicó 6.4% de crecimiento vs. el año 2017 (la utilidad neta del año 2017 fue de S/ 1,387 millones) (Banco B, 2019). Dicho crecimiento se encontró por debajo del crecimiento de la Banca Múltiple (incluyendo sucursales en el exterior) en el año 2018 (Superintendencia de Banca, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017, 2018).

En relación al liderazgo del Banco B en el *ranking* de créditos directos, depósitos totales y patrimonio de la Banca Múltiple (sin incluir sucursales en el exterior) en el año 2018; éste ocupó el segundo lugar en los *rankings* de créditos directos y depósitos totales, así como el tercer lugar en el *ranking* de patrimonio. En ese año, los créditos directos, depósitos totales y patrimonio del Banco B ascendieron a S/ 54,206 millones, S/ 50,616 millones y S/ 8,359 millones respectivamente. Lo anterior implicó un crecimiento de 4.4%, 4% y 9.1% respectivamente en cada uno de los *rankings* considerados vs. el año 2017. (Superintendencia de Banca, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017, 2018)

Pese a lo anterior, cada variación se encuentra por debajo del crecimiento de la Banca Múltiple (sin incluir sucursales en el exterior) en el año 2018 en créditos directos, depósitos totales y patrimonio. (Superintendencia de Banca, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017, 2018)

Tabla 6. Principales resultados del Banco B

Indicador	Año 2017	Año 2018
Utilidad neta	1,392	1,476
Créditos directos	51,921	54,206
Depósitos totales	48,669	50,616
Patrimonio	7,669	8,359

Información expresada en millones de Soles

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2017, 2018

Elaboración propia, 2019

1.3. Banco C

Sector

Servicios

Actividad

Código CIU 6519 - Otros tipos de intermediación monetaria

Descripción

El Banco C inició formalmente sus operaciones en el Perú en el año 2006 y su clasificación de riesgo como entidad actualizada a setiembre del año 2019 es A+. Pese a lo anterior, cuenta con 75 años de presencia en el sistema financiero peruano, pues su origen se remonta al año 1943, fecha en la cual inició sus operaciones bajo la denominación de Banco D. El Banco C forma parte del Banco BNS, banco internacional con sede en Canadá considerado una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica, el banco canadiense con mayor presencia internacional (Banco C, 2019) y el tercer banco más grande de Canadá en términos de activos (Moody's, 2019). La participación accionaria de BNS en el Banco C en forma directa e indirecta es de 98.1% (Banco C, 2019).

El propósito del Banco C es continuar construyendo el mejor banco del Perú y el mejor lugar para trabajar y sus valores corporativos fundamentales que lo representan como organización son el respeto, la integridad, la pasión y la responsabilidad. El punto principal de su estrategia continúa siendo el enfoque en sus clientes, con mejoras en su oferta de valor y mayor productividad de sus equipos comerciales. (Banco C, 2019)

El portafolio del Banco C se divide en Banca Minorista, Banca Empresa y Banca Mayorista. Banca Minorista se encuentra destinada a personas y negocios con ventas anuales inferiores a los USD 5.7 millones, Banca Empresa se encuentra destinado a personas y negocios con ventas anuales entre USD 5.7 y USD 100 millones y Banca Mayorista se destina a compañías con ventas por encima de los USD 100 millones. (Apoyo & Asociados, 2019) Es importante indicar que el segmento Banca Empresa es equivalente al segmento Grandes Empresas a efecto del presente trabajo.

En el año 2018, la utilidad neta del Banco C ascendió a S/ 1,281 millones, lo cual significó 4.9% de crecimiento vs. el año anterior (Banco C, 2019). Pese a ello, dicho crecimiento se encontró por debajo del crecimiento de la Banca Múltiple (incluyendo sucursales en el exterior) en el año 2018 (Superintendencia de Banca, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017, 2018).

Es importante mencionar que el Banco C sigue generando la mayor utilidad neta del grupo en la región, pese a que no es la subsidiaria de mayor tamaño. (Apoyo & Asociados, 2019)

En cuanto a los *rankings* de créditos directos, depósitos totales y patrimonio del año 2018; el Banco C se posicionó en el tercer lugar de los dos primeros *rankings* con S/ 46,015 millones y S/ 35,279 millones respectivamente. Asimismo, en el *ranking* de patrimonio se posicionó en segundo lugar con S/ 8,861 millones. Lo anterior implicó un crecimiento vs. el año 2017 de 11.8%, 5.7% y 7.6% en cada uno de los *rankings* respectivamente. Teniendo en cuenta lo anterior,

la variación relacionada al *ranking* de créditos directos se encuentra por encima del crecimiento de la Banca Múltiple (sin incluir sucursales en el exterior) en el año 2018 en créditos directos, mientras que las variaciones relacionadas a depósitos totales y patrimonio se encuentran por debajo. (Superintendencia de Banca, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017, 2018)

Tabla 7. Principales resultados del Banco C

Indicador	Año 2017	Año 2018
Utilidad neta	1,220	1,281
Créditos directos	41,085	46,015
Depósitos totales	33,282	35,279
Patrimonio	8,205	8,861

Información expresada en millones de Soles

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2017, 2018

Elaboración propia, 2019

2. Análisis del macroentorno

2.1. Entorno político

Son dos las variables más relevantes del entorno político que podrían tener incidencia directa en la Banca Múltiple: El caso Lava Jato y la reciente disolución del Congreso de la República del Perú.

Lava Jato es la red de corrupción más grande de América Latina que involucra a las autoridades más altas de cada país en donde algunas empresas del rubro de la construcción (principalmente Odebrecht) pagaban sobornos por la adjudicación de millonarios contratos públicos. (Guimaray Mori, 2018)

Dicha red criminal y empresarial también financiaba las campañas políticas de quienes serían los operadores políticos directos en los contratos públicos. Expresidentes, funcionarios de mandos medios y bajos de la administración pública, así como empresarios y particulares interesados formaron parte de la red (Guimaray Mori, 2018), la cual se había extendido a más de once países de América Latina y algunos países de Europa (Fernández - Estofanero, 2018).

La operación Lava Jato salió a la luz pública en marzo del año 2014, tras la captura de una veintena de personas en Brasil, pese a que las investigaciones se remontan a julio del año 2013, cuando la policía de la ciudad de Curitiba en Brasil descubrió una red de lavado de dinero que funcionaba desde puestos de lavado automático de autos. (Lava Jato: Operación que destapó corrupción en Brasil cumple cinco años, 2019)

De acuerdo con el Departamento de Justicia de Estados Unidos, doce países recibieron alrededor de USD 800 millones por parte de Odebrecht. (Lava Jato: Operación que destapó corrupción en Brasil cumple cinco años, 2019)

El 30 de octubre del presente año, el presidente del Perú, Martín Vizcarra, anunció la disolución del Congreso de la República del Perú tras una jornada que reflejó más que nunca el choque entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo del país. El Congreso fue disuelto después que eligiera a un magistrado del Tribunal Constitucional en una votación accidentada en la que se descartó debatir en primer lugar una moción de confianza ligada a una reforma del procedimiento de designación de magistrados del Tribunal Constitucional. (Fowks, 2019)

Martín Vizcarra ya había advertido que disolvería el Congreso si éste le negaba la confianza para reformar el método de designación de magistrados del Tribunal Constitucional. Así, Martín Vizcarra impediría que dicho tribunal fuera copado por jueces designados por la oposición Fujimorista, la cual tiene mayoría en el Congreso. (Fowks, 2019)

Si bien lo mencionado anteriormente refleja un panorama de inestabilidad política en el país, el impacto en la Banca Múltiple es bajo, dado que la economía del Perú no ha resultado afectada (y por lo tanto, el sistema financiero no ha resultado afectado) y de hecho, es una de las que más crece en América Latina. (Carmo, 2019)

2.2. Entorno económico

La tasa de crecimiento del PBI en el segundo trimestre del presente año ascendió a 1.2% (Banco Central de Reserva del Perú, 2019) y se espera que el PBI crezca 2.6% al cierre del año 2019 (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). Por consiguiente, si se compara con el crecimiento del PBI al cierre del año 2018 (el crecimiento fue de 4%) (Banco Central de Reserva del Perú, 2019), definitivamente existiría un crecimiento, pero menor al obtenido en el año 2018.

Al cierre del año 2018, la inflación fue de 2.2% y en el segundo trimestre del año 2019 ascendió a 2.3% (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). Al cierre del año 2019, la inflación ascendería a 2.4% (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). Por ende, habría un crecimiento de 0.2% en comparación con el año 2018.

El tipo de cambio al cierre del año 2018 fue 3.29 (Banco Central de Reserva del Perú, 2019) y el tipo de cambio al cierre del año 2019 sería 3.37 (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). Cabe indicar que, en el segundo trimestre del año 2019, el tipo de cambio ascendió a 3.32 (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

“Con la reducción de la tasa de referencia del BCRP en 50 puntos básicos durante 2018, la tasa interbancaria presentó una disminución desde 3,26 por ciento en diciembre de 2017 a 2,75 por ciento en diciembre de 2018.” (Banco Central de Reserva del Perú, 2019, pág. 95)

Como se puede apreciar, pese a que en los últimos años el Perú ha atravesado por una severa inestabilidad política, sus principales variables económicas se encuentran estables e incluso mucho más sólidas que en años anteriores.

Debido a la importancia de las variables económicas mencionadas anteriormente para el correcto desarrollo de la economía en el Perú y sobretodo, del sistema financiero, dichas variables tienen un impacto alto e influyen directamente en la Banca Múltiple.

2.3. Entorno social

En relación al entorno social, existen dos variables que podrían tener mayor impacto en la Banca Múltiple: La bancarización y la inmigración venezolana al Perú.

De acuerdo con un estudio de bancarización del peruano, el 41% de adultos de 18 a 70 años del Perú Urbano son clientes de algún banco, caja o financiera a título personal (Ipsos, 2018). Esto, en términos relativos es muy bajo, considerando que los países desarrollados alcanzan niveles de bancarización de 90%. (Nunez, 2019)

“El Estado peruano, al considerar el impacto positivo del acceso de los hogares al mercado financiero, ha diseñado una estrategia de inclusión financiera dirigida a establecer algunas acciones para aumentar el nivel de bancarización del país. Asimismo, los avances en el entorno financiero han dado mayor solidez y solvencia al sistema y facilitado las transacciones financieras. En este contexto, la bancarización en el Perú ha mostrado una evolución positiva en la mayor penetración financiera, la diversidad de la oferta y el uso de servicios financieros. Estos indicadores, sin embargo, muestran niveles menores a otros países como Chile, Brasil o Colombia”. (Alfageme & Ramírez Rondán, 2016, pág. 13)

Es importante indicar que el Perú presenta marcadas diferencias en el grado de bancarización regional o departamental, pues existen algunos departamentos con un alto grado de bancarización y otros con baja bancarización. Dicho esto, los departamentos con los mejores índices educativos son los que muestran los mayores grados de bancarización. (León Mendoza & Quispe Huacho)

“Si bien en los últimos 15 años el Perú ha obtenido significativos avances en la profundización crediticia, se requiere que este proceso continúe y se potencien las condiciones que permitan una mayor cobertura de crédito a los segmentos más vulnerables de la población, las microempresas y las familias de bajos ingresos. [...] Se debe continuar promoviendo un mayor acceso al crédito y mayor información sobre las condiciones de los mismos que promuevan aún más la competencia entre las entidades financieras. Asimismo, fomentar la cultura financiera y los mecanismos de protección al consumidor, también contribuirán a un sistema financiero que brinde créditos en mejores condiciones a nuevos clientes, y a través de la incorporación de su historial crediticio reducir su riesgo crediticio, lo que resultaría en tasas de interés más bajas.” (Nivín, 2017, págs. 21-22)

Con respecto a la inmigración venezolana al Perú, el Perú ha sido uno de los países que más emigrantes venezolanos ha recibido. En la actualidad existen más de 800,000 venezolanos en el Perú y la mayor parte de ellos se concentra en Lima. (BBVA Research, 2019)

Los inmigrantes venezolanos en el Perú se caracterizan por lo siguiente:

- i. La mayoría de ellos se encuentra en edad laboralmente activa y el número de años de estudios que registra supera el promedio de la población peruana. (BBVA Research, 2019)
- ii. Gran parte de los inmigrantes no cuenta con permiso legal para trabajar y no ha convalidado sus estudios, lo cual da indicio que su incorporación al mercado laboral peruano no ha sido en las mejores condiciones. (BBVA Research, 2019)
- iii. Más del 65% de inmigrantes mayores de 14 años envían remesas y lo hacen con frecuencia semanal o quincenal. (BBVA Research, 2019)
- iv. La mayoría de ellos alquila la vivienda que habita y comparte habitación con dos o más personas. (BBVA Research, 2019)
- v. Hay cerca de 90,000 inmigrantes venezolanos en edad formativa básica, de los cuales solo 40% asiste a centros educativos. (BBVA Research, 2019)

Teniendo en cuenta lo anterior, la baja bancarización y la inmigración de venezolanos al Perú tienen un impacto bajo en la Banca Múltiple porque pese a su existencia, los resultados obtenidos por la Banca Múltiple en los últimos años fueron sumamente favorables.

2.4. Entorno tecnológico

“La incorporación de Internet en el sector bancario ha generado importantes implicaciones a nivel económico, ha logrado la reducción de costos y mejora de la eficiencia la productividad y los resultados del negocio [...]. El desarrollo del comercio electrónico alienta a que las empresas aumenten y mantengan las operaciones a través ese canal considerando los bajos costos de transacción por Internet [...]. Sin embargo, la principal barrera para desarrollar el potencial de la banca electrónica es la percepción de los consumidores en relación a que las operaciones por Internet son riesgosas [...]” (Saravia - Vergara, 2018, pág. 25)

“A nivel empresarial, uno de los sectores más beneficiados (por la tecnología) es el bancario. Las personas ya no tienen que acudir a una agencia física para realizar sus transacciones cotidianas, sino que puede hacerlas mediante un dispositivo conectado a internet. Ello reduce el costo en mano de obra y agiliza los tiempos de respuesta.” (Gómez Morales, 2019)

“La Banca por Internet es un canal alternativo, moderno y seguro que tiene como ventajas el fácil acceso, ahorro de tiempo y menores costos de transacción. Sin embargo, en el caso del Perú, a

pesar de que los canales virtuales vienen ganando espacio entre los usuarios, los principales puntos de atención continúan siendo los canales tradicionales mediante el uso de oficinas bancarias, los cajeros automáticos y corresponsales.” (Saravia - Vergara, 2018, pág. 25)

De acuerdo con un informe de Minsait, Perú es el país de la región que percibe mayor inseguridad al comprar por internet, ya que la tasa de penetración del comercio electrónico es la más baja de la región. (García, 2019)

Además, mientras que en Brasil, Chile y Argentina las personas bancarizadas que hacen compras por internet superan el 90%; en Perú, solo el 85.6% hizo alguna vez una compra *online*. (García, 2019)

Es importante mencionar que existe un *ranking* llamado *Ranking* de Competitividad Digital 2019, el cual mide la capacidad de 63 países para adoptar y explorar tecnologías digitales como un motor clave para la transformación económica en los negocios, el gobierno y la sociedad en general a partir de tres pilares: Conocimiento, tecnología y preparación para el futuro. En dicho *ranking*, el Perú continúa ubicándose en los últimos puestos a pesar de haber mejorado su puntaje general (61 de 63 posiciones). (Gestión, 2019)

Teniendo en cuenta lo anterior, la baja adopción de tecnologías digitales en el Perú y la inseguridad que perciben los peruanos al comprar por internet tienen un bajo impacto en la Banca Múltiple, pues ésta no ha sufrido cambios significativos a causa de ambas variables (por el contrario, crece año a año) como se observa en el análisis del entorno económico.

2.5. Entorno ecológico - ambiental

Con respecto a los factores relacionados al entorno ambiental, el fenómeno El Niño es aquel que podría tener mayor impacto en la Banca Múltiple.

Sin embargo, el sistema de alerta del fenómeno El Niño se mantiene como no activo debido a que en promedio se observa condiciones neutras en la temperatura superficial del mar frente a la costa peruana y se considera más probable que éstas se mantengan hasta fin de año. (Comisión multisectorial encargada del estudio nacional del Fenómeno El Niño - ENFEN, 2019)

“Se espera la llegada de una onda Kelvin cálida en el mes de noviembre, la cual podría contribuir a ligeras variaciones en la temperatura del mar, del aire, así como del nivel del mar frente de la costa peruana.” (Comisión multisectorial encargada del estudio nacional del Fenómeno El Niño - ENFEN, 2019)

Para el próximo verano 2020 existe un 13% de probabilidad de ocurrencia de un fenómeno El Niño débil, mientras que existe un 1% de probabilidad de ocurrencia de un fenómeno El Niño fuerte moderado o fuerte. (El Peruano, 2019)

Es importante mencionar que el último fenómeno El Niño que ocurrió en el Perú fue El Niño Costero del año 2017, el cual no solo afectó el crecimiento económico del país; también generó fuertes daños en varios departamentos, principalmente en el norte del país (El Peruano, 2019). Pese a ello, de un aproximado de 193,000 deudores con créditos directos reprogramados, 2,581 correspondieron a la Banca Múltiple; lo cual representó 1.1% de la cartera de créditos directos del sistema financiero. (El Comercio, 2017)

Como se puede apreciar, pese a la severidad de El Niño Costero del año 2017, éste tuvo un impacto focalizado y reducido sobre el sistema financiero. (El Comercio, 2017)

Considerando lo indicado anteriormente, en caso llegue a existir un fenómeno El Niño en el verano 2020 de igual o menor magnitud que El Niño Costero del 2017, el impacto en la Banca Múltiple sería bajo.

2.6. Entorno legal

De acuerdo con la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), la actual Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y reformas sucesivas, unida al buen desempeño macroeconómico del país, han colocado al sistema financiero peruano entre los más dinámicos y sólidos del mundo, con excelentes indicadores de calidad de la cartera crediticia, solvencia, liquidez, eficiencia y rentabilidad sostenidas. (Andina, 2016)

“A ello se suma el esfuerzo constante de la banca por innovar, crear nuevos productos financieros, canales de atención, buscando satisfacer las necesidades del consumidor y que más peruanos accedan a sus beneficios.” (Andina, 2016)

En ese sentido, hace 20 años se profundizó la reforma financiera iniciada en el año 1991 con el objetivo de fortalecer el sistema financiero y consolidar a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP en su calidad de órgano rector y supervisor del sistema financiero nacional. (Andina, 2016)

Cabe indicar que de acuerdo con Socorro Heysen, jefa de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, en tres años se culminaría el proyecto para una nueva ley de bancos y se tiene como objetivo que la norma incorpore los cambios que se reportan en el sistema financiero, como por ejemplo, la banca digital. (El Peruano, 2019)

Considerando que cualquier modificación en la ley de bancos tendría un impacto directo en la Banca Múltiple, el proyecto para una nueva ley de bancos tendría un alto impacto en la Banca Múltiple.

A continuación se presenta una tabla resumen con los principales impactos de las variables consideradas en el análisis del macroentorno:

Tabla 8. Tabla resumen con principales impactos de variables del macroentorno

Entorno	Variable	Impacto en la Banca Múltiple
Entorno político	Caso Lava Jato	Bajo
	Disolución del Congreso de la República del Perú	Bajo
Económico	PBI	Alto
	Inflación	Alto
	Tipo de cambio	Alto
Social	Bancarización	Bajo
	Inmigración venezolana al Perú	Bajo
Tecnológico	Baja adopción de tecnologías digitales en Perú	Bajo
	Inseguridad de peruanos al comprar por internet	Bajo
Ecológico - ambiental	Fenómeno El Niño	Bajo

Elaboración propia, 2019

En resumen, el macroentorno es favorable para el desarrollo de la Banca Múltiple en el Perú.

3. Análisis de la industria

3.1. Poder de negociación de los clientes

En el caso de la Banca Múltiple, el poder de negociación de los clientes es medio.

Por ejemplo, clientes con una facturación anual que se encuentra en el límite inferior de la valla del segmento Grandes Empresas (es decir, clientes que si facturaran algunos miles de Soles menos, probablemente formarían parte de un segmento más pequeño) y que mantienen una tenencia de productos baja, no se encuentran en la posición de exigir tasas de interés crediticias más competitivas que las ofrecidas, puesto que no son tan rentables para el segmento en cuestión. Lo anterior también se replica en el ámbito transaccional (no solo crediticio), puesto que los clientes en cuestión no se encuentran en la posición de exigir comisiones más competitivas que las ofrecidas.

Sin embargo, si los clientes en cuestión se adjudican un negocio grande (por ejemplo) que cambiará su facturación anual en el corto plazo y acuden a su sectorista para solicitar un financiamiento de capital de trabajo que les permita atender el negocio adjudicado, sí se encuentran en la posición de solicitar tasas más competitivas que las ofrecidas puesto que tendrán mayor potencial como clientes y por ende, podrían generarle más rentabilidad al segmento Grandes Empresas.

Si gracias a la adjudicación de un negocio más grande, los clientes en cuestión solicitan la inscripción al pago de haberes automático (por ejemplo), también se encontrarán en la posición

de negociar comisiones aún más competitivas que las negociadas previamente a la adjudicación del negocio.

En el caso de clientes con una facturación que se encuentra en el límite medio o superior de la valla del segmento Grandes Empresas y que adicional a ello, tienen una tenencia de productos alta; éstos se encuentran en la posición de negociar tasas de interés crediticias muy competitivas considerando el nivel de rentabilidad que le generan al segmento en el día a día.

Cabe mencionar que lo explicado anteriormente se replica en todos los segmentos de la Banca Múltiple.

En resumen, existen clientes sin potencial donde el poder de negociación es prácticamente nulo, así como clientes con potencial y clientes estratégicos con poder de negociación alto que le generarían o ya le generaran rentabilidad a la Banca Múltiple. Por consiguiente, ambos poderes generan un poder de negociación de clientes medio.

3.2. Poder de negociación de los proveedores

En el caso de la Banca Múltiple, las áreas de Tesorería de los distintos bancos, así como las áreas de servicios que se encargan de brindar servicios como el de descuento de letras (por ejemplo) son consideradas proveedores.

Lo anterior se debe a que las áreas de Tesorería y las áreas de servicios de los distintos bancos que conforman la Banca Múltiple son las que dictaminan el costo de los créditos, el costo de los depósitos y las comisiones.

A continuación, se explicará el procedimiento que se maneja en la Banca Múltiple para otorgar tasas competitivas a clientes. Para ello, es importante iniciar la explicación comentando sobre el *Pricing*.

El *Pricing* es una herramienta que arroja rangos de tasas de interés que se le puede ofrecer a un cliente dependiendo del monto y plazo del crédito o del depósito solicitado, entre otras variables. Dichos rangos mantienen diversas autonomías, por lo que mientras más bajas sean las tasas de interés que se requiere otorgar a los clientes (y por lo tanto, menor sea el *spread*), las autonomías estarán en poder de gerentes cada vez más *senior*.

Pero, ¿qué sucede si a un cliente se le otorga la tasa más baja arrojada por el *Pricing*, pero no la acepta y requiere una tasa menor? En ese caso, el mismo sectorista está en la potestad de negociar la tasa con el gerente a cargo del área de Tesorería, siempre y cuando cuente con el visto bueno del gerente más senior de su propia área.

Si el crédito a otorgar o depósito solicitado generará un buen *spread* para el banco en cuestión, el gerente a cargo del área de Tesorería no debería tener problema en dar su visto bueno por la tasa

de interés más baja a ofrecer. Sin embargo, puede que dicho gerente no esté de acuerdo y por consiguiente, se mantenga la tasa de interés inicialmente ofrecida al cliente.

Es importante mencionar que si bien puede que un negocio no genere *spread* o genere un *spread* negativo, éste puede contribuir al *cross selling* con otros negocios, generando así ingresos mayores a los que se hubiera generado con un *spread* positivo.

Lo explicado líneas arriba aplica también para las áreas de servicios de la Banca Múltiple (las cuales manejan productos como descuento de letras, *factoring*, pago de haberes, entre otros), pues de ellas dependen las comisiones que se negocian con los clientes en relación a los productos que manejan.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es alto, pues finalmente de ellos dependerá el otorgar tasas de interés y comisiones realmente competitivas a los clientes.

3.3. Amenaza de competidores potenciales

En el caso de la Banca Múltiple, la amenaza de competidores potenciales es alta. Esto se debe a que en primer lugar, las barreras de entrada al sistema financiero son bajas y en segundo lugar, el costo de cambio de los clientes a una empresa competidora es mínimo.

Si se desea constituir una empresa que pertenezca al sistema financiero, en resumen, se debe hacer lo siguiente:

- i. Constituir la empresa bajo la forma de sociedad anónima (salvo que su naturaleza no lo permita). (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018)
- ii. Recabar la autorización de organización y funcionamiento de la Superintendencia. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018)
- iii. Aportar en efectivo para el funcionamiento de la empresa y sus subsidiarias un capital social que ascienda a S/ 15 millones (en el caso de la constitución de empresas bancarias). (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018)
- iv. Obtener otros permisos adicionales. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018)
- v. Seguir a cabalidad los demás requisitos indicados por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Si bien los requerimientos para constituir una empresa que pertenezca al sistema financiero son un tanto engorrosos, si se tiene la disposición para hacerlo, es totalmente factible llevarlo a cabo. Solo se debe tener en consideración que costará más de S/ 15 millones realizarlo (este importe incluye el capital social requerido y otros gastos asociados a la constitución).

En cuanto al costo de cambio de los clientes de una entidad financiera a otra, éste sería mínimo porque el nuevo competidor podría igualar o mejorar las condiciones ofrecidas a los clientes en los productos y/o servicios adquiridos.

3.4. Amenaza de productos sustitutos

En el caso de la Banca Múltiple, la amenaza de productos sustitutos es baja.

Si bien existen empresas que otorgan financiamientos de capital de trabajo al igual que la Banca Múltiple como por ejemplo compañías de seguros y cajas y cooperativas de ahorro y crédito a tasas de interés competitivas, los bancos normalmente son mucho más rápidos al momento de realizar los desembolsos de dinero. Por consiguiente, los clientes prefieren obtener financiamientos con bancos de la Banca Múltiple dada la rapidez en los desembolsos.

Asimismo, así como existen empresas que otorgan financiamiento de capital de trabajo al igual que la Banca Múltiple, también existen empresas especializadas que otorgan créditos directos mediante el *factoring*, descuento de letras y arrendamiento financiero (productos que un banco de la Banca Múltiple ofrece). Sin embargo, los clientes prefieren cerrar operaciones de *factoring*, descuento de letras y arrendamiento financiero con un banco de la Banca Múltiple dada la rapidez en los desembolsos, pese a que en muchos casos las condiciones ofrecidas son muy similares a las de las empresas especializadas.

Los financiamientos de capital de trabajo ofrecidos por las compañías de seguros y cajas y cooperativas de ahorro y crédito, así como las empresas especializadas que otorgan créditos directos mediante el *factoring*, descuento de letras y arrendamiento financiero son considerados productos sustitutos porque si bien cumplen la misma función que los mismos productos ofrecidos por un banco de la Banca Múltiple, no son exactamente iguales. Esto se debe a que los productos sustitutos ofrecidos mantienen características diferentes a las de un banco de la Banca Múltiple en cuanto a estructura.

Por ejemplo, existe una compañía de seguros denominada Compañía 1 que otorga financiamientos de capital de trabajo al igual que los bancos de la Banca Múltiple. Sin embargo, los financiamientos son otorgados a plazos máximos de 7 años, con garantías hipotecarias de por medio y a tasas de interés mucho más altas que las ofrecidas por la Banca Múltiple.

Si los financiamientos los otorgara un banco de la Banca Múltiple, éstos serían otorgados a plazos máximos de 1 año y no necesariamente se necesitaría garantías hipotecarias de por medio (esto dependería del *rating* interno y clasificación crediticia del cliente en cuestión).

Es importante resaltar que los productos sustitutos correspondientes a las compañías de seguros son los financiamientos de capital de trabajo, mientras que los productos sustitutos

correspondientes a las empresas especializadas son el *factoring*, descuento de letras y arrendamiento financiero.

En conclusión, si bien existen productos que sustituyen a los ofrecidos por la Banca Múltiple, la rapidez de la Banca Múltiple en el desembolso de los créditos directos es un atributo altamente valorado por los clientes, aún cuando compañías de seguro y empresas especializadas igualen o mejoren condiciones de financiamiento. Por ende, los clientes optarán por los productos ofrecidos por la Banca Múltiple, lo que se traduce en una baja amenaza de productos sustitutos.

3.5. Rivalidad entre competidores actuales

Definitivamente, la rivalidad entre competidores actuales de la Banca Múltiple es sumamente alta.

Los bancos que ocupan los tres primeros lugares en cuanto a mayor cantidad de créditos directos otorgados al público son justamente los bancos que se analizan en el presente trabajo de suficiencia profesional.

Dichos bancos se encuentran en el Perú desde hace muchos años y están en una constante lucha por obtener la mayor participación de mercado.

Si bien los bancos A, B y C ofrecen los mismos productos al público, pero con nombres diferentes; el Banco A es el líder indiscutible año a año. Esto se debe principalmente al gran número de agentes y puntos de acceso existentes en el territorio peruano, así como a la eficiencia operativa gatillada por el desarrollo de tecnología *ad hoc* a lo que el mercado realmente necesita.

Si bien otros bancos pertenecientes a la Banca Múltiple ya cuentan con el mismo nivel de tecnología que el Banco A, éstos aún no logran comprender por completo al mercado. Por consiguiente, sus estrategias comerciales y de *marketing* no generan el impacto esperado en el mercado y por ende, no se logra la convertibilidad deseada.

A continuación, se presenta un listado de los principales créditos directos y servicios ofrecidos por la Banca Múltiple:

- i. Financiamiento de capital de trabajo
- ii. Financiamiento de importación
- iii. Financiamiento de preembarque
- iv. Financiamiento de post - embarque
- v. *Factoring*
- vi. Descuento de letras

- vii. Financiamiento de mediano plazo (similar a un financiamiento de capital de trabajo, pero a largo plazo)
- viii. Arrendamiento financiero
- ix. Servicios transaccionales (pago de haberes, entre otros)

Teniendo en cuenta lo mencionado, el análisis de la industria se resume de la siguiente manera:

- i. Poder de negociación de los clientes: Medio
- ii. Poder de negociación de los proveedores: Alto
- iii. Amenaza de competidores potenciales: Alta
- iv. Amenaza de productos sustitutos: Baja
- v. Rivalidad entre competidores actuales: Alta

Por consiguiente, el nivel de competencia en la Banca Múltiple es alto.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DE UNA SITUACIÓN POR MEJORAR

De acuerdo con entrevistas realizadas a gerentes de tres de los principales bancos del Perú y la experiencia y conocimiento del autor de este documento; los tres bancos más importantes del Perú realizan una segmentación comercial de los clientes del segmento Grandes Empresas en base a una segmentación demográfica a priori con enfoque en el 20% de clientes que generan el 80% de los ingresos del segmento.

El enfoque en el 20% de clientes que generan el 80% de los ingresos se sustenta en la teoría de Vilfredo Pareto, economista del siglo XIX que consideraba que algunos clientes son más valorables que otros, en el sentido que todos los clientes son importantes, pero existen algunos que resultarán en mejores ventas y mejores márgenes de ganancias. (Dilley, 2008)

Dicho enfoque es un *driver* que mueve, pero no quiere decir que sea el más importante porque políticamente hablando es mejor vender más, que ganar más dinero (con ello se evidencia que el *driver* de las ventas, en general, es un *driver* muy importante). Por ejemplo, existen clientes que son mucho más *lending*; así como clientes transaccionales que no hacen préstamos, pero pagan sus planillas y tienen saldos en sus cuentas corrientes. Ese tipo de variables son las que se debería considerar al momento de realizar una segmentación comercial. También se debería considerar variables que no son *drivers* financieros, como por ejemplo el carácter del accionista, el *expertise* del cliente, el tiempo en el negocio y/o quién maneja el negocio. Basta con tener en cuenta que la clave del éxito es entender el negocio del cliente. (A, 2019)

El futuro de la banca va por el lado de segmentar y tener variables adicionales de segmentación comercial, por lo que el comportamiento de pago es una variable importante a considerar como adicional en una segmentación comercial, ya que existen clientes que han estado a punto de la quiebra, pero que jamás han dejado de pagar. (A, 2019)

La segmentación comercial por estilo de empresa es otra variable adicional a considerar. Hace 20 años aproximadamente, el *decision maker* de una empresa tenía en promedio 60 años. Actualmente, el *decision maker* de una empresa en Lima tiene en promedio 37 años y es una persona muy digital; mientras que el *decision maker* de empresas en provincia tiene 27 años en promedio y es un empresario más transaccional. (B, 2019)

Otro tipo de segmentación comercial es la segmentación comercial por giro del negocio. Este tipo de segmentación es muy fácil de llevar a cabo con clientes corporativos. Sin embargo, en bancas con clientes empresariales, la segmentación comercial por sector no es manejable (A, 2019), pues el modelo de sectores centralizados encasilla mucho a los gestores y no se tiene una masa crítica para tener rotaciones dentro del equipo. Los sectores especializados tienen valor, pero pensarlo como una regla amplia de negocios es complejo. Se tendría una parte muy pequeña del portafolio

de clientes especializada, ya que en el segmento Grandes Empresas predomina la diversificación (B, 2019).

En resumen, la segmentación comercial está más alineada a la sofisticación en el análisis y qué tan sofisticado es un banco para ofrecerle productos a sus clientes. Prácticamente está relacionada a tres factores: Qué se le puede ofrecer al cliente, que el cliente sea bien atendido y que tanto el banco como el cliente hablen el mismo idioma. (A, 2019)

Para tener claro el proceso de segmentación comercial de clientes del segmento Grandes Empresas realizado en tres de los principales bancos del Perú, se desarrollará la segmentación comercial de clientes del segmento Banca Empresa del Banco A; pues de acuerdo con (A, 2019) y (B, 2019), el proceso es muy similar en los tres bancos analizados.

En el caso del Banco A, la segmentación comercial de clientes que forman parte del segmento Banca Empresa es el resultado de una segmentación de laboratorio y del juicio experto que cada sectorista aplique a esa segmentación. Dicha segmentación comercial divide a los clientes de Banca Empresa en tres grandes tipos de clientes: Clientes estrella (CE), clientes dominio (CD) y clientes no estrella (CNE). Los clientes estrella son los clientes más relevantes en cuanto a rentabilidad, mientras que los clientes dominio son aquellos con mayor potencial a explotar y los clientes no estrella son los clientes con bajo potencial a explotar.

A efectos de comprender el sustento detrás de la división de los clientes de Banca Empresa en tres grandes tipos de clientes, es necesario conocer cómo se lleva a cabo el proceso de segmentación comercial a inicios de cada año.

En una primera instancia, el área de Planeamiento envía a cada sectorista un archivo de Excel con todos los clientes pertenecientes a su cartera y junto a cada cliente, se indica el tipo de *flag* correspondiente: CE o CNE.

Detrás de la indicación del *flag* correspondiente existe un análisis hecho cuantitativamente mediante una segmentación de laboratorio enfocada en la rentabilidad que los clientes generan y el potencial que mantienen. Dicha rentabilidad se encuentra asociada al nivel de ingresos netos totales (IN) y *rating* de cada cliente, mientras que el potencial se encuentra asociado a la participación de mercado (PDM) y tenencia de productos (TDP) en Banca Mayorista. Es importante recalcar que Banca Mayorista se encuentra conformado por Banca Empresa, Banca Institucional y Banca Corporativa.

A continuación, presento un cuadro que incluye las metas en PDM, TDP, *rating* e IN para cada segmento de Banca Mayorista:

Tabla 9. Metas de Banca Mayorista para la segmentación de laboratorio

Banca	Segmento	PDM	TDP	Rating	IN (S/)
Banca Mayorista	Banca Institucional	A%	D%	G%	J
	Banca Empresa	B%	E%	H%	K
	Banca Corporativa	C%	F%	I%	L

Elaboración propia, 2019

El cuadro anterior sumado a las siguientes lógicas es utilizado para realizar la segmentación de laboratorio:

- i. Cuadrante A: IN y *rating* deben ser mayores iguales a IN meta y *rating* meta. Además, PDM y TDP deben ser mayores iguales que PDM meta y TDP meta.
- ii. Cuadrante B: IN y *rating* deben ser mayores iguales a IN meta y *rating* meta. Además, PDM y TDP deben ser menores que PDM meta y TDP meta.
- iii. Cuadrante C: IN y *rating* deben ser menores a IN meta y *rating* meta. Además, PDM y TDP deben ser mayores iguales que PDM meta y TDP meta.
- iv. Cuadrante D: IN y *rating* deben ser menores a IN meta y *rating* meta. Además, PDM y TDP deben ser menores que PDM meta y TDP meta.

Los clientes que se encuentran en el cuadrante A o B son considerados CE, mientras que los clientes que se encuentran en el cuadrante C o D son considerados CNE. Con respecto a los clientes CD, éstos son elegidos por los propios sectoristas según su juicio experto, entre otras consideraciones.

En una segunda instancia, los sectoristas son quienes toman la decisión final de qué clientes deberán ser mantenidos como CE, qué clientes deberán permanecer como CNE y qué clientes deberán ser considerados CD en base a sus propias percepciones.

Finalmente, los archivos de Excel previamente validados por cada sectorista son devueltos al área de Planeamiento para que incluya la información recogida en las herramientas de las que el área es *owner* y que son de utilidad para Banca Mayorista.

En conclusión, la segmentación comercial actual de los clientes del segmento Grandes Empresas de la Banca Múltiple considera segmentos de clientes con características generales, cuando en realidad debería considerar segmentos de clientes con características específicas para que el mercado sea atendido adecuadamente y no existan clientes con necesidades insatisfechas.

A nivel interno, el segmento Grandes Empresas no cuenta con productos y/o servicios hechos realmente a la medida de cada cliente, puesto que dichos productos y/o servicios satisfacen necesidades muy generales. Asimismo, no se está sacando provecho del gran potencial que el mercado tiene.

Por consiguiente, la segmentación comercial debe ser modificada para sacar provecho del gran potencial del mercado.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

“La segmentación es la subdivisión de un mercado en grupos o segmentos de clientes homogéneos, cuyas respuestas a los esfuerzos del marketing sean iguales o similares durante un determinado periodo de tiempo.” (Rivera Camino & López - Rúa, Marketing sectorial: Principios y aplicaciones, 2014, pág. 394) El propósito de la segmentación es la concentración de la energía y fuerza del *marketing* en ganar una ventaja competitiva dentro de un segmento. Es análogo al principio militar relacionado a la concentración de la fuerza para abrumar al enemigo. La concentración de la energía (o fuerza) del *marketing* es la esencia de todas las estrategias de *marketing* y la segmentación de mercado es la herramienta conceptual para alcanzar ese foco. (Thomas, 2019)

“El sector bancario posee un número elevado de clientes, y por ello es uno de los mercados más amplios que existen, lo que da lugar a que la segmentación se considere una herramienta importante. Su objetivo fundamental es analizar la pluralidad de necesidades que surgen dentro del mercado, y su razón última es que los consumidores de los productos ofrecidos tiendan a diferenciar los mismos en base a sus expectativas y preferencias.” (Rivera Camino & López - Rúa, Marketing sectorial: Principios y aplicaciones, 2014, pág. 36)

Las medianas empresas representan un *target* de mercado importante para los bancos. En este sentido, encontrar los mejores métodos para diseñar e implementar la estrategia de *marketing* óptima para dicho *target* es una preocupación continua para los especialistas en *marketing* e investigadores del sistema bancario. (Namolusu & Cetina, 2013)

De acuerdo con los resultados de estudios realizados por el investigador británico Green, los principales métodos de segmentación de mercado se pueden clasificar en dos grandes categorías: Segmentación a priori y segmentación post - hoc. La segmentación a priori asume la existencia de una correlación significativa entre las variables demográficas observables de un consumidor y sus necesidades específicas. En este caso, los consumidores son asignados a segmentos basados en un número de variables seleccionadas por el investigador, tales como: Edad, género, ingresos, estado socio - profesional, etc. Un ejemplo de lo anterior sería la investigación de necesidades financieras de mujeres con edades entre 25 y 40 años. (Filip & Ploęşteanu, 2009)

La segmentación a priori o segmentación de sentido común es una segmentación en donde el segmento es conocido por adelantado y solo se requiere el sentido común, más no técnicas estadísticas para identificar el segmento. (Dolnicar & Grün, 2017)

La utilización de la segmentación a priori es basada principalmente en principios teóricos. Por consiguiente, existe una alta probabilidad que el paquete de servicios estandarizados ofrecido a diferentes tipos de clientes no cumpla con sus expectativas específicas. Este riesgo es causado

por el hecho que consumidores con un similar perfil sociodemográfico puedan presentar diferencias en sus actitudes, beneficios esperados y estilos de vida. (Filip & Ploeșteanu, 2009)

La segmentación demográfica a priori tiene lugar cuando una entidad decide sus criterios de segmentación de antemano, previo al desarrollo de una investigación de mercado, agrupando a sus clientes por criterios demográficos. Dichos criterios demográficos dividen a los clientes a partir de variables económicas y sociales que influyen en el comportamiento de un consumidor individual, tales como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, los ingresos, la ocupación, la raza o la nacionalidad. (Rivera Camino & Mas Hernández, Marketing financiero: Estrategia y planes de acción para mercados complejos, 2015)

La segmentación basada en variables demográficas presenta ventajas en relación a la facilidad de recolectar la información al indicar el perfil de individuos que adquirirán bienes y servicios de una compañía en particular. Al mismo tiempo, las compañías deben tener en cuenta de las limitaciones de este criterio. Por ejemplo, de acuerdo con premisas demográficas, las diferencias en las motivaciones de compra de los consumidores pueden ser resultado de las diferencias de los mismos individuos en términos de edad, género, ingresos, etc. (Filip & Ploeșteanu, 2009)

Según (Sun, 2009), en la segmentación demográfica, el mercado es dividido en diferentes grupos en base a la edad, sexo, círculo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, brecha generacional y nacionalidad. Las variables demográficas son las bases más comunes utilizadas en la identificación de grupos de consumidores. En parte porque los deseos y preferencias están estrechamente relacionadas a variables demográficas, la otra razón es que es más fácil medir variables demográficas que otros tipos de variables. Aún si el segmento objetivo es descrito acorde a variables no demográficas (como por ejemplo variables de personalidad), las variables demográficas deben ser consideradas para conocer el tamaño de los mercados objetivos y llegar a dichos mercados efectivamente.

La segmentación demográfica es uno de los métodos más utilizados por las compañías considerando que las variables son fáciles de identificar y medir (Goyat, 2011), por lo que casi siempre juega un papel en una estrategia de segmentación (Thomas, 2019). Por ejemplo, es fácil estimar la edad de una persona y conocer su género. Esto hace que sea más fácil y menos costoso para las compañías reunir información acerca del consumidor. Sin embargo, confiar solo en variables demográficas ha sido criticado por ser una estrategia de segmentación no confiable. Personas con las mismas características demográficas pueden diferir grandemente la una de la otra debido a sus pensamientos o actitudes (Goyat, 2011).

En realidad, las variables demográficas son débiles predictores de comportamientos de compra para una basta categoría de productos y servicios, pues se trata de variables descriptivas más que casuales. Consecuentemente, consumidores y prospectos que tienen características similares o

idénticas pueden registrar diferencias significativas en sus preferencias, motivaciones, beneficios esperados, etc. (Filip & Ploeșteanu, 2009) Los rasgos demográficos tradicionales como edad, género, nivel de educación e ingreso no dicen lo suficiente como para servir como una base de segmentación de mercado (Goyat, 2011).

Teniendo en cuenta la segmentación en el ámbito internacional, “en un primer momento era muy básica utilizando el tipo de NIF³ (particulares o empresas/instituciones), y dentro de éstos el tamaño (nivel de renta para particulares, y el nivel de facturación u otras cifras financieras para las empresas). No obstante, lo anterior, a medida que la competencia se incrementaba y se necesitaba una mayor eficacia comercial, fue necesario profundizar más en el conocimiento de las necesidades de los distintos segmentos para poder adaptar la oferta a los mismos, por lo que empezaron a utilizarse otras variables de tipo fundamentalmente demográficas (por ejemplo, en el caso de particulares está muy extendido el uso de la ocupación, y sobretodo la edad y el estado civil [...]). Con posterioridad se fueron introduciendo variables psico - gráficas (por ejemplo, el estilo de vida), que tienen un mayor valor predictivo de los comportamientos de los consumidores.” (Cubillo Pinilla & Blanco González, 2014, pág. 241)

La segmentación psicográfica es una combinación de variables demográficas y psicográficas para entender mejor a los clientes (Vallet - Bellmunt, Vallet - Bellmunt, & Vallet - Bellmunt, 2015) y rasgos no demográficos como valores, gustos y preferencias tienen mayor probabilidad de influenciar las compras de un consumidor que rasgos demográficos. (Goyat, 2011).

Las variables psicográficas son mucho más difíciles de notar en comparación con las variables demográficas, pero usualmente se cree que son un modo más certero para identificar segmentos de consumidor. Por ejemplo, variables psicográficas son la clase social, la orientación política, las características de la personalidad, el altruismo y la preocupación ambiental. Algunos investigadores utilizan también actividades, intereses y opiniones para determinar una segmentación psicográfica. (Goyat, 2011).

Un ejemplo claro del éxito en la utilización de variables psicográficas para la segmentación de clientes es el caso de Mibanco, el banco de microfinanzas más grande del país. Según Percy Urteaga, Gerente General de Mibanco, en el año 2017 se tuvo el reto de segmentar de manera más marcada a los clientes y crear una oferta de valor adecuada para cada grupo, pues como consecuencia de la fusión con Edyficar, el banco quedó con un portafolio muy amplio de clientes: Microempresarios que recibían créditos por primera vez, hasta clientes con 10 o 15 años de antigüedad en el banco que solicitaban créditos por S/ 200 mil o S/ 300 mil. (Baltazar, 2019)

³ Número de identificación fiscal.

En ese entonces, el gran reto fue diseñar y entregar propuestas de valor diferenciadas según las características y necesidades de cada segmento; teniendo en cuenta que, por ejemplo, un cliente del segmento más pequeño valora más la velocidad de respuesta y que los clientes más grandes valoran por encima de todo la calidad de la asesoría y una oferta de productos mucho más especializada. Para lograr la segmentación antes mencionada, Mibanco aplicó modelos estadísticos (junto con evaluaciones de comportamiento) e incluyó la información de 1.3 millones de clientes. (Baltazar, 2019)

El proyecto antes mencionado fue llamado “Cliente Soy” y marcó un hito para Mibanco, pues impulsó cambios orientados a convertir a Mibanco en un banco centrado en el cliente. Con el proyecto “Cliente Soy” se identificaron cinco perfiles de clientes segmentados en función a sus preferencias y necesidades, movimientos financieros (préstamos activos con Mibanco y otras entidades financieras) y sus aspiraciones como emprendedores. Dicho proyecto contribuyó a la mejora de resultados de Mibanco, (Mibanco, 2019).

“La segmentación psicográfica se centra en los atributos personales del cliente, por lo que el proceso de segmentación sigue un modelo en el cual se formula a los clientes un gran número de preguntas sobre atributos relacionados con sus pensamientos, sentimientos y conductas tales como el estilo de vida, las actividades o los intereses para posteriormente agruparlos estadísticamente en función de sus respuestas. El objetivo de usar variables psicográficas es enriquecer la descripción de los segmentos más allá de la demografía, a través del comportamiento del individuo.” (Rivera Camino & López - Rúa, Marketing sectorial: Principios y aplicaciones, 2014, pág. 93)

Además, los miembros de un mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diversas (Kotler & Armstrong, 2008), por ello la importancia de una segmentación en base a variables psicográficas.

Un ejemplo de segmentación psicográfica es una investigación publicada por la Universidad ESAN. En dicha investigación se identifican siete segmentos dentro de la pequeña y microempresa basados en las características más resaltantes de la empresa y el empresario. Los segmentos identificados son los siguientes: Conservadores, conformistas, materialistas, maduros, flemáticos, estables y progresistas. (Matute, y otros, 2008)

Los conservadores son en su mayoría hombres, con una edad promedio de 26 a 45 años. Su actividad principal es el comercio y la mayoría cuenta al menos con estudios superiores incompletos. Generalmente están ubicados en la zona de Lima Centro. Ese segmento de microempresarios no cree en la suerte, puede realizar una actividad por tiempos prolongados y considera que puede salir adelante con esfuerzo. Las empresas en la que los conservadores

trabajan o son dueños tienen entre 3 y 4 trabajadores, muestran una antigüedad de 3 años y en su mayoría tienen montos de facturación menores a S/ 90,000. (Matute, y otros, 2008)

El segmento de los conformistas está compuesto en su mayoría por personas de 26 a 35 años, de sexo masculino. Se dedican principalmente al comercio y tienen secundaria completa. Ese segmento de microempresarios se encuentra conforme con su nivel de vida, no le gusta tomar riesgos y prefiere que otros sean quienes toman las decisiones. Aproximadamente la mitad de las empresas donde los conformistas trabajan o son dueños tienen hasta 3 años de existencia, la mayoría tiene hasta 4 trabajadores y facturan menos de S/ 90,000. Asimismo, la mayoría está ubicada en la zona de Lima Centro y Lima Este. (Matute, y otros, 2008)

El segmento de los materialistas está formado en su mayoría por hombres que fluctúan en un rango de edad de 36 a 45 años, su actividad principal es el comercio, su grado de instrucción es principalmente secundaria completa y se encuentran mayormente ubicados en la zona de Lima Centro. Lo más importante para ellos es el dinero, por lo que no les importa sacrificar su tiempo libre para conseguir más bienes y le dan prioridad a la tenencia de lo material sobre la formación personal. La mitad de las empresas donde los materialistas trabajan o son dueños tienen entre 3 y 5 años y facturan hasta S/ 180,000. La mayoría tiene hasta 4 trabajadores. (Matute, y otros, 2008)

El segmento de los maduros está conformado por personas cuyas edades fluctúan entre 45 a 60 años, son en su mayoría personas de sexo masculino, se dedican mayoritariamente al comercio y servicios, tienen formación superior completa y están ubicados generalmente en la zona de Lima Centro. Los maduros se preocupan por su capacitación y desarrollo personal, pero también se interesan por la sociedad y dan especial importancia al tiempo que comparten con sus familias. Un 40% de las empresas en donde los maduros son dueños o trabajan tienen entre 3 y 4 trabajadores y otro 40% tienen de 11 a 50 trabajadores. Las ventas de esas empresas llegan a S/ 90,000 y en su mayoría llegan a 3 años de existencia. (Matute, y otros, 2008)

El segmento de flemáticos está formado por personas de 26 a 35 años, de sexo masculino en su mayoría. Ellos están ubicados mayoritariamente en Lima Sur, su actividad principal es el comercio y la mayoría tiene educación superior completa. Son personas a las que no les interesa el cambio, permanecen indiferentes en sus negocios y el ímpetu que tienen para superarse es menor comparativamente con los demás clústeres existentes. Las empresas en donde los flemáticos son dueños o trabajan son organizadas, cuentan con personas que toman las decisiones por ellos, tienen en su mayoría menos de 4 trabajadores y la facturación promedio está en su mayoría en un rango de hasta S/ 90,000. La edad de esas empresas en un 33% está entre 5 a 10 años. (Matute, y otros, 2008)

El segmento de los estables está conformado en su mayoría por hombres que se dedican en mayor porcentaje al comercio y están ubicados principalmente en la zona de Lima Este. Es el único

clúster que tiene un 20% en rango de edades de 46 a 55 años y el único segmento en el que se encuentran microempresarios que tienen MBA. Si bien los estables consideran que su negocio es importante, éste no está por encima de su familia, por lo que privilegian su desarrollo personal antes que lo material. El 40% de las empresas en donde los estables trabajan o son dueños tienen hasta 3 años de permanencia en el mercado y el 50% vende hasta S/ 90,000 en promedio. En comparación con otras MYPE, la toma de decisiones en esas empresas no está centralizada en el dueño. (Matute, y otros, 2008)

El segmento de progresistas está formado en su mayoría por personas menores de 35 años, de sexo masculino, que se ubican en la zona de Lima Centro, Norte y Moderna proporcionalmente. Los progresistas están orientados al cambio y son muy sociables, así como prefieren trabajar con personas con las que no tienen vínculos familiares. El 50% de los progresistas tienen educación superior completa. Los progresistas priorizan su desarrollo personal, prefieren ser sus propios jefes y tomar decisiones ellos mismos. Las empresas en donde los progresistas trabajan o son dueños tienen de 3 a 4 trabajadores en su mayoría, tienen un monto de ventas de hasta S/ 90,000 y la mitad tiene una permanencia en el mercado en un rango de 3 a 5 años. (Matute, y otros, 2008)

En base a los segmentos antes mencionados, se definieron lineamientos generales y específicos que pueden considerarse en el desarrollo de productos de acuerdo con las necesidades de cada segmento identificado. (Matute, y otros, 2008)

La segmentación a posteriori, post - hoc o segmentación dirigida por datos es una segmentación en la que los segmentos son conocidos de antemano. Más bien, los datos de mercado deben recopilarse y sobre la base de esos datos, segmentos de mercado son revelados o creados con el propósito de evaluar si es posible identificar segmentos objetivo potencialmente atractivos. (Matute, y otros, 2008)

La segmentación post - hoc implica el análisis de una población heterogénea que luego es dividida en segmentos de consumidores estructurados sobre la base de respuestas similares en relación a los objetivos del estudio. Por ejemplo, un estudio de todas las personas con educación superior se dividirá en segmentos según los beneficios esperados al tratar con entidades financieras y bancarias. (Filip & Ploesteanu, 2009)

Al momento de segmentar mercados, se debe seguir los siguientes pasos:

- i. El primer paso para segmentar mercados es seleccionar un mercado o categoría de producto para estudio. (Sun, 2009)
- ii. El segundo paso es elegir una base o bases para segmentar el mercado. Este paso requiere un *insight* gerencial, creatividad y conocimiento del mercado. Es importante mencionar

que no existen procedimientos científicos para seleccionar variables de segmentación. (Sun, 2009)

- iii. El tercer paso es seleccionar descriptores de segmentación. Los descriptores identifican las variables específicas de segmentación a utilizar. (Sun, 2009)
- iv. El cuarto paso es perfilar y analizar los segmentos. El análisis debe incluir el tamaño del segmento, el crecimiento esperado, la frecuencia de compra, el uso actual de la marca, la lealtad de marca, ventas a largo plazo y potencial de ganancias. Esta información puede ser usada luego para hacer un *ranking* de los segmentos de mercado potenciales por oportunidad de ganancia, riesgo, consistencia con las tareas organizaciones y objetivos, así como otros factores que son importantes para la compañía. (Sun, 2009)
- v. El quinto paso es seleccionar los mercados objetivos. Este paso no es parte del proceso de segmentación en sí, sino un resultado natural de dicho proceso. Es una decisión importante que afecta y usualmente determina directamente el *marketing mix* de una compañía. (Sun, 2009)
- vi. El último paso es diseñar, implementar y mantener un importante *marketing mix*. (Sun, 2009)

Los pasos mencionados anteriormente son los pasos básicos para que las empresas segmenten sus mercados, pero cada empresa atraviesa por una situación diferente a las demás y mantiene una estrategia de *marketing* propia. Por consiguiente, cada empresa debe ajustar los pasos antes indicados para segmentar el mercado de acuerdo con su propio mercado tomando como base las etapas básicas. (Sun, 2009)

Cabe indicar que un plan de segmentación exitoso debe producir segmentos de mercado que cumplan con los cuatro criterios básicos: Sustancialidad, identificabilidad, accesibilidad y capacidad de respuesta. (Sun, 2009)

Técnicas de investigación cualitativa tales como *focus groups* y entrevistas a profundidad se convierten invaluable al momento de segmentar. La investigación cualitativa provee el *insight*, el conocimiento conceptual y el lenguaje exacto del consumidor necesario para diseñar un cuestionario de segmentación. Típicamente, comentarios literales de los consumidores son utilizados para construir un sin número de enunciados psicográficos o de estilo de vida. Luego, una muestra representativa de consumidores (generalmente 1,000 o más) son consultados por el grado en el que están de acuerdo o no con cada enunciado. (Thomas, 2019)

El teléfono no es recomendado para estudios de segmentación porque las escalas de calificación y enunciados actitudinales son difíciles de comunicar por teléfono y el resultado de la data obtenida por teléfono resulta “insensible” y “llena de ruido”. (Thomas, 2019)

Los bancos deberán identificar las características diferenciales de cada grupo. Esas características permitirán a los bancos establecer un perfil y elegir un nombre que bautice a cada grupo. (Calvo Porral & Stanton, 2018). Para ello, deberán identificar los enunciados más importantes de los cuestionarios realizados mediante un análisis de correlación, regresión o análisis de factor. Así, dichos enunciados se convertirán en los *inputs* para el análisis final de segmentación. (Thomas, 2019)

Asimismo, deberán adjuntar un código de segmento a cada segmento identificado y luego incluir en una tabla cruzada todas las variables del cuestionario por segmento. Así, se podrá estudiar cada segmento y los enunciados que forman parte de cada segmento para asegurarse que tiene sentido que sean agrupados conjuntamente. Si los resultados de segmentación no tienen sentido, se tiene que repetir el análisis (desde la construcción del cuestionario) hasta llegar a obtener enunciados que tengan sentido dentro de un segmento específico. (Thomas, 2019)

Para que la segmentación comercial propuesta sea eficaz, los bancos analizados deberán tener en cuenta que cada segmento obtenido debe ser medible, sustancial, accesible, diferenciable y procesable. Lo anterior quiere decir que cada segmento debe respectivamente: Ser susceptible de medición, ser lo suficientemente grande y rentable como para que valga la pena atenderlo, ser alcanzable para atenderlo con eficacia, ser conceptualmente distinguible y responder de forma distinta a los diferentes programas y elementos de *marketing* y finalmente, dejar formular programas de *marketing* efectivos para atraer y atender clientes de forma competitiva y rentable. (Kotler & Armstrong, 2008)

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA

No existe una sola manera de segmentar un mercado. Se debe probar diferentes variables de segmentación, solas o combinadas. Con el fin de ser exitoso en el mercado global actual, las organizaciones deben pensar de una forma innovadora y estar dispuestas a cambiar y adaptarse rápidamente a las nuevas formas de hacer negocios en este siglo 21. (Martin, 2011)

Pese a lo anterior, un gran número de organizaciones está enfrentando un largo número de consumidores pequeños que creen que la segmentación no vale la pena. Sin embargo, estos proveedores deben buscar ampliar segmentos de consumidores que se adapten a sus necesidades de productos o servicios y hábitos de compra. (Martin, 2011)

“El surgimiento de nuevos enfoques en cuanto al negocio bancario se debe al surgimiento de forma continua de nuevas realidades en el sector. Así pues, nos encontramos ante el reto de dejar atrás la desfasada banca de productos, para convertirla en una nueva y dinámica banca de clientes.” Así pues, “la tendencia actual del marketing bancario [...] está enfocada en diferenciar bancos que posean ventajas competitivas, por medio de un ámbito de negocio personalizado e individualizado con diálogo recíproco, para satisfacer las necesidades del cliente.” (Rivera Camino & López - Rúa, Marketing sectorial: Principios y aplicaciones, 2014, pág. 37)

Teniendo en cuenta la situación por mejorar y fundamentación teórica expuesta anteriormente, se propone que los tres bancos más importantes del Perú realicen una segmentación comercial de los clientes del segmento Grandes Empresas no solo en base a una segmentación demográfica a priori, sino también en base a una segmentación psicográfica post - hoc con enfoque en el íntegro de clientes.

Lo anterior se debe a que la segmentación post - hoc pretende agrupar a los individuos según características obtenidas mediante la investigación de mercado. Dicha segmentación es más sofisticada que la segmentación a priori y los principales criterios utilizados son variables de tipo psicográfico tales como la personalidad, las costumbres o los estilos de vida. (Rivera Camino & Mas Hernández, Marketing financiero: Estrategia y planes de acción para mercados complejos, 2015)

Además, considerando que los criterios básicos para la segmentación del mercado financiero son los demográficos [...] y los de comportamiento de los clientes (Rivera Camino & López - Rúa, Marketing sectorial: Principios y aplicaciones, 2014), el tipo de segmentación a utilizar debe ser una mezcla de ambos criterios, garantizando así el éxito de la segmentación por su foco en el detalle e identificación de clientes con características homogéneas dentro de un mismo segmento y heterogéneas entre segmentos.

Es importante mencionar que la segmentación psicográfica asume que las diferencias notadas en los comportamientos de compra de los individuos son a causa de algunos factores internos o características personales que incluyen: Personalidad, valores, actitudes, opiniones, creencias y características de estilos de vida. Por ello, la segmentación basada en criterios de comportamiento usualmente utiliza necesidades especiales y beneficios esperados de diferentes compradores en el consumo o uso de ciertos productos y servicios. Por ejemplo, compradores de carros difieren significativamente respecto a los beneficios o atributos que quieren; desde combustible económico, hasta desempeño, confiabilidad o prestigio. (Filip & Ploeșteanu, 2009)

Los criterios de comportamiento son considerados entre los más relevantes en el proceso de segmentación de mercados de consumo, pues proveen pistas importantes en las formas en las que los consumidores toman decisiones de compra, sus preferencias en el uso de un canal particular de distribución y su aparente sensibilidad a los estímulos del *marketing* (la medida en la que la decisión de compra es influenciada por el descuento de precios, publicidad, etc.). (Filip & Ploeșteanu, 2009)

Entre las variables de comportamiento más utilizadas se incluyen:

- i. La frecuencia de uso relacionada a ciertos productos o servicios, criterio que divide a los compradores en categorías tales como: Usuarios frecuentes, usuarios moderados, usuarios ocasionales e individuos que no son usuarios del servicio en cuestión. Desde la perspectiva de una organización, el segmento más atractivo corresponde a los usuarios frecuentes debido a su alto potencial de compra y su contribución significativa a los ingresos de la empresa. (Filip & Ploeșteanu, 2009)
- ii. El estado del usuario, variable que segmenta individuos en las siguientes categorías: Usuarios potenciales, usuarios por primera vez, usuarios repitentes, usuarios ordinarios, usuarios ocasionales e individuos que no son usuarios. Conocer el estado de los usuarios para los productos o marcas de una compañía ofrece pistas importantes en relación a las medidas que deben ser tomadas para estimular, mejorar o mantener el consumo. (Filip & Ploeșteanu, 2009)
- iii. La lealtad de los compradores/consumidores (desde una perspectiva de comportamiento que consiste en acciones de recompra orientadas a marcas o productos específicos), variable que marca la diferente entre: Clientes muy leales que siempre compran la misma marca (compran exclusivamente los productos de una compañía), clientes que muestran un nivel mediano de lealtad o lealtad moderada (compran dos o tres marcas que son competencia) y clientes desleales (no son leales a marca alguna). (Filip & Ploeșteanu, 2009)

- iv. El consumo ocasión/situación, variable según la cual la decisión del comprador de consumir o no un producto en particular es influenciado por una situación en específico en donde se produce el consumo. Por ejemplo, dependiendo de la hora en el día o el lugar en donde el consumo ocurre, un individuo puede consumir cerveza sin alcohol durante el día, una cerveza de alta calidad en un restaurante elegante o una cerveza de marca popular en su casa. (Filip & Ploeșteanu, 2009)

CAPÍTULO V: VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

El objetivo general de utilizar una estrategia de segmentación de mercado es mejorar la posición competitiva de una empresa y atender de una mejor manera las necesidades de los clientes. (Weinstein, 2004)

A continuación se presenta los cuatro beneficios principales de la segmentación de mercado:

- i. En primer lugar, se encuentra el diseño de productos responsivos que satisfacen las necesidades del mercado. La empresa posiciona al cliente primero y diseña y redefine su *mix* de productos y servicios para satisfacer las necesidades del mercado. (Weinstein, 2004)
- ii. En segundo lugar, se encuentra la determinación de estrategias de promoción efectivas y rentables. La identificación de segmentos y análisis de segmentación es extremadamente valorable como una herramienta de planeamiento, ya que ayuda a construir bases de datos de clientes y diseñar el *mix* de comunicación de la empresa. Se puede desarrollar campañas de publicidad apropiadas que se enfoquen en los medios de comunicación correctos. Esa inversión en marketing se puede complementar con promociones masivas. Además, el proceso de ventas podría ser mejorado enormemente al proveer a los representantes de ventas con investigaciones acerca de antecedentes de clientes, recomendaciones de ventas y soporte continuo. (Weinstein, 2004)
- iii. En tercer lugar se encuentra la evaluación de la competencia, particularmente la posición de mercado de la empresa. La segmentación provee un mecanismo inteligente y competitivo para evaluar qué tan bien la compañía se compara con los estándares de la industria. Además, la segmentación es útil para detectar tendencias en mercados cambiantes y volátiles. (Weinstein, 2004)
- iv. El cuarto y último beneficio es proporcionar información sobre las estrategias de marketing actuales. Es importante reevaluar periódicamente las estrategias de marketing actuales para tratar de aprovechar las nuevas oportunidades y evitar amenazas potenciales. Adicionalmente, la segmentación es útil para explorar nuevos mercados. (Weinstein, 2004)

En relación al último punto, es importante mencionar que si se hace una correcta segmentación, se puede aplicar mejores estrategias de retención de clientes.

“La retención de clientes está recibiendo cada vez mayor atención por parte de empresas, especialmente por parte de aquellas que operan en mercados relativamente saturados. En industrias con un mayor nivel de penetración, la competencia se hace más intensa debido a que las empresas buscan atraer a clientes de las empresas competidoras mediante incentivos

comerciales. En este contexto, el desarrollo de una relación con los clientes es un factor crítico para las empresas que buscan permanecer en la industria y aumentar sus ganancias en el segmento de mercado en el que participan.” (Uriarte, Robles, & Barrera, 2016, pág. 5)

“[...] Existen ciertas ventajas asociadas a la fidelización de los clientes en comparación con la captación de clientes debido a que: (i) en algunos mercados, la adquisición de nuevos clientes cuesta entre cinco y seis veces más que la retención de clientes ya existentes; (ii) los clientes fidelizados generan una mayor cantidad de beneficios para la empresa, son menos sensibles a las estrategias de marketing de las empresas competidoras y suelen brindar buenas referencias acerca del producto a potenciales clientes; y (iii) la pérdida de clientes representa un costo de oportunidad para las empresas en la medida que sus ventas potenciales se ven reducidas. De este modo, una pequeña mejora en la retención de clientes puede llevar a incrementos significativos en las ganancias de las empresas.” (Uriarte, Robles, & Barrera, 2016, pág. 6)

El descubrir segmentos de mercado que representen un mercado potencial posiblemente inexplorado permitirá conocer a fondo a los clientes del segmento Grandes Empresas de tres de los principales bancos de la Banca Múltiple para satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas.

Por ello, la mejora en la segmentación impactará en las estrategias genéricas y específicas de cada banco analizado, ya que luego de realizar la segmentación comercial propuesta, se deberá desarrollar e implementar nuevas estrategias acordes a los segmentos identificados. Dichas estrategias deberán enfocarse en crear acciones específicas orientadas a cada segmento identificado y deberán tener impacto en los principales indicadores de cada banco.

Asimismo, la mejora en la segmentación impactará tanto en los objetivos generales de los bancos analizados de la Banca Múltiple, como en sus objetivos específicos. Esto se debe a que la mejora en la segmentación no solo contribuirá a la mejora de indicadores generales como la utilidad neta, participación de mercado, márgenes operativos, índice de satisfacción de clientes externos, eficiencia, entre otros indicadores. Sino también contribuirá a la mejora de indicadores específicos, tales como incremento de convertibilidad de clientes del sector pesca, (por ejemplo) clima laboral, etc.

El indicador que posiblemente presente el mayor impacto en comparación con los resultados obtenidos en años anteriores es la participación de mercado. Esto se debe a que al existir necesidades insatisfechas en el mercado, el banco que opte por hacer propia la segmentación comercial propuesta primero que los demás se diferenciará del resto de competidores. Por consiguiente, clientes de otros bancos empezarán a trabajar con él y aquellos que ya son clientes, pero mantienen una tenencia de productos relativamente baja, aumentarán su tenencia de productos.

Como se aprecia, el impacto de la segmentación se daría a todo nivel dentro de cada uno de los bancos analizados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- i. Debido a la llegada de nuevas tendencias tecnológicas al país, la Banca Múltiple se encuentra cambiando constantemente para poder adaptarse a dichas tecnologías y así sus clientes puedan disfrutar de ellas. Sin embargo, muchas veces sucede que la nueva tecnología aplicada a un producto y/o servicio en específico no tiene el impacto deseado. Lo mismo sucede con productos y/o servicios que no necesariamente se encuentran asociados a tecnología dado que éstos no cuentan con las funcionalidades necesarias para que los consumidores cumplan con sus objetivos.
- ii. Lo mencionado anteriormente tiene incidencia directa en los niveles de bancarización, pues éstos no aumentan al existir clientes de la Banca Múltiple que no encuentran productos y/o servicios hechos a su medida. También tiene incidencia en los resultados de cada uno de los bancos pertenecientes a la Banca Múltiple.
- iii. Los puntos (i) y (ii) se deben en parte a que la segmentación comercial del segmento Grandes Empresas de los clientes de los tres principales bancos de la Banca Múltiple no necesariamente es la correcta, pues solo se considera variables demográficas para dicha segmentación, cuando se debería considerar otro tipo de variables adicionales. Al segmentar a clientes solo por variables demográficas, se está asumiendo que los clientes con las mismas características demográficas comparten la misma forma de pensar o comportarse, lo cual no necesariamente es así.
- iv. Se recomienda que los tres bancos analizados no solo realicen una segmentación demográfica a priori, sino también una segmentación psicográfica post - hoc con enfoque en el íntegro de clientes (no solo en el 20% de ellos). Así, luego de haber realizado la segmentación comercial obtendrán segmentos heterogéneos entre sí, así como variables muy homogéneas dentro de un mismo segmento. Cada segmento identificado contará con un potencial muy grande a ser explotado.
- v. Para llevar a cabo la segmentación comercial recomendada, cada banco analizado deberá evaluar si contratará a un equipo especializado para hacerlo (por ejemplo, una consultora) o lo hará utilizando sus propios recursos. Todo dependerá de los costos, beneficios, ventajas y desventajas inherentes a cada opción.
- vi. La propuesta de mejora tendrá impacto en las estrategias genéricas y específicas de cada organización analizada, pues al llevar a cabo una nueva segmentación comercial, se tendrá que reformular las nuevas estrategias a implementar.
- vii. La propuesta de mejora impactará no solo en los objetivos estratégicos de cada organización analizada, sino también en los objetivos específicos. Ello implica que todas

las áreas de los bancos analizados en el presente trabajo de suficiencia profesional serán favorecidas con los resultados positivos que la nueva segmentación generará.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A, P. (Junio de 2019). (S. García, Entrevistador)
- Alfageme, A., & Ramírez Rondán, N. R. (2016). *Acceso a servicios financieros de los hogares en el Perú*.
- Andina. (29 de Noviembre de 2016). ASBANC: Ley del sistema financiero nacional promueve inclusión financiera.
- Apoyo & Asociados. (2019). *Informe semestral 2018 - Banco C*.
- B, P. (Junio de 2019). (S. García, Entrevistador)
- Baltazar, J. (6 de Marzo de 2019). Mibanco: Nuestro proyecto de segmentación es transformacional en microfinanzas. *Semana Económica*.
- Bancarios A. (2019). *Reporte anual 2018 - Bancarios A*.
- Banco A. (2019). *Fixed Income Presentation Banco A - Fourth Quarter 2018*.
- Banco A. (2019). *Informe de gerencia 2018 - Banco A*.
- Banco A. (2019). *Reporte anual 2018 - Banco A*.
- Banco B. (2019). *Informe de gestión 2018 - Banco B*. Lima.
- Banco B. (2019). *Memoria anual 2018 - Banco B*. Lima.
- Banco C. (2019). *Informe de gerencia 2018 - Banco C*.
- Banco C. (2019). *Memoria anual 2018 - Banco C*. Lima.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Indicadores económicos - II trimestre 2019*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Memoria 2018 - Banco Central de Reserva del Perú*.
- BBVA Research. (2019). *Inmigración venezolana a Perú: Características e impactos macroeconómicos*.
- Calvo Porral, C., & Stanton, J. (2018). *Principles of Marketing*. ESIC Editorial.
- Carmo, M. (1 de Octubre de 2019). Disolución del Congreso en Perú: Los factores que explican el fuerte crecimiento de la economía (pese a la grave crisis política que atraviesa el país). *BBC News*.
- Comisión multisectorial encargada del estudio nacional del Fenómeno El Niño - ENFEN. (2019). *Comunicado oficial ENFEN N° 13-2019*.

- Cubillo Pinilla, J., & Blanco González, A. (2014). *Estrategias de marketing sectorial*. ESIC Editorial.
- Dilley, D. K. (2008). *Essentials of Banking*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Dolnicar, S., & Grün, B. (2017). *Methods in Segmentation*. Singapur.
- El Comercio. (18 de Octubre de 2017). SBS: El Niño costero tuvo un impacto focalizado y reducido. *El Comercio*.
- El Peruano. (22 de Mayo de 2019). En tres años presentarán nueva ley de bancos. *El Peruano*.
- El Peruano. (2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023*.
- Elliott, M., & Galeotti, A. (2019). *Market segmentation through information*.
- Ernst, D., & Dolnicar, S. (2018). How to Avoid Random Market Segmentation Solutions. *Journal of Travel Research*, 69-82.
- Fernández - Estofanero, A. A. (2018). Mega caso de la empresa Odebrecht y su incidencia en la Comisión de Delitos contra la Administración Pública (corrupción de funcionarios) en el Perú. *Revista UANCV*, 55-67.
- Filip, A., & Ploęteanu, M. (2009). *Market Segmentation - Fundamental Steps in Marketing Strategy Development*. Bucarest.
- Fowks, J. (1 de Octubre de 2019). El presidente de Perú disuelve el Parlamento en medio de un choque con la oposición fujimorista. *El País*.
- García, E. (26 de Junio de 2019). Cuatro de cada 10 peruanos creen que las compras por Internet son inseguras. *Gestión*.
- Geng, Z., & Pan, J. (2019). *Price Discovery and Market Segmentation in China's Credit Market*.
- Gestión. (26 de Setiembre de 2019). Ranking de Competitividad Digital: Perú cae una posición con respecto al año pasado y se ubica en la posición 61 de 63 países analizados. *Gestión*.
- Gómez Morales, G. (6 de Febrero de 2019). ¿Cómo avanza la tecnología y su regulación en el Perú?
- Goyat, S. (2011). The Basis of Market Segmentation: A Critical Review of Literature. *European Journal of Business and Management*, 45-54.
- Guimaray Mori, E. (2018). El caso Lava Jato en el Perú: Descripción, valoración y aplicación de normas. *THEMIS - Revista de derecho*, 65-81.
- Ionut, P. (2017). *Evolution of Costumer's Segmentation Techniques in Retail Banking*.
- Ipsos. (2018). *Bancarización del peruano*.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Lava Jato: Operación que destapó corrupción en Brasil cumple cinco años. (18 de Marzo de 2019). *Gestión*.
- León Mendoza, J., & Quispe Huacho, W. (s.f.). Educación y bancarización departamental en el Perú. *Horizonte Económico N° 4*, 88-96.
- Martin, G. (2011). The Importance of Marketing Segmentation. *American Journal of Business Education*, 15-18.
- Matute, G., Bohorquez, K., Carbaja, L., Díaz, C., Espinoza, A., & Jiménez, C. (2008). *Segmentación psicográfica de la pequeña y microempresa*. Editorial Cordillera S.A.C.
- Mibanco. (2019). *Memoria anual 2018 - Mibanco*.
- Moody's. (2019). *Informe de clasificación 2018 - Banco A*.
- Moody's. (2019). *Informe de clasificación 2018 - Banco C*.
- Namolosu, S., & Cetina, L. (2013). *Segmentation of SME Portfolio in Banking System (Considerations)*. Bucarest.
- Nivín, R. (2017). Condiciones para mejorar el acceso al crédito. *Moneda N° 171*, 16-22.
- Nunez, A. (20 de Febrero de 2019). Baja bancarización en el Perú coincide con niveles altos de informalidad. *La República*.
- Pacific Credit Rating. (2019). *Informe de clasificación 2018 - Banco B*.
- Rivera Camino, J., & López - Rúa, M. d. (2014). *Marketing sectorial: Principios y aplicaciones*. ESIC Editorial.
- Rivera Camino, J., & Mas Hernández, C. (2015). *Marketing financiero: Estrategia y planes de acción para mercados complejos*. ESIC Editorial.
- Saravia - Vergara, E. (2018). Technology Adoption in Electronic Banking Services. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 24-48.
- Sarli, A., & Hon Tat, H. (2011). Attracting Consumers by Finding Out their Psychographic Traits. *International Journal of Fundamental Psychology & Social Sciences*, 6-10.
- Sun, S. (2009). An Analysis on the Conditions and Methods of Market Segmentation. *International Journal of Business and Management*, 63-70.
- Superintendencia de Banca, S. y. (2017, 2018). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

- Superintendencia de Banca, S. y. (2017, 2018). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*.
Obtenido de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#
- Superintendencia de Banca, S. y. (2018). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros (Ley N° 26702).
- Superintendente de Banca, S. y. (19 de Noviembre de 2008). Resolución S.B.S. N° 11356 - 2008. Lima, Perú.
- Thomas, J. (2019). *Market Segmentation*.
- Uriarte, F., Robles, M., & Barrera, M. (2016). Determinantes de la migración de deudores de consumo en el sistema financiero peruano. *Revista de temas financieros*, 1-24.
- Vallet - Bellmunt, T., Vallet - Bellmunt, A., & Vallet - Bellmunt, I. (2015). *Principios de marketing estratégico*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Webber, R. (2011). In which contexts do different market segmentation strategies work best? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 310-314.
- Weinstein, A. (2004). *Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and Technology Firms*.
- Yankelovich, D., & Meer, D. (2006). Rediscovering Market Segmentation. *Harvard Business Review*, 1-11.