

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Factores que determinan la captación y fidelización de la
población bancarizada en el uso de medios digitales en el sector
bancario peruano**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en
Gestión presentado por:

ARAUJO MESIAS, Brunella Berenice

SU VALENZUELA, Allison Guisela

Asesoradas por: Dr. Levy Del Aguila Marchena

Lima, diciembre de 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1. Planteamiento del problema de investigación..... | 2 |
| 1.1. La captación y fidelización de clientes dentro del Marketing 4.0 | 2 |
| 1.2. Situación actual del sector bancario y de la banca digital en el Perú | 5 |
| 1.3. Delimitación del problema..... | 7 |
| 1.4. Estado del Arte..... | 8 |
| 2. Objetivos | 10 |
| 3. Justificación..... | 10 |
| 3.1. Justificación Organizacional..... | 11 |
| 3.2. Justificación Social..... | 12 |
| 3.3. Justificación Académica | 13 |
| 4. Viabilidad..... | 14 |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO..... | 16 |
| 1. Conceptos y teorías de captación y fidelización | 16 |
| 1.1. Marketing, Captación y Fidelización de Clientes..... | 16 |
| 1.2. Marketing en el sector bancario (a nivel general y predigital)..... | 26 |
| 2. Las estrategias de marketing digital en el sector bancario..... | 30 |
| 2.1. Revolución digital y aplicaciones en el marketing..... | 30 |
| 2.2. Digitalización bancaria | 33 |
| CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL..... | 38 |
| 1. Los cambios en la digitalización del sector bancario | 38 |
| 1.1. Nivel mundial..... | 38 |
| 1.2. Nivel regional..... | 42 |
| 1.3. Nivel Nacional | 46 |
| 2. El uso de canales digitales en la población bancarizada | 50 |
| 2.1. Nivel Mundial | 51 |
| 2.2. Nivel regional..... | 54 |
| 2.3. Nivel Nacional | 55 |

| | |
|---|----|
| CONCLUSIONES..... | 59 |
| REFERENCIAS | 63 |
| ANEXOS..... | 73 |
| ANEXO A: Ranking de la penetración de la banca digital en Europa por país en el 2020 | 73 |
| ANEXO B: Ranking de la penetración de la banca digital en Asia por país en el 2020.. | 74 |
| ANEXO C: Ranking de la penetración de la banca digital en América Latina por país en el 2020..... | 75 |



LISTA DE TABLAS

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 1: | Factores de fidelización | 24 |
| Tabla 2: | Indicadores de medición | 25 |
| Tabla 3: | Encuesta de satisfacción de clientes | 26 |
| Tabla 4: | Entidades e instituciones de la banca múltiple en el Perú | 46 |



RESUMEN

La presente investigación presenta como objetivo elaborar un marco analítico para los factores que determinen la captación y fidelización de la población bancarizada en el uso de medios digitales en el sector bancario peruano. Al respecto se determinó que los principales factores se encuentran en el desempeño de la banca peruana de contar con productos y servicios que brinden valor en las principales etapas del proceso de compra de sus clientes.

La construcción del presente marco analítico es de gran importancia, ya que, si bien existe data suficiente para sustentar esta información, actualmente en un escenario digital, se continúa evidenciando a nivel del consumidor, una brecha entre la población bancarizada que emplea los canales digitales y la que no. Asimismo, esta situación a nivel organizacional genera grandes pérdidas e ineficiencias respecto a sus canales digitales.

En consecuencia, se espera que, con la presente investigación, las organizaciones del sector bancario encuentren una base y lineamientos que las guíen en cuanto sus estrategias de captación y fidelización, teniendo en cuenta su mercado actual, principalmente, lo que otorga valor a sus clientes y potenciales clientes, no solo con la finalidad de contar un escenario rentable, sino de crear un vínculo a largo plazo con sus clientes en el nuevo contexto de digitalización.

Palabras clave: Marketing, captación, fidelización, digitalización, banca peruana, banca digital.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad examinar los enfoques teóricos relevantes que permitan construir un marco analítico de los factores que determinan la captación y fidelización de la población bancarizada en el uso de medios digitales en el sector bancario peruano. De esta manera, se busca identificar los principales factores que deben tener en cuenta los bancos para lograr satisfacer y comprender adecuadamente las necesidades de los clientes peruanos y así lograr la captación y fidelización de ellos a la banca digital.

Para el planteamiento de la investigación, en el primer capítulo se aborda el problema de la investigación: Para ello, se introducirán los conceptos básicos de la captación y fidelización de clientes dentro del *Marketing 4.0*, y se examinará brevemente la situación actual del sector bancario y de la banca digital en el Perú. Además, en este capítulo se determinará el objetivo general y luego los objetivos específicos que guiarán el estudio. Asimismo, se justificará la relevancia organizacional, social y académica de la investigación. Finalmente, se presentará la viabilidad de la investigación, seguida del Estado del arte.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico relevante para comprender los conceptos y teorías de la investigación. Este capítulo se divide en dos secciones: La primera presenta los conceptos y teorías de captación y fidelización aplicados al sector bancario, y la segunda sección presenta las principales estrategias de marketing digital en el sector.

En el tercer capítulo se plantea el marco contextual de la investigación. Este capítulo se divide en dos apartados. El primero analiza los cambios en la digitalización en el sector bancario peruano en los últimos años. El segundo analiza el desarrollo del uso de canales digitales de la población bancarizada en el Perú. Por último, se postulan las conclusiones de la presente investigación, resaltando los factores determinantes de la captación y fidelización a la banca digital por parte de los usuarios bancarizados peruanos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, ya no solo basta captar o atraer a los potenciales clientes de una organización, se busca mantener una relación a largo plazo con ellos. Esta situación ha impactado en todos los sectores de la sociedad y el sector bancario es uno de los más representativos, ya que, además, reconoce la evolución de la tecnología y su impacto en la sociedad y, ahora, no solo busca captar y fidelizar a sus clientes a nivel presencial, sino que se encuentra en constante actualización para aplicar estos conceptos a través de sus canales digitales. Sin embargo, según la Asociación Peruana de Bancos del Perú (ASBANC), aún existe una gran brecha entre la población bancarizada que emplea los medios digitales y la que no (2019), por lo que esta investigación pretende analizar los factores que determinan la captación y fidelización de la población bancarizada en el uso de medios digitales en el sector bancario peruano.

1. Planteamiento del problema de investigación

En la presente sección, se aborda el planteamiento del problema de la presente investigación, el cual se origina al identificar que una gran parte de la población peruana bancarizada no ha sido captada y mucho menos fidelizada adecuadamente al uso de los canales digitales. Así, desde la perspectiva del consumidor, se genera una gran brecha entre los consumidores bancarios que emplean estos medios y los que no. A nivel organizacional, se mantienen continuas pérdidas e ineficiencias relacionadas a los canales digitales. Para el desarrollo de este acápite, primero se analizan los enfoques y conceptos de captación y fidelización dentro del campo del *marketing 4.0*, así como las principales estrategias de digitalización de la banca a nivel internacional y local. Para la segunda parte, se precisará acerca del contexto en el que se sitúa el problema. Como resultado, se analizará el desarrollo tanto del sector bancario peruano en cuanto a sus canales digitales, cuanto del uso de estos medios por parte de la población bancarizada. El objetivo es comprender los principales factores que determinan el uso de los servicios digitales bancarios por parte de la población bancarizada. Finalmente, se explicará una breve delimitación del problema de investigación.

1.1. La captación y fidelización de clientes dentro del Marketing 4.0

Como se mencionó previamente, el análisis se debe efectuar dentro del ámbito del *marketing 4.0*, pero es necesario delimitar qué es el *marketing 4.0* y la importancia de que la problemática se desarrolle en esta área.

Con el paso de los años, la tecnología y los medios de comunicación han adquirido un mayor protagonismo a nivel mundial y ello ha afectado las diversas industrias y su

forma de trabajar, ya sea a nivel de nuevas herramientas digitales como de nuevos enfoques y perspectivas para realizar estrategias, establecer proceso y diseñar y crear nuevos productos y servicios. Debido a que este cambio impacta directamente en la economía de los países, Kotler lo denominó como “economía digital”, la cual se encuentra en plena transición y depende de la adaptación de la sociedad para hacerle frente. Igualmente, recaló la importancia de un nuevo enfoque de mercadotecnia que sirve de guía a los profesionales del marketing para anticipar y aprovechar las nuevas tecnologías disruptivas (2016). Según la teoría del Marketing, a través de los años, se han cambiado los focos de atención en la evolución de la comercialización, desde un marketing impulsado por productos a uno centrado en el cliente y posteriormente, uno que trasciende y se enfoca en el ser humano que toma en cuenta los valores y motivaciones de los individuos y hace que estos participen del desarrollo de la organización.

Sin embargo, como se mencionó al inicio, existe otro factor en juego y es que la sociedad está inmersa en una economía digital, donde la digitalización exige que las organizaciones sean más flexibles y adaptables a las constantes tendencias tecnológicas. De esta manera, el *marketing 4.0* es un enfoque que combina la interacción en línea y fuera de línea entre empresas y clientes (Kotler et al., 2016). Para lograr que ambas estén altamente coordinadas y compensadas es necesario que exista una conectividad entre ellas y se empleen las herramientas tecnológicas adecuadas para mejorar la productividad de marketing mientras se mantiene el foco en el cliente y sus requerimientos para fortalecer su compromiso. Como afirma Kotler, Kartajaya y Setiawan:

“Con tecnologías disruptivas, ciclos de vida del producto más cortos y tendencias rápidamente cambiantes, una marca debe ser lo suficientemente dinámica como para comportarse de ciertas maneras en ciertas situaciones. Sin embargo, lo que debería seguir siendo coherente son los códigos y los personajes de la marca”. (2016, p.40)

Con este último apartado, los autores reafirman su posición al mantener la razón de ser de la organización, es decir, su esencia, la cual debe estar presente aun cuando se lleven a cabo innovaciones disruptivas y se empleen nuevas estrategias de mercadeo.

Por otro lado, el panorama del *Marketing 4.0*, no solo pretende brindar las herramientas para el desempeño de mercadeo óptimo de las organizaciones, sino que explica el nuevo camino que experimentan los usuarios reflejado en las 5 A's (en inglés): conocer (*aware*), apelar (*appeal*), preguntar (*ask*), actuar (*act*) y recomendar (*advocate*). En la primera etapa (conocer), los usuarios quedan expuestos a una larga lista de marcas, comunicaciones de marketing y experiencias pasadas. Posteriormente, en la etapa de

apelación, los clientes apelarán a su memoria de corto y largo plazo, sólo recordarán aquellas marcas que tengan factores auténticos y distintivos y si esos factores fueron memorables, sentirán la necesidad de conocer más sobre estas. Aquí surge la siguiente fase (preguntar), donde los clientes se sienten movidos por la curiosidad y deciden preguntar al respecto, sea indirectamente, con amigos o familia, o directamente, con la misma organización. Actualmente, las redes sociales son un medio por el cual las empresas suben su contenido y los consumidores pueden obtener información de ellas, como conocer su presencia en las redes. Posteriormente, se da la etapa de acción, en la que los usuarios toman una decisión basándose en toda la información recopilada, que incluye información directa e indirecta de la empresa. Kotler, Kartajaya y Setiawan enfatizan en el nivel de curiosidad de las marcas, sostiene que este debe ser elevado para que “los clientes se vean “obligados” a hacer demasiadas preguntas, si se convencen con más información en la etapa de solicitud, los clientes decidirán actuar” (2016, p. 48). No obstante, la compra no define la captación y menos la fidelización del cliente. Por ello, es esencial la experiencia de consumo y uso, así como los servicios que se realizan post-compra, los cuales deben ser atendidos de forma eficiente y eficaz con la finalidad de crear una experiencia memorable de forma positiva. Finalmente, en la etapa de recomendar, se describe cómo se desarrolla un sentido de lealtad en los usuarios lo cual se refleja en procesos como la retención, la recompra y, en última instancia, la promoción a los demás (2016).

En relación con lo expuesto, organizaciones de diversos rubros han optado por implementar la estrategia de *Marketing 4.0* para la elaboración de sus estrategias de digitalización tales son los casos como Schneider Electric, Seat, Airbus, Google, Apple, Telefónica, Oncosalud, Nestlé, entre otros. Frente a ello, las instituciones bancarias no han sido ajenas a la economía digital; por el contrario, son grandes actores dentro de esta revolución. Por lo tanto, se encuentran en constante búsqueda de nuevas formas que les permita seguir conociendo las necesidades de sus clientes, así como de sus potenciales clientes. No obstante, como expresa Vértiz, las empresas del sector financiero tienden a presentar similitudes en los productos y servicios que ofrece a sus clientes. Por ello, deben buscar una característica o factores que los diferencie de la competencia como, por ejemplo, la calidad y eficiencia de los servicios, y la capacidad de resolver con rapidez las problemáticas o consultas que puedan surgir. Esto llega a marcar la diferencia entre una institución y otra; incluso, hasta puede determinar la lealtad del cliente y su preferencia por un banco (2019).

Continuando con lo expuesto, en el siguiente apartado se analiza la situación actual del sector bancario peruano y el desarrollo de la banca digital en el Perú con el objetivo de analizar la evolución de la oferta de servicios digitales bancarios y su uso, así como resaltar

la oportunidad que existe para el sector bancario de la captar y fidelizar a la población bancarizada que no emplea los canales digitales.

1.2. Situación actual del sector bancario y de la banca digital en el Perú

Una vez comprendida la parte teórica acerca de los enfoques de captación y fidelización a través del análisis del *marketing 4.0* y las estrategias de innovaciones digitales en la banca, se procederá a analizar el contexto del sector bancario y la situación de la banca digital en el Perú. Así como también, el desarrollo en el uso de estos medios por parte de la población bancarizada.

“El sistema bancario peruano, uno de los más importantes en Latinoamérica, se encuentra “totalmente sólido” y con ganas de apoyar el crecimiento económico del país” (ASBANC, 2017, párr. 1). Así pues, la solidez del sistema financiero peruano se evidencia en la percepción de riesgo del país, la cual en el año 2019 es menor a la de América Latina en conjunto, obteniendo 346 puntos (ASBANC, 2019).

Asimismo, el mercado financiero peruano está concentrado principalmente por cuatro entidades bancarias, que poseen el 86.60% de la participación económica del mercado (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2020). Esto evidencia que la estructura bancaria del sistema peruano se caracteriza por un alto grado de concentración, compuesta por el Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco Continental (BBVA), Scotiabank e Interbank. Igualmente, se resalta la creciente participación que ha venido teniendo la banca extranjera en nuestro país, ya que el número relativo de participación de accionariado de otros países al de bancos con accionariado enteramente nacional ha aumentado. (Bustamante, 2005, p. 187)

Por otro lado, los bancos son conscientes del entorno dinámico en el que se encuentran y están buscando estrategias para agilizar procesos y reducir costos. Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), estas reducciones han incluido programas de incentivos para la reducción de personal, la adquisición de nueva tecnología y la implementación de programas de reingeniería en sus procesos (Morris, 2003, p. 15).

Una vez expuesta la situación del sector bancario en el país, se detalla a explicar la situación de la banca digital en el Perú y el desarrollo del uso de los consumidores peruanos frente a esta. En los últimos años, la disrupción tecnológica ha revolucionado el funcionamiento de la banca tradicional en todo el mundo, y el Perú está adaptándose al cambio de su visión bancaria e innovando en cuanto a sus estrategias digitales para mantenerse vigente en el mercado.

Las entidades bancarias están ofreciendo una mayor cartera de productos y servicios digitales, tales como la banca móvil, tarjetas digitales, las cuentas de depósito electrónico, *office banking*, entre otros. La transformación digital está creando nuevas formas de interactuar con los clientes, se está incursionando en la banca predictiva por medio de la recolección y procesamiento de datos, la inteligencia artificial y la ciencia cognitiva para poder predecir el comportamiento de las personas y, así brindarles soluciones de mayor valor y alineadas a sus demandas y necesidades.

Asimismo, las innovaciones tecnológicas no solo se evidencian en los productos que ofrecen, sino también en la reingeniería de sus procesos. Antes, el modelo bancario consistía en revisar manualmente la información de los clientes, lo cual era un proceso costoso. En cambio, ahora estos costos se reducen exponencialmente por medio de las innovaciones tecnológicas (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2017). Estas innovaciones en sus procesos les permite mayor agilidad, un ahorro en costos y mayor calidad en el servicio ofrecido. La transformación digital apunta a generar bienestar en los clientes, en donde el objetivo final no es más rentabilidad, sino generar una mayor calidad de vida en personas bancarizadas y no bancarizadas (BBVA, 2017).

Según un estudio de la consultora Technisys y la Universidad de Standford, La banca digital en Latinoamérica está teniendo gran crecimiento, logrando acercarse al nivel que se registra en Estados Unidos y Europa, aunque enfrenta la baja cuota de bancarización de la población, que impide que su penetración sea más rápida (Gestión, 2018). En cuanto a los países con mayores avances tecnológicos bancarios, el Perú se encuentra por debajo de Brasil, Argentina, Colombia y México, lo cual evidencia que en el país existen mayores barreras para el acceso a estos canales en comparación con otros países de la región.

A pesar de los limitantes, durante los últimos meses del 2020, el uso de las plataformas *online* y el número de usuarios digitales ha crecido exponencialmente en el Perú. El BBVA ha pasado de 11,000 a 140,000 aperturas de cuentas de ahorro por canales digitales, además de una mayor frecuencia de transacciones durante la pandemia del Covid-19 (BBVA, 2017).

Por su parte, el Banco de Crédito del Perú (BCP), ha logrado un aumento sustancial en el número de sus clientes digitales, ya que en julio del 2019 contaba con 1.6 millones de clientes digitales, que representaba el 35% del total, mientras que, en julio del 2020, esta cifra alcanzó los 4.3 millones, lo que equivale a un 50% del total. Así pues, los canales que más impulsaron las transacciones digitales en el BCP fueron Yape y la app de banca móvil del BCP (BCP, 2019a).

El banco Interbank, en el año 2018 triplicó sus inversiones en innovaciones tecnológicas, lo cual significa una apuesta integral que incluye a sus nuevas plataformas y equipos. Luis Felipe Castellanos destaca, en una entrevista realizada para el diario El Comercio, que más del 90% de las operaciones de Interbank pueden hacerse a través de sus canales digitales, mientras que el 94% de sus servicios están disponibles en la plataforma online (Hurtado de Mendoza, 2018).

Sin duda, estas cifras expuestas anteriormente son solo una muestra del cambio tecnológico actual en el sector bancario peruano, lo cual evidencia un cambio de comportamiento y hábitos de los consumidores financieros peruanos. Así como también, ante estos cambios, las entidades financieras están replanteando la antigua visión de la banca tradicional e implementando cambios estructurales en el diseño de sus servicios para ofrecer servicios innovadores a través de la tecnología. No obstante, la cifra de bancarización digital continúa siendo baja en comparación con otros países de la región, lo cual evidencia mayores barreras en el acceso a estas plataformas.

1.3. Delimitación del problema

Según la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), el incremento de personas bancarizadas que realiza transacciones a través de canales digitales en el 2019 respecto al 2018 es evidente, aproximadamente se tiene un crecimiento de 19.11% a tasa anual (2019). Esta situación refleja que la evolución tecnológica es una tendencia social que afecta no solo a los consumidores, sino a las organizaciones que deben adecuar sus canales a los requerimientos de sus clientes. Sin embargo, también se conoce que, en el primer semestre del año 2019, “se realizaron 430.5 millones de transacciones monetarias con medios de pagos distintos al efectivo, de los cuales el 19.79% (85.2 millones) se realizó a través de canales virtuales” (ASBANC, 2019). Se tiene en cuenta que los canales virtuales incluyen la banca digital, la banca móvil y el canal de internet de comercio, este último más conocido como comercio electrónico o *e-commerce*. Este último porcentaje evidencia que, si bien existe una tendencia de digitalización a nivel mundial, aún existe una gran brecha entre la población bancarizada que emplea los medios digitales y la que no. Esta situación se mantiene, pero en menor medida pese al contexto actual de pandemia, el cual ha multiplicado el uso de canales digitales en un 2.5 respecto a mediados del 2019 (Escuela de Administración de Negocios para Egresados [ESAN], 2020) debido a las restricciones sanitarias y medidas de confinamiento, las cuales han acelerado la adopción de la banca digital. Se puede decir que hoy en día es de carácter imperioso la utilización de los canales virtuales. A partir de ello, el problema de investigación del presente trabajo se enfocará en identificar los factores que determinan la captación y fidelización de la población bancaria en el uso de canales virtuales.

Este análisis implica enfocarse en los consumidores de servicios bancarios que no emplean los canales digitales a pesar de los continuos cambios tecnológicos y mejoras en las plataformas digitales, así como el desarrollo del contexto, aún escenario de la COVID-19, donde se siguen desarrollando con más premura las mejoras e innovaciones. Todo ello desde el enfoque comercial de la banca privada peruana, que, si bien pretende incrementar las transacciones a través de sus canales digitales, tiene como principal objetivo captar y fidelizar a los clientes bancarizados al uso de la banca digital.

1.4. Estado del Arte

Las organizaciones han descubierto los beneficios de enfocarse en el cliente y sus necesidades con la finalidad de no solo captarlos sino fidelizarlos para mantenerse sostenibles en el tiempo, teniendo en cuenta que en la actualidad deben mantener una propuesta de valor en sus canales presenciales y digitales. Si consideramos un Estado del Arte acotado a los últimos cinco años, encontramos bibliografía referida al marco teórico en el que se desarrollan los conceptos de captación y fidelización. En primer lugar, Kotler, Kartajaya y Setiawan, autores que exponen el desarrollo del *marketing 4.0*, explican el proceso de transición de las organizaciones de un marketing tradicional a uno digital, recalcando la importancia de emplear ambos tipos de Marketing para brindarle una propuesta de valor completa al cliente (2016). Asimismo, Kotler y Armstrong, ofrecen una base para desarrollar los conceptos de captación y fidelización bajo el enfoque de *Customer Relationship Management (CRM)* el cual recalca la importancia de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes (2017). Una de las teorías contemporáneas más aplicadas por la mayoría de las industrias para captar y fidelizar principalmente en los canales digitales es la del *inbound marketing*, la cual sienta sus bases en el marketing digital y el marketing relacional, ya que este se centra en la atracción de los clientes a partir de mostrarle un mensaje o contenido de su interés con la finalidad de que sea el cliente quien se acerque al producto o servicio presencial o digital (Social Mood, 2017). Además, para responder a los beneficios de la digitalización en el Marketing se tiene el estudio de Molero realizado en el 2014.

Asimismo, dentro de las investigaciones sobre el marketing digital en la banca se tienen autores como Torres (2019) y Sobrino (2019), con sus investigaciones a nivel mundial respecto al desarrollo del marketing digital en el sector bancario. En cuanto los estudios relacionados a la banca digital se tienen autores como Merodio con su investigación del impacto de la revolución digital en el sector financiero y el nacimiento de la Banca 3.0 (2014), así como Campos, Longo-Somoso, Salmador y Morcillo (2017), cuya investigación se enfoca en la innovación dentro del sector bancario y los principales retos que implica para el mismo y finalmente, el Instituto Tecnológico de Massachusetts

(MIT) con sus estudios basados en estrategias y herramientas empleadas en la banca digital (2016).

Debido a que el presente estudio se enfoca en el proceso de la digitalización, se pretende ir de un escenario macro a uno micro o nacional, donde se evidencie los cambios digitales en el sector bancario, así como el desarrollo de la población bancarizada al uso y adopción de estos. En este sentido, dentro de las últimas investigaciones se emplearon fuentes del BBVA, respecto al desarrollo de la banca española en cuanto a nuevas tendencias y herramientas digitales (2017), así como estudios de Nobile respecto al desarrollo del uso de los medios digitales en los últimos años en la banca norteamericana, especialmente durante la etapa COVID-19 (2020). Igualmente, el marco mundial de digitalización bancaria es presentado por el informe de Saldaña, el cual presenta los tres ejes principales que lideran una estrategia de transformación digital financiera (2017). En el caso de las principales herramientas y tendencias de digitalización en el sector bancario, se tiene la revista de Cobis Systems Corporation (Cobiscorp), la cual detalla los próximos pasos de la banca en un contexto de digitalización (2019).

A nivel regional, resaltan los estudios realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la cual ha tomado como referencia el contexto de revolución digital en América Latina y el Caribe, así como el estudio de las oportunidades de digitalización en América Latina realizadas en el 2016 y 2020 respectivamente. De igual manera, la institución financiera Mastercard, proporciona lineamientos y casos detallados para el desarrollo y uso de la banca digital en la región, proponiendo a la banca como un servicio (2020). En cuanto al análisis de las disposición y adaptación del usuario al uso de medios digitales, los estudios más recientes se encontraron en autores como Bayona y Venegas, los cuales exponen los factores por los cuales en Latinoamérica se emplea la banca digital (2019).

Finalmente, a nivel nacional, se emplearon los principales informes y las noticias que abarcaban temas de innovación, digitalización, sostenibilidad y experiencia del usuario rescatados en los últimos cinco años, así como las memorias anuales del 2018 y 2019 de las principales entidades de la banca comercial: BBVA, BCP, Scotiabank e Interbank. De igual manera, para analizar la adopción de la banca digital se emplearon investigaciones de ASBANC (2019) y artículos del año 2020 basados en estudios de IPSOS, los cuales se enfocan en la bancarización y digitalización de la banca en la actualidad. Además, se emplearon otros estudios que pudieron complementar con más información sobre las características del contexto en el que se desenvuelve el presente estudio a nivel nacional, como las estadísticas de Statista, informes de la Consultora Arellano (2019) y análisis del contexto de la banca digital en el Perú por Gonzales (2017).

Entonces, cómo se puede evidenciar, existen diversas fuentes en las que se desarrolla la problemática y las principales variables en cuestión, las cuales esclarecen los últimos movimientos y principales tendencias, no solo del sector bancario y la digitalización, sino del objetivo que desean lograr en cuanto a la captación y fidelización de sus clientes presente en las nuevas tendencias y teorías del Marketing. De esta manera, se puede obtener una mayor visión tanto de las tendencias de la oferta bancaria digital como de su razón de ser frente a las características y comportamientos de sus clientes en los últimos años.

2. Objetivos

Con el fin de evidenciar la relevancia de la presente investigación, se estableció un objetivo general y cuatro objetivos específicos, los cuales apoyaran en el sustento del siguiente objetivo general:

Analizar los factores que determinan la captación y fidelización de la población bancarizada en el uso de medios digitales en el sector bancario peruano

Debido a ello a continuación se presentan los dos objetivos específicos teóricos:

- 1) Conocer los conceptos y teorías de captación y fidelización aplicados al uso de canales digitales bancarios.
- 2) Conocer las principales estrategias de innovación digital en el sector bancario.

De igual manera, a continuación, se presentan los dos objetivos específicos contextuales:

- 1) Analizar los cambios en la digitalización en el sector bancario peruano en los últimos años
- 2) Analizar el desarrollo del uso de canales digitales de la población bancarizada en el Perú

3. Justificación

La justificación del presente trabajo surge para analizar los efectos de la revolución tecnológica que trajo consigo mayores retos para las organizaciones, ya que ha cambiado la forma en cómo se gestionan a nivel de estrategias, herramientas, procesos, diseño, entre otras. En esta oportunidad, se analizará cómo ha incidido en el sector bancario peruano, en sus productos y servicios, y sobre todo en sus clientes, en especial los que aún no emplean la banca digital.

De esta forma, se sustentará el análisis de los factores que determinan la captación y fidelización de la población bancarizada al uso de los canales virtuales que ofrece la banca peruana. A continuación, la justificación se realizará en tres niveles: organizacional, social y académica.

3.1. Justificación Organizacional

A nivel organizacional, conocer los factores que determinan la captación y fidelización de la población bancarizada que no utiliza los medios digitales es relevante, en primer lugar, porque la tecnología se está convirtiendo y en muchos casos ya es parte de la vida cotidiana de la población. Según la plataforma de negocios Crunchbase, en Latinoamérica, el porcentaje de la población en la región que utiliza un *smartphone* en el 2018 alcanzó cifras de 64%, y se espera que para el 2025 llegue a un 78%; asimismo, el 90% de todas las conexiones de internet en Latinoamérica serán hechas por medio de aparatos móviles (2019). En este sentido, las personas cada vez más tienen mayores conocimiento y accesos hacia los productos y servicios tecnológicos que el sector proporciona, así como de las ventajas y desventajas de los mismos, esto conlleva a que los clientes de la banca peruana exijan diversos productos y servicios de calidad y que superen sus expectativas. Al mismo tiempo, la digitalización exige a los bancos proporcionar servicios que respondan a la demanda de sus clientes y a su vez, que los mantenga competentes dentro del sector. Juan Fernando Maldonado, gerente de Payments & Loyalty Business Development y Digital Banking del BBVA Continental confirma lo mencionado previamente:

“Si uno no evoluciona, desaparece. Hace unos años empezamos con la banca digital, luego nos dimos cuenta de que la digitalización no debe ser solo de un área, sino que es transversal a todo el banco, por lo que empezamos una transformación integral, tanto en el proceso de servicios como en el modelo de servicios al cliente” (Sánchez, 2018, p.12).

Aplicar la digitalización de forma integral en una organización, pero, sobre todo, tener las necesidades de los clientes en cuenta durante todo el proceso, no solo proporciona una mayor eficiencia y eficacia en el uso de recursos, el diseño de servicio digital y su implementación en el campo, también tiene un fuerte impacto en la reducción de los costos operativos financieros. Como afirman Ndungu, Morales y Ndirangu, “la digitalización brinda acceso al financiamiento, reduce los costos y crea oportunidades” (2016). Por ello, la importancia en conocer los factores que determinan la captación y fidelización de los usuarios de la banca, y ello parte de ofrecerles un servicio acorde a sus requerimientos que verdaderamente les genere valor.

De igual manera, esta investigación comprenderá el análisis de las distintas estrategias en los canales digitales a nivel internacional y local, por lo que se tendrán distintos enfoques de cómo el área de gestión comercial logra aumentar el uso de las transferencias y otros servicios realizados a través de los medios digitales. Asimismo, muchas de las estrategias que se analizarán son parte de la ventaja competitiva dentro de la industria financiera que servirán como referencia para la banca peruana.

Así como parte del benchmarking de las principales estrategias de digitalización, se analizará la realidad del desarrollo tanto de la banca como el uso de medios digitales de la población bancarizada, que permitirá mostrar las causas de los desfases que se presentan entre lo que ofrece la banca peruana y lo que valoran los clientes con la finalidad de que los bancos logren uno de sus objetivos principales que es la captación y la posterior fidelización a la banca virtual de sus clientes.

3.2. Justificación Social

A nivel social, se justifica la investigación pues servirá para que las entidades del sistema financiero diseñen mejoras en sus medios digitales, basados en las necesidades y en el contexto de los consumidores peruanos bancarios, lo cual conducirá a que ellos empleen un mejor uso de estos servicios. Según Carlos Tomasini, "La digitalización es un beneficio para el usuario, porque hoy lo que todos necesitan y lo que quieren es acceso rápido e inmediato a todos los servicios" (2020).

Si bien la oferta de servicios bancarios digitales está enfocada en brindar mayores beneficios y facilidades a los usuarios, este modelo de servicio no ha logrado mayor acogida en el país pese a sus innovadores avances debido al desconocimiento por gran parte de los peruanos en el uso de las herramientas digitales, lo que les impide sacar el mayor provecho a los avances tecnológicos. Como menciona Paz, "la brecha generacional se ha convertido en un abismo y los tiempos han cambiado tan radicalmente que pareciera que los adultos y ancianos sin elementos mínimos de alfabetización digital no caben en este mundo de la tecnología y la globalización" (2008, como se citó en Gonzales, 2017, p. 10). Es por eso que las innovaciones digitales tienen que ser diseñadas pensando en el contexto cultural y social en el que vivimos, en donde existe una baja tasa de alfabetización digital.

Asimismo, por medio de la presente investigación se pretende que los bancos peruanos ofrezcan una mayor oferta de servicios bancarios enfocados en brindar mayores beneficios y facilidades a los usuarios. Una mayor digitalización les permitirá a los peruanos una mayor agilidad, eficiencia y eficacia en los procesos financieros. Para ejemplificar esto, un estudio de mercado realizado por *Americas Market Intelligence*, por encargo de MasterCard, sostiene que "la apertura de cuentas en línea se está convirtiendo

rápidamente en un estándar de la industria y más de la mitad de los encuestados prefieren un canal digital para abrir una cuenta bancaria”, ya que en cuestión de segundos puedes realizar esa transacción en lugar de trasladarte hacia una sucursal del banco, así también, “la mayoría de solicitudes en línea tardan menos de cinco minutos en completarse” (Mastercard, 2020). De la misma manera, aplicar un servicio personalizado es una estrategia importante para lograr la fidelización de los clientes y captar a los clientes potenciales. Por otro lado, es importante que los bancos diseñen medios digitales más seguros, y que logren transmitir mayor confianza a sus usuarios por medio de estas plataformas, ya que “un gran porcentaje de la población no está convencida de usar las aplicaciones móviles por temor y desconfianza” (Tomasini, 2020). Asimismo, Roberto Martines señaló que "recientemente hemos visto un crecimiento sostenido en ataques a sistemas financieros a nivel global; se han incrementado en frecuencia, forma y capacidades” (como se cita en Tomasini, 2020). Por ende, los bancos deben aplicar las estrategias necesarias para transmitir e inspirar seguridad a sus usuarios, informándoles acerca de los mecanismos de protección que emplean frente a los *hackeos*.

3.3. Justificación Académica

En el desarrollo de la presente investigación se proveerá a las Ciencias de la Gestión el análisis de la oferta de los servicios digitales que se ofrecen en el sistema bancario peruano y los factores que determinan la captación y fidelización, aportando los hallazgos encontrados a la rama de gestión comercial. Como sostiene un informe elaborado por Mastercard:

“Los bancos del mañana les ofrecerán a los consumidores la posibilidad de posicionarse en el centro, aprovecharán el poder de lo digital para poner al consumidor en control de sus finanzas y del modelo de su preferencia para tratar con su banco, manteniendo al mismo tiempo la transparencia en sus servicios e información”. (2020, p.3)

Es así como, los futuros gestores deben estar preparados para poder gestionar aquella banca del futuro, y conocer los *insights* de los consumidores peruanos. De esta manera, se permitirá conocer los factores decisivos que influyen en captar y fidelizar a los usuarios bancarizados del Perú hacia el uso de estas plataformas digitales, y así analizar las estrategias empleadas que han tenido éxito en brindar servicios adecuados a los usuarios y las que no, y en base a esto plantear mejoras en el diseño y en la implementación de estos medios.

Por otro lado, la investigación permitirá analizar la perspectiva de los consumidores de estos servicios y su disposición a emplearlos. Podremos conocer más a fondo el punto de vista de los consumidores peruanos frente a estas herramientas digitales, y descubrir el porqué de la gran brecha de bancarización digital existente en el Perú. Como afirma Leal, “la transición de la banca tradicional a la banca electrónica ha sido un proceso lento, debido a la resistencia de los clientes por diversos factores como la inseguridad, el temor, el desconocimiento de la herramienta, entre otros” (2012, como se citó en Gonzales, 2017, p.7). Por lo que se debe trabajar para inspirar confianza y seguridad en el servicio a los consumidores.

Tras todo ello, postulamos que un mejor conocimiento sobre los factores que inciden en la captación y fidelización de los consumidores bancarizados al uso de los medios digitales bancarios significa una herramienta poderosa para que los bancos puedan diseñar sistemas digitales centrados únicamente en el consumidor peruano, tomando en cuenta los aspectos sociales, económicos y culturales del Perú. Por ello, estas mejoras permitirán que los usuarios dispongan de un mejor uso de estos servicios y por lo tanto sacarle mayor provecho a la oferta de productos bancarios digitales y a los beneficios de ahorro de tiempo, lo que no solo mejora la percepción de los consumidores hacia los sistemas financieros, sino que también los fideliza con la institución financiera en particular. Sin duda, estas mejoras lograrán avances importantes en la inclusión social financiera, y cada vez más peruanos podrán disfrutar de los beneficios financieros que se les ofrece. Como señala un estudio realizado por Mastercard:

“Los bancos están cambiando quienes son y lo que son, evolucionando para pasar de ser instituciones tradicionales con sucursales físicas a convertirse en proveedores digitales ágiles, capaces de atender a sus clientes donde quieran y cuando quieran realizar sus transacciones. Los consumidores latinoamericanos se beneficiarán a medida que se les vayan ofreciendo plataformas de banca móvil tan dinámicas como sus propias vidas”. (2020, p.13)

4. Viabilidad

Con respecto a la evaluación de los recursos, existe un amplio número de fuentes bibliográficas que abordan el marco teórico. Asimismo, también existe amplia información del sector bancario tanto a nivel nacional como internacional. De la misma manera, contamos con el capital humano necesario para realizar una investigación rigurosa dado todos nuestros años de formación académica y la guía de nuestros asesores de tesis. Poseemos disponibilidad de tiempo necesario y durante la investigación no será necesario incurrir en gastos económicos significativos.

En cuanto al acceso a la información, existen investigaciones previas respecto a las variables del tema escogido de forma independiente. Por un lado, para el marco teórico de nuestro trabajo contamos con las investigaciones académicas de Kotler, Kartajaya y Setiwan, y Armstrong, Chaffey y Smith, Molero, entre otras. Mientras que para el marco contextual contamos con diferentes informes de grandes instituciones financieras nacionales e internacionales (Caixa Bank, MasterCard), investigaciones académicas de Saavedra, Arellano, Bayona y Vanegas, entre otras. De igual forma, se cuenta con contactos de trabajadores de distintas instituciones financieras que están dispuestos a brindar sus testimonios como aporte para los estudios correspondientes. Como por ejemplo, Jorge Vicuña, quien es publicista y diseñador de *User Experience* del banco Interbank. En esta línea y considerando que no se abordan temas particularmente sensibles para las empresas, no se anticipan dificultades en el acceso y desarrollo de la investigación.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico, el cual se basa en autores que han establecido conceptos y teorías sobre captación y fidelización aplicados al sector bancario desde su inicio hasta la actualidad. En tal sentido, el presente capítulo empieza describiendo la evolución de los conceptos de captación y fidelización relacionados al marketing; seguido de ello se define y explica las estrategias de captación y fidelización en la banca a un nivel general y predigital, y, posteriormente, se exponen sobre un panorama actual digital. Finalmente, se precisa sobre la digitalización y su impacto tanto en el marketing como en el sector bancario.

1. Conceptos y teorías de captación y fidelización

En primera instancia, se expondrán los principales conceptos y teorías respecto a la captación y fidelización de clientes con el objetivo de mostrar las convergencias y diferencias que abarcan estas dos variables a través del tiempo.

1.1. Marketing, Captación y Fidelización de Clientes

El presente apartado evidencia la evolución a través de los distintos desarrollos contemporáneos del Marketing hasta la actualidad o escenario del *marketing 4.0*. En este sentido, tiene como objetivo precisar los principales conceptos y teorías de captación y fidelización relacionadas al Marketing.

1.1.1. Marketing 4.0 y desarrollos contemporáneos del Marketing

Como se mencionó previamente en la definición del problema, los conceptos de captación y fidelización se desarrollarán sobre la base de un escenario de *marketing 4.0*, el cual involucra la relación y convergencia del marketing tradicional y el marketing digital, entendiendo a este último como “lograr los objetivos de Marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales” (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, p.10). Es necesario comprender, que ambos tipos de Marketing se comenzaron a implementar a destiempo, ya que la propuesta de marketing digital se dio a partir de los evidentes cambios que contrajo la revolución tecnológica y medios de comunicación e información. Asimismo, existen organizaciones que, según el sector en el que se desarrollan y la etapa en la que se encuentran, requieren un mayor enfoque en un tipo de marketing más que en otro, pero son cada vez más los casos que deben tratar de coordinar ambos para desempeñarse efectivamente en el sector que opera.

En ese sentido, esa brecha tecnológica evidencia desde el primer paso la necesidad de una estrategia o plan de Marketing, el cual se basa en segmentar y orientar al cliente con

la finalidad de encontrar una necesidad en el mercado y definir el *target*. El Marketing tradicional plantea un proceso de segmentación y focalización desde una perspectiva y toma de decisiones unilateral, es decir, provenientes principalmente de los profesionales en mercadotecnia, los cuales suelen determinar las variables que definen a cada segmento. De acuerdo con Kotler et al., esto se debe a que para muchas organizaciones los clientes son vistos como “objetivos” y ello genera cierta incomodidad a los usuarios, ya que se sienten atacados o invadidos con publicidad intrusiva, que finalmente termina siendo irrelevante para ellos (2016). La participación de los usuarios suele ser nula o indirecta, ya que su consideración se limita a reportes e investigaciones de mercado. Por el contrario, el marketing digital reconoce la conexión entre los usuarios a través de los medios de comunicación y la tecnología, comprende que existen comunidades predeterminadas formadas naturalmente por los mismos usuarios a partir de los límites que ellos definen. Según Kotler et al.:

“Hoy, las comunidades son los nuevos segmentos [...]. Las comunidades de clientes son inmunes a los correos basura y publicidad irrelevante. De hecho, rechazan el intento de una empresa de abrirse camino en estas redes de relaciones” (2016).

Esto demuestra un cambio de perspectiva desde un enfoque vertical a uno horizontal con el usuario. De igual manera, deja un escenario inconcluso, el cual se pregunta cuál es la mejor forma de acercarse y ser aceptado por una de estas comunidades.

Según Godin y Torron, para participar efectivamente con una comunidad de usuarios, las marcas deben incluir, en sus planes de marketing, el permiso (2014). Para ello, es fundamental que las organizaciones se enfoquen en las comunidades, pero sobre todo en sus necesidades. Un acercamiento amistoso, que demuestre que se encuentran dispuestos a ayudar y no solo a sacar un beneficio propio, deben crear un escenario de confianza. A partir de ello, los clientes decidirán si aceptar su propuesta o rechazarla. No obstante, el marketing del permiso no excluye los pasos de segmentación, orientación y posicionamiento del cliente, sino trata de agregarles la variable “permiso” durante estas etapas con la finalidad de que sea un proceso transparente para los usuarios y ello evidencie una relación horizontal entre las empresas y los clientes. Este tipo de Marketing da pie a la entrada del *inbound marketing*, otra teoría contemporánea que se apoya en el marketing digital, la cual “evita molestar e interrumpir al usuario, al contrario, lo ayuda y acompaña en su camino hacia la transacción” y permite movilizar al “consumidor como dueño de la información” (InboundCycle & Adsmurai, s.f.). También es empleada como estrategia para poder captar y fidelizar de forma efectiva a los clientes a través de un acompañamiento

continuo y contenido relevante y amigable durante toda su experiencia de compra, tal como el marketing de permiso. La clave se encuentra en proveer contenidos que aporten valor al consumidor con la finalidad de que este sea quien se acerque a la organización.

Por otro lado, una vez que se ha logrado la segmentación y orientación del cliente, es importante posicionar la marca y buscar elementos que la diferencie, sobre todo en el actual mercado lleno de un sin fin de productos y servicios. Se ha podido visualizar la evolución de la marca desde una perspectiva más tradicional, la cual inició siendo vista como un conjunto de imágenes conformado por un logo, nombre y slogan que diferenciaba un producto o servicio de la oferta a una perspectiva más contemporánea, la cual reconoce que la marca se encuentra ligada estrechamente a la experiencia que brindan las organizaciones a sus clientes (Kotler et al., 2016). De esta forma, la marca se convierte en parte de la estrategia de cualquier plataforma de una organización, ya que cualquier acción que tome sea a través de su publicidad o fuera de esta, se verá relacionada a la marca y, por ende, a la empresa.

De igual manera, en un contexto donde los ciclos de vida del producto son mucho más reducidos y las tendencias son cada vez más cambiantes, las organizaciones se ven obligadas a contar con una marca lo suficientemente dinámica y flexible como para adaptarse a los cambios, pero sin perder su esencia. Acorde con Kotler et al., “cuando el núcleo de la marca permanece fiel a sus raíces, las imágenes externas pueden ser flexibles” (2016), es decir, deben mantener su razón de ser. Ejemplos claros de ello son Google, Apple y Coca-cola, marcas globales, no sólo por sus productos y servicios, sino porque ofrecen “un estilo de vida, un concepto determinado, lleno de actitudes e ideas concretas” (Pacheco, Murillo y Vidal, 2017) en cada uno de ellos, los cuales demuestran su esencia. Este concepto basado en el posicionamiento de la marca sin perder su razón de ser, se relaciona con la teoría del branding o desarrollo de marca, otra teoría contemporánea que se desarrolla en el marketing 4.0, la cual según Pacheco et al., “[implica un] proceso de un estudio, creación, desarrollo, construcción y diseño de estrategias de marca para su implementación en medios previamente planificados” (2017, p.17), es decir, asegura una marca sólida y una estrategia determinada que sea flexible ante los nuevos productos y canales diversos que emplean las organizaciones en respuesta a los requerimientos de los clientes.

Parte del análisis previo a la implementación de una estrategia se encuentra la definición de una mezcla de Marketing. Kotler, Kartajaya y Setiawan afirman que existen diversas herramientas que una organización puede emplear para planificar qué y cómo ofrecer un producto o servicio a los clientes. Una de las más conocidas es el marketing *mix* o las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción. No obstante, dentro de una economía

digital, estas 4 P's también evolucionaron y si se desea captar la atención de sus usuarios y formar un lazo duradero en este contexto, es necesario emplear las 4C's: co-creación, moneda, activación comunal y conversación, las cuales emplean como base las 4 P's, pero desde la perspectiva del cliente. Son conceptos que pueden ser utilizados como estrategias, como es el caso de la co-creación, la cual se centra en los deseos y necesidades del cliente y lo invita a formar parte del proceso de la creación de los productos y servicios. Esto es de gran utilidad cuando se quiere brindar un producto o servicio personalizado.

Lo mismo ocurre con los demás conceptos, la fijación del precio (moneda) visto como el costo del cliente, se establece a partir de precios flexibles y dinámicos, "basados en la demanda del mercado y la utilización de la capacidad" (Kotler et al., 2016). Esta característica no es solo parte de una economía digital, sino que ya se ha venido implementando por distintas industrias como es el caso del sector de hotelería y turismo; sin embargo, es evidente que el avance tecnológico ha llevado este concepto a la práctica en casi todas las industrias. Acorde con Chaffey & Ellis-Chadwick, la nueva tecnología ha permitido que exista una mayor transparencia de precios, es decir, los clientes conocen cuando hay variaciones en ellos al tener mayor disponibilidad de la información. De igual forma, un proveedor puede establecer una diferenciación o discriminación de precios (2014, p. 278), es decir, tienen la posibilidad de establecer precios distintos de un mismo producto o servicio para sus diferentes clientes, según el mercado o situación de la compra. Esto puede parecer una desventaja para los clientes, ya que estos se podrían oponer a estos precios establecidos por una organización, pero es fundamental recordar que este procedimiento se está empleando cada vez por más industrias, así que estas características generan mercados mucho más competitivos, ya que los clientes eligen la opción que se adecue a sus condiciones.

El concepto de plaza es uno de los que más varía. Este abarca la distribución del producto en función de la demanda con la finalidad de disminuir los costos de almacenamiento y transporte (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, p. 288). Es entendido como la activación comunal en la economía digital, ya que como se mencionó anteriormente, los segmentos de clientes se encuentran en comunidades interconectadas, las cuales exigen productos y servicios al momento, que suelen ser atendidos por sus pares más próximos (Kotler et al., 2016). Por ello, muchas organizaciones cuentan con redes sociales y/o aplicativos digitales que les permiten estar cerca a sus comunidades o público objetivo con la finalidad de atender sus necesidades al instante. Esto se evidencia cada vez en más en todos los sectores, actualmente cada empresa, sea grande o pequeña, cuenta con una red social que la acerca a sus clientes. Un ejemplo de ello son las empresas de servicios de alquiler automovilístico como Uber o TaxiBeat, servicios de hotelería como AirBNB,

servicios de *delivery* como Glovo y Rappi y; la industria bancaria se suma a partir de la banca virtual y móvil de bancos como BBVA, BCP, Scotiabank e Interbank en el Perú. En ese sentido, Dave Chaffey plantea que el marketing digital está estrechamente relacionado a una estrategia de canal de marketing, ya que esta última define los lineamientos y objetivos que debe definir una organización para un canal como internet y variar su propuesta de comunicaciones para este canal en específico. Igualmente reconoce la importancia estratégica de internet y las redes sociales y medios de comunicación que se emplean para tener un contacto directo con los clientes en los diferentes puntos de comunicación con el cliente (2014, p. 190).

Finalmente, en el caso de la promoción (conversación), como se mencionó previamente, no solo se da de forma unilateral, sino que la revolución digital ha permitido que a través de las redes sociales los usuarios puedan opinar respecto a los distintos productos y servicios que se ofrecen y esta les permite tener un espacio de interacción no solo con las organizaciones, sino entre ellos. Por ello, es importante definir y conectar adecuadamente las 4 C's, ya que permite centrarse en las necesidades y requerimientos de los clientes *offline* y *online* en el tiempo, y ello asegura una mayor capacidad de respuesta y adaptabilidad en las empresas. Además, es necesario tener en cuenta la importancia de conocer al segmento objetivo al que se dirige para plantear el *mix* más adecuado.

Como se ha podido observar hasta este punto, el marketing tradicional y el marketing digital tienen distintos puntos de convergencia, ya que el marketing digital usa como base las teorías y conceptos del tradicional y las amolda a este nuevo contexto digital que requiere del *marketing 4.0*. De igual manera, se identifica un proceso para el uso de ambos, ya que, en la etapa inicial de interacción entre empresas y clientes, el marketing tradicional juega un rol más importante esclareciendo conceptos base como guía. A medida que avanza la interacción entre las organizaciones y los clientes y, los últimos requieren relaciones más cercanas con los primeros, el marketing digital gana un papel más importante. Por último, una vez definido el qué (producto y precio) y el cómo (plaza y promoción), es necesario determinar el por qué y para qué. En otras palabras, definir los conceptos de captación y fidelización de clientes de las organizaciones, los cuales corresponden a los objetivos tanto de corto como de largo plazo del Marketing y son los componentes en lo que se centra la presente investigación.

1.1.2. Captación de clientes

Como se ha podido percibir, cada vez más organizaciones reconocen la importancia de enfocarse en el cliente, ya que reconocen que de ellos son pieza fundamental que puede determinar el éxito o fracaso de su negocio. Por ello, es primordial

diseñar estrategias que se centren en captar la atención al cliente enfocándose en sus necesidades y requerimientos con la finalidad fidelizar a los clientes actuales y a captar potenciales usuarios que garanticen la continuidad y éxito de la organización.

Según el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (Bic Galicia), el término “prospección” se relaciona al concepto de captación de clientes, ya que implica un proceso de identificación de clientes potenciales de cara al corto plazo y largo plazo (PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE, 2012, p.13). Asimismo, se puede definir la captación de clientes como un proceso que se basa en buscar nuevos clientes para que pasen a formar parte de la organización. Para ello, es necesario que se realice una segmentación basada en los requerimientos y características de los clientes, encontrar lo que verdaderamente le otorgue valor al cliente con la finalidad de lograr un proceso de acercamiento y convencimiento de este (Agüero, 2014). De igual forma, es importante recalcar que cada organización va a aplicar distintos procesos y estrategias de captación, ya que estas se tendrán que alinear y adecuar a la misma empresa teniendo en cuenta el sector en el que se desempeña y a los clientes a los que se pretende llegar.

En ese sentido, PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE plantea 4 etapas en un proceso general para captar a los clientes en una organización que trabaja de cara con ellos. En primera instancia, exhibe la importancia de identificar a los clientes, ya que plantea que cualquier persona que aún no es cliente, es posible candidato para formar parte de los potenciales clientes (2012). Este proceso implica que las organizaciones deben buscar clientes idóneos, es decir, el cliente que le otorgue mayores beneficios a la empresa. Para ello, es necesario segmentar a los clientes y ello requiere realizar una investigación de mercado profunda, donde se encuentren los insights del cliente. El objetivo de este punto es lograr una segmentación adecuada, es decir, dividir a todos los potenciales clientes en grupos con características homogéneas basadas a las necesidades y características similares, y acorde la actividad o servicio que desempeñe la organización (2012).

La siguiente etapa se basa en seleccionar a los clientes, a medida que se obtiene más información se empieza a analizar los perfiles de cada segmento, las organizaciones deben evaluar quiénes serán los potenciales clientes y tomar la decisión respecto de si se invertirá tiempo y dinero en ellos o no (PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE, 2012). Por ello, se analizan distintos factores como sus necesidades, lo que más valoran de un producto o servicio y atributos adicionales, tiempo del producto o servicio en el mercado y en la vida de los consumidores, el grado de dispersión, el patrón de compra, entre otras (2012). Asimismo, es indispensable analizar el entorno, centrarse en la competencia directa e indirecta y analizar el segmento al que se dirige y lo que le

proporciona, para encontrar oportunidades de segmentos desatendidos y evitar enfocarse en segmentos cubiertos por los competidores.

El tercer paso es el de la captación de clientes, donde se definen los tipos de recursos (material, tiempo, dinero y personas) que se emplearán y las cantidades. Esto conlleva a todo un plan de marketing, el cual estará definido por estrategias puntuales para lograr este objetivo (PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE, 2012, p. 15). Lo que se quiere lograr en primera instancia es que el usuario tenga una experiencia de compra a través de un primer encuentro con el cliente, el cual logre proporcionar valor y satisfacerlo. En este punto se brinda especial énfasis en el valor y satisfacción del cliente como cimiento de las relaciones con el cliente, entendiendo el valor percibido como la evaluación que realizan los usuarios de la oferta y las diferencias entre los beneficios y costos de la misma (Kotler & Armstrong, 2017), y la satisfacción del cliente como el grado de coincidencia entre el desempeño de un producto o servicio se alinea a las expectativas del usuario (2016, p. 14). De igual manera, este primer encuentro le permitirá a la organización, analizar el proceso de compra de sus usuarios traducido en el nuevo camino que experimentan los usuarios reflejado en las 5 A's: consciente, apelar, preguntar, actuar y abogar, explicado en el primer capítulo, lo cual permitirá que la organización responda a preguntas como "¿dónde buscan información los clientes?" (2016, p. 15). En otras palabras, la organización se debe centrar en los canales o referentes que cuenta su público objetivo y estar presente a través de la publicidad, tanto offline como online.

Finalmente, la última etapa se centra en reactivar a los "clientes dormidos" (PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE, 2012). Este concepto se relaciona a los clientes que compraron una vez y dejaron de hacerlo por tiempo prolongado. En la economía digital, las organizaciones tienen a disposición distintas herramientas de *Big Data* que les permite almacenar la información de compra de sus clientes. De esta manera, las empresas logran acercarse a sus segmentos objetivos y plantear estrategias acorde a ellos con la finalidad de reactivar o mantener la relación entre la organización y sus clientes.

Una propuesta para captar la atención de los clientes es el factor WOW (Kotler et al., 2016). Según los autores: "Es una expresión que un cliente pronuncia al experimentar placer sin palabras[...] Primero, un WOW es sorprendente. Cuando uno tiene una cierta expectativa, pero obtiene mucho más, ese es un momento increíble. Una desviación a un resultado esperado es lo que crea un WOW" (2016). Esta variable asegura la atención de los clientes en la empresa.

En ese sentido, se puede afirmar que el concepto de captación de clientes se desenvuelve dentro de la administración de las relaciones con el cliente, conocida como *Customer Relationship Management* (CRM) en sus siglas en inglés, el cual se encarga de “establecer y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 13). Pero como se puede percibir, el CRM, no solo abarca el proceso de captación, sino que reconoce la importancia de fidelizar a los clientes manteniendo el valor y satisfacción de la propuesta inicial de captación, concepto que se desarrollará en el siguiente apartado.

1.1.3. Fidelización de clientes

Como se expuso en la teoría del CRM, actualmente las organizaciones no sólo buscan atraer a sus clientes potenciales sino pretenden formar una relación a largo plazo con ellos. En primera instancia, es importante reconocer el principio clave de la fidelización. Este se basa en conservar los clientes con los que cuenta una empresa (Lehu, 2001), teniendo en cuenta que es más rentable fidelizar a un cliente que adquirir uno nuevo (Daly, 2002). Asimismo, es preciso aclarar la diferencia entre retener y fidelizar. Según la Escuela de Administración de Negocios de Barcelona (EAE Business School), el retener a un cliente implica realizar distintas acciones para que este no se dirija a la competencia, mientras que la fidelización no solo implica retener a los clientes, sino es lograr que el cliente se encuentre satisfecho y valore todo lo que le proporcione o pueda obtener de una organización a tal punto que se sienta identificado con ella y le sea leal por cuenta propia (p.4). En ese sentido, las empresas deben apuntar a fidelizar a sus clientes antes de solo retenerlos.

La economía digital ha revolucionado la oferta, ya que los clientes suelen tener un sin fin de opciones entre productos y servicios para comparar y escoger dentro de un mismo mercado, el proceso de fidelización se ha convertido en un reto para las organizaciones. La fidelización del cliente no asegura que los clientes sólo consuman o empleen el servicio o producto de una empresa dentro de un sector, ya que, acorde con Alet, los individuos cuentan con un comportamiento de lealtad polígama (2015). En otras palabras, están acostumbrados a compartir múltiples marcas en simultáneo para cubrir ya sea necesidades similares o diferentes acordes a sus preferencias.

Por otro lado, según PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE, la fidelización se puede entender de dos formas. La primera es que el cliente siga comprando a lo largo del tiempo y la segunda, se relaciona a aumentar el volumen de la compra. Además, señala que es más sencillo realizar cualquier estrategia o acción de fidelización a un cliente satisfecho, el cual cuenta con baja vulnerabilidad frente a la competencia (2012,

p.21). Esto se debe a que el cliente satisfecho, se convierte en un cliente leal y, según EAE Business School, los clientes leales, se convierten en uno de los mayores aliados de las organizaciones, ya que representan la marca de la empresa al recomendar y vender indirectamente los servicios o productos de la misma (p.6). No obstante, se reconoce el esfuerzo que se necesita para implementar adecuado diseño, planificación e implementación de estrategias, que sean innovadoras y adaptadas a los clientes para obtener usuarios más leales.

Por último, al igual que el proceso de captación, la fidelización cuenta con una serie de etapas que se deben aplicar para obtener un mejor resultado, las cuales cuentan con tres elementos fundamentales: “conocimiento mutuo, de la personalización del trato y de la calidad del servicio” (EAE Business School, p.6). La primera fase se centra en la identificación del cliente y, a diferencia del proceso de captación, esta se relaciona a seguir estudiando los segmentos objetivos previamente definidos. Mejor dicho, seguir investigando y obteniendo información con el objetivo de poder realizar estrategias mucho más personalizadas y acertadas. Como segunda fase, se plantea identificar y conocer a los clientes más leales y, por ende, rentables. Esta se relaciona a lo que se mencionó anteriormente sobre los clientes satisfechos como grandes aliados de la empresa, es necesario identificarlos para crear una estrategia especial enfocada a este segmento con el objetivo de mantener su valor y satisfacción a lo largo del tiempo para que siendo un representante del negocio. En tercer lugar, se desarrolla el diseño e implementación de estrategias de retención y fidelización. En último lugar, se enfoca en realizar un seguimiento y control a las estrategias planteadas, ya que esto permitirá evaluar si se está yendo por buen camino o se debe replantear la estrategia (EAE Business School, p.7).

Según Cerrón, Cervantes y Chávez, para evaluar la lealtad de un cliente, se pueden tomar en cuenta las siguientes variables que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1: Factores de fidelización

| Factores de fidelización |
|---|
| Satisfacción general |
| Elige el producto de nuevo |
| Recomendaciones |
| Compra diferentes productos |
| Compra más costosa |
| Compra más a menudo |
| Compra más grande |
| Compra a competidores |
| Deja de comprar y cambia a la competencia |

Adaptado de Cerrón, Cervantes y Chávez (2018)

Tabla 2: Indicadores de medición

| | Indicadores de medición |
|---|---|
| 1 | Diría cosas positivas sobre XYZ (empresa) a otras personas. |
| 2 | Recomendaría XYZ a alguien que busca tus consejos. |
| 3 | Alentaría a amigos y familiares a que hagan negocios con XYZ |
| 4 | Considero a XYZ mi primera opción para comprar sus servicios de xxxx. |
| 5 | Haría mas negocios con XYZ en los próximos años |

Adaptado de Cerrón, Cervantes y Chávez (2018)

La primera variable se mide a partir del nivel de satisfacción y las siguientes a partir de probabilidades de ocurrencia (2018, p. 25). Asimismo, sostienen 5 indicadores de medición (ver Tabla 2) a ser medidas en una escala de Likert de 7 puntos, donde 1 es “totalmente de acuerdo” y 7 es “totalmente en desacuerdo” (2018, p.25). Variables escogidas con la finalidad de conocer cómo se puede determinar el grado de fidelidad en una organización.

La calidad del servicio también impulsa la satisfacción de los clientes y, por ende, su lealtad. Por ello, en muchas organizaciones donde ya no solo se centran en elaborar productos, sino que acompañan a los clientes con una experiencia de variados servicios, se aplica el modelo Servqual. Según Matsumoto, “es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio” (2014). En ese sentido, el modelo se aplica a través de una encuesta que contiene 22 atributos de servicio agrupados en cinco aristas de calidad de servicio: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles. La encuesta contiene una escala de siete puntos para cada atributo, desde totalmente de acuerdo = 7, hasta totalmente en desacuerdo= 1. Además, cada atributo se divide en dos ámbitos: expectativa (expectativas generales de un servicio en concreto) y percepción (percepciones sobre el mismo servicio, pero aplicado a una empresa específica y su provisión), la diferencia entre las calificaciones de expectativa y percepción constituye una medida cuantificada de la calidad de servicio (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Por ejemplo, las brechas negativas entre expectativa y percepción determinan la insatisfacción por parte del cliente y viceversa. No obstante, al reconocer que las expectativas pueden influir en las percepciones, se crea el modelo Servperf, el cual se basa únicamente en las percepciones. Emplea únicamente las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño

recibido del modelo Servqual (Cronin & Taylor, 1994). La calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones.

Por otro lado, la mayoría de las veces las organizaciones suelen aplicar pequeñas encuestas de satisfacción que cuentan con métricas de mercado y de cliente, las cuales se expresan en forma de escala, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Encuesta de satisfacción de clientes

| Muy insatisfecho | Algo insatisfecho | Ni satisfecho ni insatisfecho | Algo satisfecho | Muy satisfecho |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Adaptado de Domínguez (2007)

Según Domínguez, estas son las encuestas más comunes que se realizan periódicamente para conocer el grado de satisfacción de los clientes sobre productos y servicios de una empresa (2007, p. 80).

Como se ha podido visualizar a lo largo de este apartado, existen distintas concepciones para describir y medir la fidelización de clientes, pero todas coinciden en la importancia de su aplicación en las empresas y las entidades bancarias no son ajenas a ello. No obstante, para un siguiente estudio, el cual requiera evaluar la satisfacción y lealtad de los clientes, se optaría por aplicar la propuesta de Cerrón et al., la cual, a diferencia de las otras propuestas, analiza variables durante todo el proceso de compra del consumidor con la finalidad de determinar el grado de fidelidad de los clientes (2018). Por otro lado, siguiendo con el presente estudio, la siguiente sección muestra mayor detalle sobre las estrategias tanto de captación y fidelización de clientes aplicadas al sector bancario con la finalidad de conocer las aplicaciones de esta materia en el campo en cuestión.

1.2. Marketing en el sector bancario (a nivel general y predigital)

En la actualidad, el marketing es un componente fundamental que se emplea en todas las organizaciones, sean grandes o pequeñas, suelen aplicar el marketing para captar y fidelizar a sus clientes. El sector bancario no es ajeno a ello, ya que lo ha podido trabajar a partir del marketing financiero. Según Embid, esta teoría supone la orientación efectiva de la institución financiera dirigida al mercado y a los usuarios con la finalidad diseñar los productos y servicios que el cliente requiera, “colocándolos a su disposición en los canales donde este quiere adquirirlos y los precios que este esté dispuesto a pagar por dichos productos y/o servicios” (2010), que capte su atención y los diferencie de la competencia. Este tiene la finalidad de determinar y anticiparse a partir de una reflexión y análisis estratégico las acciones a entablar del mercado, el cual reconoce se encuentra vulnerable

frente a los continuos cambios como la globalización de mercado, la liberalización financiera, la tecnología, el nivel cultural y económico (Teruel, 2008), es decir, un escenario altamente competitivo y volátil. Si bien la tecnología es una gran herramienta en la actualidad para asegurar un proceso de captación y retención eficiente, en la siguiente sección, en primer lugar, se expondrán las principales estrategias de marketing en el sector bancario de un contexto pre-digital.

1.2.1. Estrategias de captación de clientes en el sector bancario

Con el tiempo, el sector bancario ha empleado el marketing financiero alineado a un marketing relacional, cuyo principal objetivo no solo es captar al cliente sino conservarlo en la organización. Por ello, se apoya en otras variables además de las 4P's del *marketing mix*: “las personas, los procesos, la prestación de servicio a la clientela y por último las pruebas físicas” (Núñez, 2015, p.7) enfocadas en los requerimientos del cliente para proveerlos ya no sólo de productos sino de servicios.

Asimismo, según Núñez existen tres estrategias generales del marketing financiero a las que deben alinearse las estrategias de captación y fidelización. La primera toma en cuenta los costos (2015, p.8), es decir, una eficiencia en costes que implica brindar la mayor personalización posible a través de sus productos y servicios, pero a un menor coste. Las entidades bancarias deben tener un óptimo control de costos de sus productos y servicios, con la finalidad de emplear el precio los mismos como estrategia de marketing y lograr una ventaja competitiva. Esto les permitirá asignar distintos precios a los diferentes segmentos de su cartera de clientes (previamente segmentada). La segunda se enfoca en la diferenciación, “consiste en la creación de una imagen de la marca, mejorando la recepción de la misma” (Núñez, 2015, p.8). Esta se suele emplear a través de eslóganes o publicidad Above The Line (ATL) principalmente, la cual se relaciona a los valores y principios fundamentales de la empresa. Tal es el caso del Banco Santander en España en el 2014, donde a través de su publicidad en los medios de comunicación mencionó su slogan: “Queremos ser tu banco”, lo cual fue implementado con la finalidad de acercarse a los clientes y mostrarse más empáticos con la finalidad de aumentar su cartera de clientes. Por último, la estrategia de segmentación. Esta les permite sentar la base de su mercado al definir a qué tipos de usuario se va a dirigir, cómo lo realizará y qué recursos necesitará para el diseño de un producto o servicio específico para cada segmento; existen distintos tipos de segmentación: demográfica, geográfica, psicográfica y cultural (2015, p. 10). En ese sentido, los productos y servicios que se dirijan a cada segmento deben contener “las características particulares y diferenciadas que cada grupo objetivo demande” (Núñez, 2015, p. 10).

A nivel nacional como internacional el sector bancario invierte grandes cantidades en publicidad para captar a sus potenciales clientes. Según la revista América Retail, dentro de las categorías con mayor dinamismo publicitario en ambos medios se encontró la Banca, la cual triplicó en el 2020 sus anuncios enfocando su inversión en televisión por cable y radio (González, 2020). Esto demuestra que las entidades bancarias son aquellas que más invierten en captar nuevos clientes a través de su publicidad. Simultáneamente, son las que más aplican técnicas de fidelización de clientes mediante estrategias que aseguren su satisfacción y retención a través de los distintos tipos de servicios y productos que ofrecen (Atenas, 2006).

1.2.2. Estrategias de fidelización de clientes en el sector bancario

En primer lugar, es importante recalcar el tipo de relación que existe entre los bancos y sus clientes. Acorde con Rivera & Mas, se evidencia una relación bidireccional, ya que, por un lado, las entidades bancarias le ofrecen al cliente incrementar su capital a través de productos y servicios; por otro lado, estas demandan capital en el mismo mercado (2015). Asimismo, afirma que el tipo de relaciones que se establecen en el sector son las más estables a diferencia de otros sectores e industrias (2015). Además, el cliente que accede a un servicio bancario se caracteriza por realizar una evaluación previa caracterizada por ser un proceso racional; este utiliza la información disponible y sus experiencias previas o pasadas y las materializa para luego, tomar una decisión (Fandos, Estrada, Monferrer & Callarisa, 2013).

Como se mencionó al inicio de esta investigación, existe un fenómeno de comoditización, el cual consiste en que los productos que ofrece la oferta, es decir, el sector bancario, suelen ser inmediatamente clonados por la competencia. Por ello es tan importante utilizar el marketing financiero, ya que incorpora variables intangibles en el servicio como la calidad de atención o el asesoramiento centrados en el cliente (Rivera & Mas, 2015, p. 20). Por otro lado, se debe tener en cuenta que “a un cliente no se le rentabiliza por una única operación, sino por el conjunto de operaciones distintas que realiza con la entidad por lo que hay que vincularlos al máximo” (Núñez, 2015, p. 10). Por ello, la relevancia de acercarse al cliente con la finalidad de equilibrar la relación bidireccional con la finalidad de satisfacer sus requerimientos y generarle valor.

Existen distintos tipos de estrategias para fidelizar a un cliente en el sector bancario. Una de las más fundamentales es la comunicación, la cual no solo servirá para captar a los clientes a través de su publicidad, sino que también es muy importante mantener el contacto con los clientes a través de los distintos tipos de canales con los que cuentan los segmentos a los que se dirige (Núñez, 2015). Esta estrategia se relaciona a la

transparencia y la estrategia por canales, las cuales plantean que sea mediante un medio físico o virtual, las entidades financieras sean capaz de transmitir con claridad y transparencia las características de un producto o servicio, así como responder de manera rápida y eficaz a los requerimientos quejas o reclamaciones de los clientes. Además, una comunicación efectiva en la forma de dirigirse a cada segmento objetivo es esencial (Núñez, 2015).

De igual manera, se tiene las estrategias de producto. Esta suele impartirse a través de productos innovadores que se diferencien de la competencia y le proporcionan beneficios al cliente. Un caso muy conocido es el producto “Cuenta 123” del banco Santander (Núñez, 2015). Esta es una cuenta corriente sin comisiones que devuelve parte del importe de los recibos domiciliados y remunera con acciones del mismo banco por contratar productos como “tarjetas de crédito, seguros, préstamos, planes de pensiones o hipotecas, con lo que el cliente que se vincule y se convierte accionista del Banco” (Núñez, 2015, p. 16). Según el propio banco, se logró incrementar en un 40% la base de clientes (de 12,6 millones a 17 millones) y fidelizar a clientes de rentas medias y altas que tenían contratos con dos o tres productos, además de captar mayores fondos para canalizarlos en otros productos de inversión (Núñez, 2015).

Otra estrategia frente a productos similares dentro de la oferta es una estrategia de precios. Estas se evidencian cuando las entidades bancarias mencionan ofrecer algún producto o servicio sin comisiones. Para los usuarios naturales las menores comisiones se traducen en mayores rentabilidades (Castelló, 2007). Un ejemplo de ello es el banco ING Direct el cual es uno de los más prestigiosos en España, junto al banco Santander, por la experiencia, los productos y servicios que brindan. Estas entidades suelen contar con productos y servicios que no tienen costo para los clientes e incluso, es decir, sin comisiones, las cuales son asumidas por estas entidades (Núñez, 2015).

Por último, se encuentran las estrategias de imagen, las cuales se logran a partir de las estrategias de comunicación, productos y precios. Asimismo, la imagen se potencia a partir del compromiso no solo con sus stakeholders sino con la sociedad y el medio ambiente (Núñez, 2015). Esta se encuentra relacionada a la responsabilidad social que realiza a partir de sus propias acciones y empleando sus productos o servicios como medio (Cajiga, s.f., p. 4). El banco español Caixa destina actualmente un porcentaje de la caja de ahorros a obras sociales. De igual forma, el Banco Continental (BBVA) se ha sumado a las empresas privadas dispuestas a colaborar con el objetivo los de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. Este se centra en el papel del sector financiero para lograr un financiamiento sostenible con fines de velar por el cambio climático a partir del uso de energía renovable (Rodríguez, 2020).

En resumen, son estrategias que se emplean actualmente, ya que mantienen en foco en los clientes. Sin embargo, el componente digital, es clave para potenciar estas estrategias y se precisará sobre este en los siguientes apartados.

2. Las estrategias de marketing digital en el sector bancario

En los siguientes párrafos se expondrá acerca de las estrategias de marketing digital en el sector bancario. Para ello, primero se abordará acerca de la revolución digital y sus aplicaciones, es decir, los beneficios que le ha traído al Marketing en general. Para luego, explicar acerca de la digitalización en el sector bancario.

2.1. Revolución digital y aplicaciones en el marketing

El presente apartado tiene como objetivo precisar los principales conceptos y teorías de lo que es la revolución digital y los beneficios que le ha traído a la ciencia del Marketing.

2.1.1. Definición de Revolución Digital

La Revolución Digital, también llamada Tercera Revolución Industrial o Revolución científico- tecnológica, se define como “el cambio de la tecnología mecánica, eléctrica y analógica a la tecnología digital, que ha tenido lugar desde el 1980 y continúa hasta la actualidad” (ECURED). Actualmente, estamos viviendo una revolución digital en todos los sentidos, que está transformando varias esferas de la vida cotidiana de las personas, desde las telecomunicaciones, educación, trabajo, ocio, entre otros aspectos. Asimismo, este patrón de consumo digital es a escala global, ya que como señala la Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “hay una masiva difusión de las tecnologías digitales debido al aumento en el número de usuarios de internet, el despliegue de redes de banda ancha que facilitan el consumo de aplicaciones multimedia, y el mayor uso de tabletas y teléfonos inteligentes” (2016). Es así como, los usuarios del siglo 21 reciben una oferta más amplia y diversificada de servicios y aplicaciones que responden a sus necesidades de información, comunicación, interacción y entretenimiento.

“Somos la primera generación que será testigo de los primeros asentamientos humanos estables fuera del planeta (el proyecto *Mars One* lo prevé para el 2023); la primera generación que disfruta de vacunas capaces de evitar los efectos de enfermedades infecciosas, como la malaria, la tuberculosis o la hepatitis, la primera generación que se va a beneficiar de la impresión 3D de miembros y órganos humanos para trasplantes” (Molero, 2014, p. 7)

Sin lugar a dudas, la revolución digital ha tenido un gran impacto, la ciencia avanza cada vez más y ha permitido lograr grandes avances en la salud, comunicaciones, ingenierías, entre otros ámbitos. “De ahí que la tercera revolución industrial que estamos viviendo, no es tanto la de la tecnología, sino la de la conexión de ésta con lo humano” (Molero, 2014, p. 7), ya que estos cambios tecnológicos crean un mundo distinto mucho más acelerado al anterior, al cual no todas las personas están cualificadas para adaptarse fácilmente como los jóvenes. Los jóvenes forman parte de la nueva generación nativa digital, este término fue empleado por el escritor americano Marc Prensky, y los define como aquellos que “nacieron en la era digital y son usuarios permanentes de las tecnologías con una habilidad consumada, tienen como característica principal la tecnofilia, y es por medio de las TICs que satisfacen sus necesidades de entretenimiento, diversión, comunicación, información y de formación” (2001, como se citó en García, Portillo, Romo & Benito, 2007, p. 2)

Por el lado de las comunicaciones, la revolución digital ha tenido un enorme impacto. La digitalización permite que nos conectemos de nuevas maneras. “la revolución de las telecomunicaciones ha transformado radicalmente los hábitos de consumo y ha dado lugar a nuevas posibilidades de comunicación cada vez más interactivas” (Martínez & Turégano, 2010, p. 341). La revolución digital abre paso a la telecomunicación, la cual “cubre todas las formas de comunicación a distancia, incluyendo radio, telegrafía, televisión, telefonía, transmisión de datos e interconexión de computadoras a nivel de enlace” (Martínez & Turégano, 2010)

Por otro lado, las tecnologías digitales han tenido gran impacto económico, ya que se evidencia su contribución positiva al crecimiento del PIB, la productividad y el empleo.

“El principal efecto de la digitalización ha sido su capacidad de transformar todos los flujos económicos al reducir los costos de transacción y los costos marginales de producción y distribución. Este impacto se produce mediante tres mecanismos: la creación de bienes y servicios digitales, la agregación de valor al incorporar lo digital en bienes y servicios en principio no digitales, y el desarrollo de plataformas de producción, intercambio y consumo. (CEPAL, 2016).

Sin embargo, no todas las personas disfrutan de estos grandes avances tecnológicos, ya que mientras los avances tecnológicos aumentan, también lo hacen las desigualdades sociales. Como señala Martínez y Turégano, “existe una mayor brecha digital, que separa a los países y a las personas más desfavorecidas, por una injusta distribución del conocimiento y de la riqueza, en donde el 65% de la población mundial nunca ha hecho una llamada telefónica y el 40% no tiene siquiera acceso a la electricidad”.

Asimismo, esta revolución ha traído consigo también barreras entre las generaciones, ya que como lo menciona Martínez y Turégano, por un lado se encuentran “las nuevas generaciones, que son nativas de este mundo digital y por otro, las personas de la anterior generación que son sólo migrantes que se han tenido que adaptarse a un mundo dominado por las telecomunicaciones digitales” (2010).

2.1.2. Beneficios de la digitalización en el marketing

El Marketing, la joven disciplina que forma parte de la Economía, y cuya importancia ha ido ganando peso hasta convertirse en un aspecto fundamental de toda aquella actividad empresarial, “nos ha enseñado que todo lo que se hace en una organización ha de tener un destinatario -o cliente- para quien lo que se haga tenga valor” (Molero, 2014, p. 13)

El marketing digital es definido como “aquel que logra los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales” (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, p. 10). El marketing es una ciencia en “búsqueda de valor, que desemboca en un siglo XXI con un monarca universal: el consumidor, hacia quien, se dirigen todos los esfuerzos que puedan generar satisfacción, repetición, fidelización y lealtad a las marcas” (Molero, 2014, p. 13).

En la práctica, el marketing digital incluye la administración de diferentes formas de presencia en línea de una compañía, como los sitios webs, redes sociales, en conjunto con las técnicas de comunicación en línea. Asimismo, para que el marketing tenga éxito, será necesario integrar las técnicas modernas con los medios tradicionales, ya que de esta manera tienes una comunicación de marketing multicanal (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, p. 14). De la misma manera, es necesario comprender el entorno de compra complejo y competitivo, en el que el recorrido del cliente implica muchas formas de presencia en línea.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, los medios digitales ofrecen una amplia gama de oportunidades para comercializar productos y servicios a través del ciclo de compra, que las empresas necesitan implementar como parte de su estrategia digital. Según Chaffey & Ellis-Chadwick, “los medios digitales son aplicables al marketing como medios publicitarios, plataformas para transacciones de ventas, canales de distribución, plataformas de servicio al cliente, medios para establecer relaciones, medios de respuesta directa y métodos de generación de prospectos” (2014, p. 14)

Para poder profundizar aún más sobre el marketing digital, Chaffey y Smith mencionan acerca de las 5s del marketing por internet. En primer lugar, el *e-marketing* aumenta las ventas (*sell*), ya sea las ventas directas en línea o las ventas por otros canales

pero que recibieron influencia en línea, esto debido a que logran llegar a un mayor número de clientes. En segundo lugar, el marketing digital agrega mayor valor al servicio (*serve*), ya que se ofrece a los clientes beneficios adicionales en línea, y hay una mayor retroalimentación por estos medios. En tercer lugar, los canales digitales se acercan más a los clientes (*speak*), lo que se debe a que las plataformas *online* permiten un diálogo bidireccional entre empresa y cliente, por medio de páginas web, redes sociales, encuestas, foros, entre otros. La 4ta S es ahorro en costos (*Save*), puesto que las comunicaciones, ventas y transacciones de servicio por plataformas online reducen los costos administrativos y de ventas de las empresas. Por último, el marketing digital permite mayor presencia de la marca en línea (*Sizzle*), y esto se logra ofreciendo nuevas propuestas, nuevas ofertas y nuevas experiencias en línea, como la creación de comunidades online (Chaffey & Smith, 2008).

Sin lugar a dudas, en un mundo tan acelerado y globalizado como el de hoy en día, en donde la mayor cantidad de personas llevan un dispositivo electrónico que no solo permite estar conectados, sino que también es un medio de producción para generar riqueza desde cualquier parte del mundo y a toda hora, la innovación es un aspecto fundamental y permanente que permite aportar valor y significado a tu estrategia de marketing digital.

2.2. Digitalización bancaria

La transformación digital ha revolucionado en diferentes ámbitos la vida de los seres humanos. Sin duda, esa revolución ha tenido gran impacto en el terreno de los servicios financieros, en donde los usuarios, cada vez más acelerados, exigen esa digitalización a las entidades financieras. Esto se debe a los cambios que se están produciendo en los hábitos de los clientes y en el uso de los diferentes canales de negocio. El presente apartado tiene como finalidad detallar los conceptos y teorías acerca de la digitalización en nuestro objeto de estudio, el sector bancario. Se explicará la dimensión estratégica de la digitalización en el sector bancario, para luego profundizar acerca del marketing digital aplicado al sector.

2.2.1. Dimensión Estratégica

“La aparición de la "Banca Digital", ha venido unida a un proceso de adaptación e innovación de carácter complejo, con el fin de definir una dirección estratégica efectiva ante las nuevas tendencias en la Banca, que se ha enfrentado al reto tecnológico del papel creciente de las TIC e Internet en sus operaciones” (Campos et al., 2017, p.5). Surge así una nueva banca a distancia y online, que sustituye a la banca tradicional, y que se enfrenta al desafío de definir un nuevo modelo de negocio bancario, en donde el proceso de innovación es de suma relevancia para su desarrollo. En la banca digital se han desarrollado

principalmente dos tipos de canales de distribución: online y móvil. “La banca online hace referencia a la que permite gestionar nuestro dinero a través de Internet, sin tener que acudir a las oficinas. Por su parte, la banca móvil se refiere a aquella en la que se opera exclusivamente a través del móvil”. (Arantzazu, 2018)

Los bancos necesitan de la banca digital para brindar mayores beneficios a sus clientes. El alcance de la banca digital cubre los servicios de banca electrónica a través de los dispositivos digitales (la banca electrónica, banca móvil, tarjeta sin contacto, cajero automático y punto de venta) para interactuar con los bancos. Como mencionan Mbama, Ezepue, Alboul y Beer (2018), la banca telefónica permite al cliente transacciones a través de teléfonos, mientras que, con la banca digital, los clientes pueden realizar servicios bancarios a través de internet desde sus hogares. Es así como surge el Término Banca 3.0, la cual tiene como objetivo facilitar la relación del cliente con el Banco, donde quiera, como quiera y cuando quiera" (Campos et al., 2017, p. 20). Para lograr la transición de la banca comercial con la Banca 3.0, es necesario alcanzar niveles de excelencia en los siguientes aspectos. “ser más rápida y precisa en la evaluación y gestión del riesgo; ser el referente en temas de seguridad o de protección de datos y en la identificación digital del cliente o no cliente; ser la mejor en la inteligencia de datos masivos (*Big Data*) para generar valor para terceros y ser la mejor ofreciendo productos bancarios y servicios financieros de alto valor añadido para el cliente de la era digital” (Campos et al., 2017, p. 23). Es así como la digitalización de la banca permite lograr mayor eficiencia en los procesos financieros, ofrecer mejores servicios y productos financieros a los clientes, y brindar marketing con mayor énfasis en las necesidades del cliente.

En línea con lo mencionado anteriormente, el Instituto Tecnológico de Massachusetts destaca que:

“Un banco digital tiene que ser un cruce entre una empresa Fintech y un banco tradicional. [...] La banca digital y la banca tradicional se organizan en las mismas cinco divisiones: banca minorista, banca privada y comercial, análisis y TI (Tecnología e información), gestión de finanzas y operaciones, y Gestión de Riesgos, pero la importancia de estos departamentos no es la misma y el mapa de relaciones varía entre divisiones. [...] En donde, el departamento de análisis y TI es uno de los pilares de la banca digital” (2016)

La banca digital brinda mayores formas de generar valor a los bancos. A continuación, se menciona acerca de las múltiples maneras de generación de valor a través de la digitalización bancaria según una Investigación del Instituto de Tecnología de Massachusetts. En primer lugar, los pagos digitales, los cuales incluyen pagos móviles y

online que “les permiten a los bancos aumentar las comisiones y los ingresos por intereses y llegar a un conjunto más amplio de clientes con servicios más diversos” (MIT, 2016, p. 10). En segundo lugar, la billetera digital es “esencial para el comercio electrónico y construye un sistema que añade valor a los servicios, optimiza costos de transacción para los consumidores y costos de financiamiento para los bancos” (MIT 2016, p. 10). En tercer lugar, la multicanalidad, “una integrada red de canales aumenta la participación del banco en la billetera de los clientes, aumenta la lealtad del cliente y, por lo tanto, marca una diferencia significativa en las tasas de adopción de los clientes” (MIT, 2016). Asimismo, otras maneras de crear valor por medio de la tecnología es a través de las ventas digitales y productos bancarios, Planeamiento digital financiero, El *Big data intelligence* y los beneficios para las Pymes. Desde la perspectiva bancaria, los aspectos claves digitales que involucran a los bancos digitales son los siguientes: infraestructura novedosa de IT, diseño de base de datos, análisis de base de datos avanzados, inteligencia Artificial, y seguridad bancaria (MIT, 2016, p. 11)

Tras todo ello, “la cadena de valor bancaria innovadora da respuesta a la afirmación de "La Banca es información" y, sobre todo, a la formulación de las estrategias que permitan la generación y desarrollo sostenible de las ventajas competitivas y adaptativas, en coherencia con la nueva Banca Relacional-Digital” (Campos et al., 2017, p. 5). Es así como la nueva banca en conjunto con el desarrollo tecnológico e innovación, permite la definición de las estrategias bancarias de carácter dual, para responder efectiva y eficientemente a la competencia de la "Banca Digital", por medio de estrategias enfocadas en la optimización de costes y en la diferenciación del producto (Campos et al., 2017, p. 5). Por ello, es de suma importancia enfocarse en las estrategias tecnológicas y métodos analíticos empleados ya que son aspectos que definen el éxito o fracaso de un banco, mucho más que la línea de productos que ofrecen.

En suma, la actividad bancaria es principalmente tecnológica y de naturaleza matemática, y dada las condiciones del contexto acelerado que estamos viviendo, es imprescindible su digitalización. Sin embargo, la prevalencia de los sistemas tradicionales y la cultura tradicional impiden que los bancos adopten la innovación al nivel que deberían hacerlo para sobrevivir y prosperar en la economía digital del siglo XXI.

2.2.2. Marketing Digital

El marketing es una ciencia que ha ido evolucionando a lo largo de los años, en conjunto con los avances tecnológicos. Como menciona Rivera y de Garcilla, en sus inicios el marketing bancario tenía un enfoque basado en las relaciones públicas, para progresivamente incorporar actividades de publicidad y promoción de ventas (como se citó

en Arantzazu, 2018). Es así como, “las entidades bancarias han cambiado el enfoque de sus actividades comerciales para tener como objetivo al cliente, pasando así a utilizar un marketing relacional” (Sobrino, 2019, p. 9). Reinares y Ponzoa definen al marketing relacional como aquel que crea “un intercambio de información en el que ambas partes salgan beneficiadas y se cree una relación y no simplemente una transacción” (2004, como se citó en Sobrino, 2019, p. 9).

El cambio de enfoque en los bancos se originó debido a la alta competitividad en el sector bancario, lo cual implicó desarrollar mayores estrategias innovadoras y efectivas, que le ofrezcan un elemento diferenciador a los clientes. Este nuevo enfoque “ha llevado al concepto de multicanalidad, el cual ha hecho que la relación que tienen las entidades bancarias con sus clientes haya cambiado, al igual que las características de los actuales clientes” (Sobrino, 2019, p. 9). La revolución tecnológica ha abierto camino a la multicanalidad de los bancos, ya que como señala Gilsan Lopez, “los bancos utilizan tanto medios tradicionales como electrónicos para llegar a sus clientes y, por ende, la calidad del servicio que ha de percibir el cliente ha de ser tanto offline como online” (2015, como se citó en Sobrino, 2019, p. 10).

En la actualidad, las personas pasan la mayor parte del tiempo en sus celulares ya que es una herramienta tecnológica multiusos, que te permite tener todo a la mano, en donde en todo momento estamos expuestos a cualquier tipo de avisos publicitarios. Ante esto, las empresas aprovechan el poder de los medios digitales e invierten mucho más en el marketing digital, ya que estos canales tienen gran alcance. Según Sobrino, “que se enfrenten a un cliente multicanal, hizo que todos los elementos de su marketing se vieran afectados, pero en especial la comunicación, y los productos y servicios financieros” (2019, p. 20).

Para poder abordar sobre ello, se detalla acerca de la comunicación digital en el sector bancario. Ambos enfoques de marketing se diferencian por su manera de comunicarse con los clientes. Por un lado, el marketing tradicional hace uso de los medios de comunicación convencionales, tales como, la televisión, la radio y la prensa. Mientras que el marketing digital emplea los medios digitales e Internet. Asimismo, en el primer caso, “el mensaje se hace de manera unidireccional, en el cual se envía un mensaje, pero no siempre se obtiene respuesta, y por el otro lado, en el marketing digital es el diálogo el medio utilizado” (Sobrino, 2019, p. 21). Por otro lado, “en el tradicional, el público al que se dirige es general, con el objetivo de llegar al mayor número de personas que comparten características generales, mientras que, para el digital, la masa que se pretende alcanzar es más personalizada, enfocándose en las necesidades e intereses de los clientes” (Sobrino, 2019, p.21). Así, dentro de la digitalización de la comunicación que se está llevando a cabo

por los bancos, se destaca la publicidad y la importancia de las redes sociales. En línea con lo mencionado anteriormente, un estudio realizado por Peña, del Henar y Fdez acerca de estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial, evidencia que “más importante que la inversión realizada en publicidad digital, es contar con canales de comunicación abiertos y compartidos, basados en una cultura de vínculos, donde la satisfacción de los clientes sea el motor de las estrategias establecidas” (Como se citó en Torres, 2019, p. 12)

Por otra parte, las innovaciones digitales han transformado en gran medida los productos y servicios financieros que se ofrecen a los clientes. Algunas de las principales nuevas herramientas son la banca móvil y la banca electrónica. Como lo menciona Vindi, ahora las expectativas de los clientes son mayores, pues demandan acceso 24 horas, 7 días a la semana a los productos y servicios financieros adaptados a sus necesidades, y no basta con tener una presencia física, como es el caso de una estructura de oficinas” (como se citó en Torres 2019, p. 16). De igual manera, “El uso de productos y servicios bancarios apoyados en la gestión tecnológica posibilita en una sociedad un mayor crecimiento y la inversión a fin de mejorar la competitividad y productividad” (Torres 2019, p. 19).

En conclusión, una estrategia bien planificada de marketing digital es clave para el éxito de las empresas del sector financiero. Esto debido a que gracias a los canales digitales se les permite a las instituciones bancarias dar a conocer sus marcas con el fin de ganar nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Asimismo, permite educar a los usuarios actuales y potenciales acerca de las funciones y beneficios de los servicios de banca digital, lo que conduce a una mayor adopción y mejor uso por parte de él.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo pretende analizar los cambios en la digitalización en el sector bancario en los últimos años. Este se divide en dos grandes subcapítulos. El primero se enfoca en la transición realizada por el sector bancario a raíz de la revolución digital, el cual estará ligado principalmente a las acciones, estrategias y herramientas que se han implementado. Por otro lado, el segundo, analiza el desarrollo del uso de canales digitales por la población, especialmente la población ya bancarizada que aún no emplea los medios digitales. El análisis de ambos puntos de vista del contexto se realiza desde un enfoque macro hasta uno micro, yendo desde una perspectiva a nivel mundial hasta una nacional.

1. Los cambios en la digitalización del sector bancario

Este apartado detalla las principales tendencias en cuanto digitalización, así como las principales acciones frente a la revolución digital tomadas en el sector bancario. Por ello, se analizará la situación de la banca en el desarrollo de nuevas estrategias y herramientas de transformación digital en relación al contexto en el que se encuentran con el objetivo de obtener referencias a nivel mundial y poder contrastar distintos escenarios que limitan o permiten la digitalización en el Perú.

1.1. Nivel mundial

Antes de mencionar la digitalización como principal protagonista del sector bancario, es necesario recordar que previamente el sector pasó por dos etapas. Una etapa de estricta regulación y estabilidad a inicios de los años setenta hasta casi el 2006, donde se inició la etapa de liberación, la cual cruzó el otro extremo al no contar con una adecuada regulación, lo que ocasionó una gran inestabilidad en el sector bancario ocasionando grandes crisis principalmente en Estados Unidos, Japón, y Escandinavia. No obstante, esta liberalización contribuyó al desarrollo financiero y, por ende, al crecimiento de la economía mundial, y ello no se pudo lograr sin la innovación financiera (Vives, 2011, p.323). En este punto es donde entra a tallar la revolución digital, ya que como menciona Vives:

“[I]nnovaciones en medios de pago (tarjetas de crédito y débito), en el procesamiento de transacciones (cajeros automáticos, banca telefónica y electrónica, comercio electrónico de activos financieros), medios de ahorro (como los fondos de inversión, productos estructurados), créditos (automatización con *credit scoring*), y técnicas de cobertura de riesgo (instrumentos derivados y titulización). Los avances en las tecnologías de la información están en la base de estos desarrollos que aumentan la productividad, permiten diversificar mejor el

riesgo, y generan economías de escala en las actividades internas, así como la necesidad de capital humano muy cualificado y especializado” (Vives, 2011, p.324)

Como se mencionó, la revolución tecnológica ha ocasionado que muchos bancos no solo necesiten de mayores herramientas tecnológicas, sino que cambien de *mindset* al gestionar el negocio. En este sentido, el sector bancario ha invertido más en tecnología e innovación, ya que muchos quieren mantenerse como bancos 3.0 y otros buscan convertirse en ellos. Según Merodio, el primer paso para ser un banco 3.0, es destinar por lo menos el 30% del presupuesto a la banca web y móvil con la finalidad de satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes (2014, p. 40). Por ejemplo, Bank of America en Estados Unidos y HSBC en Vietnam invierten al año aproximadamente 50 millones de dólares en *web* y *mobile banking* (Merodio, 2014, p. 40). Entonces, como primer punto se tiene la inversión en tecnología e innovación pensando en el cliente y sus requerimientos. No obstante, no se pretende saturar al usuario con nuevos productos y servicios tecnológicos, sino que esta inversión corresponde a diferentes estrategias que van más allá de ello.

Para la implementación de estrategias de transformación digital, las entidades bancarias llevan a cabo diferentes proyectos. Acorde con Saldaña, estos se pueden agrupar en tres grandes líneas: operacional, de captación y fidelización de sus clientes, y de seguridad y estrategia digital (2017, p. 52). Estas tres dimensiones buscan satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes de forma autónoma y desde cualquier lugar y dispositivo disponible con la finalidad de brindarle la mejor experiencia y calidad de servicio.

El nivel operacional se encuentra relacionado a operaciones cotidianas como las transacciones diarias. La eficacia y eficiencia que se busca en el canal tradicional es aún más necesaria en el canal digital, por ende, la importancia en la conexión y soporte entre ambas. Este es el caso de CaixaBank, acorde con la revista estadounidense Global Finance, el banco español fue premiado con el título de “Mejor Banco Digital en banca de particulares en España 2020” y también se escogió la *app* CaixaBankNow como la “Mejor aplicación móvil de banca de particulares en Europa Occidental 2020” (CaixaBank, 2020). Entre los principales criterios a evaluar estuvieron el incremento del número de clientes digitales y la innovación y la funcionalidad.

CaixaBankNow fue diseñada para que los usuarios puedan gestionar su economía de manera más rápida y sencilla. Dentro de los diferenciales de la *app* es que te ofrece un asesor personal desde el primer momento, el cual brinda acompañamiento gratuito en las decisiones de ahorro e inversión del cliente. Asimismo, si el cliente cuenta con diferentes

cuentas y programas, la *app* le permite integrar todos los canales digitales, así como emplear simuladores en tiempo real (Caixabank). Esta atención digital fue de gran ayuda, sobre todo, en el periodo de cuarentena en España y se demuestra con el incremento de usuarios que obtuvo la *app*, alcanzando “los 1,4 millones de clientes, frente a los 700.000 a cierre de 2018” (CaixaBank, 2020). Como se mencionó anteriormente, tiene que haber un balance entre lo tradicional y lo virtual. Es por lo que la innovación, no solo se quedó en los canales digitales, sino que CaixaBank lleva a cabo servicios a nivel presencial que se alinean a su servicio en línea. En el caso de acudir a una sucursal bancaria, los clientes cuentan con el asesoramiento del gestor de la banca online que se le ha sido asignado. Esto les brinda la posibilidad de recibir acompañamiento y soporte al realizar el trámite en un cajero automático (CaixaBank, 2020). Además, el servicio presencial se encuentra a la altura del digital al plantear proyectos innovadores como el de los primeros cajeros automáticos que cuenten con reconocimiento facial sin necesidad de introducir un PIN en el 2019 (Caixabank, 2020). Estas acciones marcan el liderazgo en innovación y digitalización del banco, y revelan que no solo es necesario contar con herramientas de última tecnología, sino responder adecuadamente frente a los cambios del entorno con la finalidad de mantener propuestas de valor para los clientes como el acompañamiento y la capacidad de respuesta al integrar el canal *online* y *offline*.

En consecuencia, según el reporte de Barquin (2015), existen tres arquetipos que la banca emplea para el 2023. Menciona las sucursales ágiles, las cuales combinan “lo mejor del modelo tradicional y la banca virtual [...] y comprenderán el 85% de las oficinas bancarias” (Cobiscorp, 2019, p. 7); también propone que el 10% de oficinas sean de “autoservicio con kioscos interactivos y asesores bancarios para ayudar con requerimientos básicos y apertura de productos” (Cobiscorp, 2019); y, por último, las sucursales insignia, las cuales se inspiran en las tiendas *retail* de las empresas de tecnología que funcionan como un showroom de todos los productos y servicios del banco (Cobiscorp, 2019). Como se ha podido visualizar esta realidad no se encuentra muy lejana.

Con el objetivo de captar y fidelizar a sus clientes, no solo se pretende aumentar la capacidad de respuesta y mayor soporte, sino es aproximarse a uno de los principales problemas de la banca, el enfoque en el cliente y su comportamiento. Ante ello, los bancos a nivel mundial han realizado diferentes acciones. En primera instancia, están los bancos que han recurrido a sus propias herramientas y estrategias para enfocarse en sus clientes y conocer a sus principales segmentos. A través de proyectos orientado a mejorar la experiencia del cliente, “por un lado conociendo mejor sus preferencias (uso que hacen de los diferentes canales, nivel de digitalización, necesidades, obstáculos, etc.) y, por otro,

dotándolo de los medios para que su interacción con el banco le proporcione una experiencia única” (Saldaña, 2017, p. 52).

Un ejemplo de ello es el BBVA. Según la consultora internacional Forrester Research, el BBVA se encuentra como líder europeo en banca móvil por tercer año consecutivo, siendo Garanti el banco turco del BBVA que quedó en segundo lugar por combinar la mejor experiencia de usuario con una excepcional funcionalidad (Fresno, 2019). En este caso Garanti fue valorado por brindar las herramientas necesarias para la usabilidad de sus usuarios en términos de trámites diarios de forma sencilla, rápida y segura, entre ellos, el bloqueo de tarjetas de forma temporal, así como la gestión del límite máximo de reintegro con tarjetas, la activación de alertas de seguridad y reclamar un cobro o informar sobre algún caso de fraude. Asimismo, es líder en transferencias y pagos, las cuales se pueden realizar a través de un asistente virtual llamado UGI, el cual interactúa con los clientes mediante la voz y, precisamente, lo más destacado es la navegación, la cual dirige a los clientes a la información que buscan y esta puede ser de forma escrita o a través de la voz (Fresno, 2018). Se puede observar que brindar una experiencia excepcional, abarca no solo implementar nuevas tecnologías, sino mejorar aspectos fundamentales del servicio como la calidad de atención, desde la eficiencia y eficacia en la ejecución de operaciones cotidianas.

En segunda instancia, se encuentran los bancos que han recurrido a aliarse e invertir en las actualmente conocidas *fintechs*. Si bien estas empresas, en su mayoría *startups*, “suelen estar especializadas en un producto o servicio financiero concreto y a veces también en un segmento de clientes” (Arner et al., 2016, como se citó en Fernández de Lis & Urbiola, 2018, p. 5); en general, operan en aquellos ámbitos del sector financiero que “no están sujetos a una fuerte carga regulatoria y que no son intensivos en capital, como los pagos y las transferencias” (Fernández de Lis & Urbiola 2018, p.5). De esta forma, “ofrecen servicios digitales mediante sitios de internet, aplicaciones móviles, redes sociales y otras herramientas virtuales” (Tomasini, 2020, p. 41) especializándose por lo general en un solo servicio, lo que les permite identificar, planear, implementar y reestructurar el negocio con mayor facilidad y a un menor coste.

No obstante, estas entidades pueden ser vistas como competencias, pero muchos bancos han apostado por ellas al visualizarlas como una oportunidad para llegar a nuevos mercados y profundizar en los que ya conocían. Según una publicación de Finnovating, consultora mundial dedicada a brindar soporte a empresas del sector financiero como las *fintechs* a nivel de EE. UU. y Europa con el objetivo de brindarle el soporte necesario para que logren conseguir financiamiento externo y el apoyo de grandes instituciones del sector financiero a nivel mundial, “el país que más inversión logra tradicionalmente es Reino

Unido. Solo en 2019 los inversores financiaron 3.492 millones en sus *fintech*, lo que supone el 42% del total registrado en Europa. Le sigue Alemania con 2.322 millones, el 28% del total. El tercer puesto es para Suecia, con 583,7 millones, en cuarto lugar, está Francia, con 502,9 millones” (Finnovating, 2019). Esto demuestra que cada vez más bancos están dispuestos a invertir en estas nuevas empresas. Un ejemplo de ello es el SoftBank Group, grupo japonés enfocado en brindar diferentes servicios desde telecomunicación e internet y comercio electrónico hasta servicios financieros y comerciales. En el 2019, el grupo fue el principal inversor de los 900 millones de euros destinados a la *fintech* germana Wirecard, debido a su increíble plataforma de pagos digital. De igual manera, fue el principal de un total de 630 millones para la empresa Greensill, *fintech* de Reino Unido (Finnovating, 2019). Se puede apreciar el cambio de enfoque por parte de las entidades bancarias al asociarse con las *fintechs*, visualizando una oportunidad de crecimiento y mejora.

La asociación con las *fintechs* y la mejora de la experiencia del cliente evidencian la necesidad de los bancos por acercarse a sus clientes y conocerlos para brindarles servicios más personalizados. Actualmente, los clientes demandan una asesoría bancaria personalizada “los clientes quieren orientaciones relevantes e información sobre productos a su alcance mientras se dedican a sus tareas diarias” (Accenture, 2017, p.5). Para ello, se utilizan las herramientas de *Big Data*, las cuales almacenan los datos de los clientes, tanto personales como su comportamiento de compra. Esto permitirá que se migre a un modelo de banca predictiva, con el objetivo de crear perfiles predictivos de sus clientes en tiempo real (Cobiscorp, 2019). Asimismo, los *chatbots* como parte de la nueva inteligencia artificial son la nueva tendencia en la banca para brindar asistencia virtual, los cuales son configurados a partir de las bases de datos y reducen costos para el sector (Cobiscorp, 2019, p. 9). Esto permite que los bancos se encuentren más cerca de sus clientes y tengan mayor capacidad de respuesta ante sus necesidades o quejas.

Por otro lado, el elemento de la seguridad en las entidades bancarias es otro reto para el sector bancario. Según los resultados del 2018 de la encuesta más reciente de PricewaterhouseCoopers (PwP) sobre ciberseguridad, “el 71% de las entidades financieras consideran que los ataques cibernéticos son una amenaza para sus perspectivas comerciales” (PwP, 2018). Dentro de las tendencias de innovación en el sector financiero se obtienen “soluciones basadas en la nube, el monitoreo remoto y las consideraciones de ciberseguridad están ganando popularidad” (Cobiscorp, 2019, p.12). Estas soluciones ofrecen una gama de beneficios que no solo se centran en la seguridad, sino en fortalecer la capacidad de previsión, acción y recuperación de la banca mientras se reducen costos y se brinda una mayor experiencia del usuario.

1.2. Nivel regional

A nivel regional, el contexto del sector bancario continúa bajo la sombra de las principales estrategias generales detalladas en el anterior subcapítulo, pero las estrategias y las tendencias se explican de forma más específica acorde a la región, también, ejemplificadas con bancos representativos.

Si bien se mencionó que la transformación digital conlleva un crecimiento económico, existen otros factores necesarios para que este desarrollo se logre de forma transversal en toda la región como las limitaciones en los marcos regulatorios, leyes y políticas públicas de los países que al no ser implementadas de forma adecuada terminan por generar mayores brechas de desigualdad y fallas en los mercados. Muchas de estas características se relacionan a los mercados financieros de América Latina y el Caribe (ALC) y explican la ineficiencia y la falta de acceso a muchos servicios y productos bancarios a comparación de países desarrollados (Fernández, Fernandini, Gabarró & Méndez, 2020, p. 13). Esto posiciona a los países de ALC a un nivel de desarrollo tanto económico como digital intermedio con respecto a otras regiones del mundo. En término de digitalización ha sido calificado con un índice de “49.925 (en una escala de 0 a 100)” (CEPAL, 2020, p. 5) a diferencia de “Europa Occidental (con un índice de 71.06), América del Norte (80.85), Europa del Este (52.90) y los Estados Árabes agrupados en torno al acrónimo MENA (55.54)” (CEPAL, 2020). Este contexto implica un reto para el sector bancario de Latinoamérica, contar con estrategias y recursos definidos para hacerle frente. De esta manera, se evidencia que las principales fuentes responsables de la digitalización en la región son las fuentes de información de calidad y la conectividad (Fernández et al., 2020), las cuales permitirán mayor acceso a los servicios y productos del sector bancario y por ende, mayor crecimiento.

Tras una investigación realizada a diferentes bancos de América Latina respecto a la inversión en presupuesto anual en tecnología e innovación, se obtuvo que el rubro de mayor desarrollo y enfoque parecería ser precisamente el *core* bancario (principalmente con pagos y transferencias). A ello le siguió el riesgo de fraude; posteriormente, los canales digitales. Mientras que los bancos invierten menos en lo que perciben menores capacidades como la innovación de productos y soluciones CRM (Anif, 2018, p.16). Esto demuestra que la industria bancaria en Latinoamérica apuesta por invertir en sus fortalezas, pero ello hace que continúe desatendiendo sus debilidades, lo que evidencia cierta resistencia al cambio tecnológico. Además, este escenario plantea situaciones supuestas, entre ellas la demanda de los mismos clientes, la cual se profundiza en el siguiente subcapítulo.

Teniendo en cuenta el contexto de la banca de Latinoamérica, la aparición de las *fintechs* en el mercado fue más complicado para el sector, ya que contaba con una banca más tradicional que digital. No obstante, “los bancos tradicionales han hecho fuertes

inversiones en canales digitales y en asociaciones con los nuevos participantes del ecosistema para convertirse en líderes de la banca digital” (Lehr, 2020, p. 5). En este sentido, los bancos preparan su gestión a partir de nuevas estrategias y recursos para “ofrecer servicios digitales en lo referente a servicios prestados totalmente en línea y profundidad de inversiones en tecnología-innovación” (Anif, 2018, p. 11). Por ejemplo, en Brasil los canales de banca digital representan más del 50% del total de las transacciones bancarias (Lehr, 2020, p. 5), lo que demuestra que con el tiempo la banca en línea y móvil está siendo aceptada por los consumidores de la mayoría de segmentos.

Como se mencionó en el subcapítulo anterior, se tienen bancos que tratan de implementar sus propias estrategias de digitalización enfocada al cliente como bancos que invierten en *fintechs* para complementar su servicio. Pero existen casos donde los bancos y las *fintechs* se asocian para obtener un *win to win* en sus empresas. Un ejemplo de ello se da en México, donde compañías financieras “tradicionales” como Visa trabajan en conjunto con la fintech mexicana Konfío, ambas fueron autoras del lanzamiento de una tarjeta de crédito empresarial dirigida a PYMES (Tomasini, 2020, p. 40). Si bien este ejemplo no se relaciona al público objetivo de la presente investigación, es un ejemplo que se puede replicar y que implica un cambio en la gestión bancaria al ver a los nuevos entrantes del sector como socios y aliados estratégicos.

En la actualidad, se conoce que la información financiera y transaccional de un usuario no solo pertenece a una entidad, por lo que se generan mercados financieros que no sólo almacenan data financiera, sino también data no financiera como el comportamiento de compra de los clientes (Fernández et al., 2020, p. 15). Estos cambios se relacionan con el nuevo reto de transformar una banca tradicional a un *open banking*. Según la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (ASOBANCARIA), este es un término en construcción en Latinoamérica, pero su significado se asocia a “promover la transparencia y el acceso libre e irrestricto al conocimiento y la información” (2018, p. 2). No obstante, este término ha sido más empleado en los Estados Unidos, la Unión Europea, el Sureste Asiático y África del Este (2018, p. 1). Para ello, es necesario la conectividad, ya que le permitirá a una entidad bancaria ofrecer un mismo producto y servicio en distintas plataformas, por ende, generará una red en el mercado financiero y esto es lo que busca en primer lugar el *open banking* (Fernández et al., 2020, p. 15).

Estos cambios en el proceso de transformación digital del sector han resultado en grandes avances para la banca de Latinoamérica. Un ejemplo de ello es el caso del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) con su sede en México, el cual ha logrado implementar mecanismos institucionales de innovación abierta). De igual forma, el aumento de la

dinamización de las inversiones digitales a partir de alianzas con empresas *fintech* como es el caso de Citibank, Wells Fargo, Bank of America, Santander y Barclays con sus sedes en Latinoamérica. Finalmente, orientado a lograr una banca más predictiva a través de la priorización del análisis de datos para ejecutar procesos en la aplicación del uso de datos masivos e inteligencia artificial; ejemplo de ello es el BBVA y Bancomer en México, Citibank y JP Morgan (Fernández et al., 2020, p. 20).

Por otro lado, según el artículo de Mastercard, basado en las mejores prácticas de la banca digital en América Latina, el sector debe cambiar de perspectiva apuntando a la banca como servicio y plantea cinco grandes tendencias para lograrlo. En primer lugar, se encuentra el ir más allá de la banca, es decir, “incluir otros conceptos como comercio, transporte y redes sociales” (Lehr, 2020, p. 12). Esto permitirá que las entidades bancarias tengan mayores oportunidades de relación con sus clientes. En segundo lugar, se plantea el uso de inteligencia artificial para obtener un servicio más humanizado, lo cual permite brindar un servicio individualizado a través de diferentes herramientas como *chatbots* o asistentes virtuales que emplean modelos predictivos (Lehr, 2020). Un ejemplo de ello es Blue, el asistente virtual del BBVA presente en todas sus plataformas a nivel regional (Alameda, 2020). En tercer lugar, la transición omnicanal a un solo canal dentro de los productos y servicios que ofrece una misma entidad bancaria, lo cual está estrechamente relacionado con la implementación del *open banking*. En cuarto lugar, se menciona la implementación de nuevas estrategias de monetización (Lehr, 2020). Esto se relaciona a cómo los bancos premian a sus clientes y los mantienen fieles a su oferta. Uno de los ejemplos más comunes es la reducción de comisiones. Según el estudio basado en el análisis de la banca digital de Argentina, Brasil, México y Colombia, se obtuvo que “el 69% de los bancos que se incluyeron en nuestro análisis ofrecen una cuenta de depósito gratuita y el 64% ofrece una tarjeta de crédito gratuita” (Lehr, 2020, p. 10). Asimismo, se tienen ejemplos más innovadores como bancos que emplearon plataformas de recompensas en línea de propiedad exclusiva para canjear puntos y poderlos canjear con comercios minoristas en tiempo real (Lehr, 2020, p. 9). Esta situación demuestra que existe una gran oportunidad de innovación a explotar relacionado a compensar y fidelizar al cliente.

Finalmente, establecer una base de confianza para el cliente, ya que la confianza y la seguridad siguen siendo parte de los pilares básicos para construir una relación en la industria bancaria. En América Latina la ciberseguridad aún es parte de las debilidades del sector. Según un estudio de ciberseguridad de la OEA, en relación con la preparación y mando de seguridad digital, aproximadamente el “41% de las entidades bancarias en la región existen dos (2) niveles jerárquicos entre el CEO y el máximo responsable de la seguridad digital” (2018, p. 7). No obstante, el “49% de las entidades bancarias aún no

implementa herramientas de control o procesos usando las tecnologías digitales en auge, como *Big Data*, *Machine Learning* o *Inteligencia Artificial (IA)*, “las cuales resultan muy importantes a la hora de prevenir ciberataques o determinar patrones sospechosos asociados a fraude, entre otras capacidades de detección” (2018, p. 8). Esto evidencia que, a nivel de implementación, el sector bancario de Latinoamérica es propenso a ataques y posibles fraudes.

En conclusión, se ha podido presenciar diferentes estrategias similares a las que se realizan a nivel mundial. Las características demográficas y culturales que caracterizan a la región muchas veces se vuelven limitantes para la transformación digital del sector. No obstante, pese a las limitantes, el sector bancario de Latinoamérica ha logrado grandes avances a nivel digital y sigue trabajando para brindar un servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes.

1.3. Nivel Nacional

Acorde con el Instituto Peruano de Economía, “El sistema financiero se encuentra comprendido por el conjunto de instituciones, intermediarios y mercados donde se canaliza el ahorro hacia la deuda (o inversiones)” (2013). A este proceso se le denomina intermediación financiera (Ayala, 2005). Las instituciones que conforman el sector bancario peruano se pueden dividir en tres actores: se encuentra el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), entidad monetaria encargada de emitir la moneda nacional y mantener la estabilidad monetaria en el país; el Banco de la Nación, institución bancaria del estado peruano encargada de administrar las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar los servicios bancarios para la gestión de los fondos públicos (Ministerio de Educación [MINEDU] & Super Intendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2012). Por último, la Banca Comercial, “banca privada, comercial o de primer piso, es aquella institución de crédito que cuenta con instrumentos diversos de captación y canalización de recursos” (MINEDU & SBS, 2012, p. 27). Esta última imparte el marco para desarrollar el contexto de la presente investigación. A continuación, los bancos que conforman la banca comercial en el 2012:

Tabla 4: Entidades e instituciones de la banca múltiple en el Perú

| Banca Múltiple | | |
|-----------------------|--|--|
| Entidades | Banco de Comercia BBVA- Banco Continental Banco de Crédito del Perú Banco Financiero del Perú | Banco Ripley Banco Falabella Banco Azteca Banco Internacional del Perú – INTERBANK |

| | | |
|--|--|--|
| | Banco Interamericano de Finanzas Scotiabank del Perú HSBC Bank Perú S.A. Deutsche Bank Perú | MiBanco – Banco de la Microempresa Citibank del Perú S.A. Banco Santander Perú |
|--|--|--|

Adaptado de MINEDU & SBS (2012).

Estas son las instituciones presentes en la banca comercial. No obstante, para el presente análisis se analizarán parte de las estrategias y herramientas digitales que emplean las principales instituciones bancarias que concentran y lideran el sector bancario peruano: Banco Continental (BBVA), Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco Internacional del Perú (INTERBANK) y Scotiabank del Perú.

La revolución digital también ha transformado la banca peruana. Según estudios del BBVA, de acuerdo con el Índice de Digitalización DiGiX, el Perú se encuentra por debajo de sus pares a nivel de Latinoamérica. El índice de digitalización evalúa el comportamiento de los agentes e instituciones que le permiten a un país aprovechar al máximo las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) con la finalidad de aumentar la competitividad y el bienestar del país (2017). Como se pudo observar en el análisis a nivel regional, pueden existir múltiples factores que ocasionen limitaciones al momento de llevar a cabo un proceso de digitalización y muchos de ellos se relacionan a las problemáticas regionales. Uno de los principales factores es la brecha de desigualdad, presente en la dificultad de acceder y conectarse a plataformas como Internet, según el INEI, aproximadamente el 63% de la población de Lima usa internet, mientras en Cajamarca, Huancavelica y Amazonas la tasa bordea el 20% (2016). Sin embargo, el sector bancario ha decidido afrontar estos retos y ha puesto en marcha su plan de transformación digital.

Como se mencionó anteriormente, muchos de los bancos han optado por mejorar sus servicios teniendo en cuenta las diferentes exigencias por parte de sus clientes como parte del proceso de transformación digital. Un ejemplo de ello es el BCP, el cual se mantiene enfocado en brindar un servicio de calidad a través de la optimización de sus canales de atención, brindando principal foco al canal digital. Como lo afirma el presidente del directorio, Dionisio Romero: “Al cierre del 2019 alcanzamos el total de 10,599 canales de atención a nivel nacional, siendo los canales costo-eficientes los de mayor crecimiento” (Banco de Crédito del Perú [BCP], 2019a). Esto evidencia el interés por acercarse a sus clientes y fortalecer la operatividad de la entrega de sus productos y servicios. Asimismo, como parte de esta estrategia de innovación, han mejorado la operatividad de su banca móvil, especialmente el ámbito de las transacciones y pagos cotidianos llamado Billetera

Móvil BCP, el cual según el reporte de sostenibilidad del BCP, “al cierre del 2019, el banco cuenta con alrededor de 681,000 billeteras activas y con un volumen de alrededor de 1,943,521 transacciones acumuladas” (2019b). Esta ganó el premio de la “Mejor Aplicación para Operaciones Bancarias en la XVIII Encuesta Anual de Ejecutivos realizada por la Cámara de Comercio de Lima” (2019b). Se debe tener en cuenta que el BCP es el pionero en implementar la operación de *cash-in* a través de canales operativos como los agentes y la banca móvil (2019b), es decir, dio el primer paso para ingresar dinero electrónico al sistema bancario digital de forma fácil y sencilla.

El caso del BBVA es muy similar, ya que ha empleado la tecnología y la digitalización para potenciar sus productos y servicios ya existentes en la banca usuarios en el proceso. Con la finalidad de continuar promoviendo una cultura de ahorro brinda Crear Oportunidades, este producto brinda el soporte para escoger diferentes tradicional, no sólo brindando nuevas herramientas y servicios, sino orientando a sus productos como la apertura de cuentas de ahorro, corrientes y a plazo de acuerdo con las necesidades de los clientes y este proceso se realiza mediante la banca digital con la finalidad de brindar una rápida atención a sus usuarios (Fernández, Loo, Nureña & Roca, 2019, p. 295).

De igual manera, el BBVA cuenta con su banca móvil, esta se caracteriza por brindar seguridad a sus clientes, por lo que parte de las estrategias de seguridad fue emplear el Token digital, convirtiéndolo en un mecanismo previo a la mayoría de las operaciones asegurando la seguridad y rapidez en el canal, “al cierre de 2019, más de 1.5 millones de clientes digitales utilizan Token Digital” (2019, p.295). Una de las diferencias de la *app* móvil frente a los otros bancos es que en sus últimas actualizaciones se puede emplear como nuevo mecanismo de seguridad el reconocimiento facial, así como la huella dactilar para confirmar operaciones e iniciar sesión (López, 2020). Se debe tener en cuenta que la casa matriz del banco se encuentra en Europa y la *app* usa como referencia la *app* de BBVA de España, que como se precisó previamente, fue calificada como la mejor banca móvil a nivel mundial. La integración de estas nuevas tecnologías se lanzó al mercado con videos tutoriales en la web y a través de las redes sociales del banco, donde se explican las principales funcionalidades de la *app* y la banca por internet, así como las principales ventajas y riesgos de los productos y servicios que ofrecen como en temas de ciberseguridad (2020). En este punto se puede visualizar los esfuerzos de la banca no sólo para brindar nueva tecnología, sino por acercarse a su cliente y brindarle herramientas de aprendizaje que le permitan gestionar de forma autónoma sus finanzas personales.

Otro de los bancos que lidera el sector bancario es Interbank. Al igual que su competencia, el banco se encuentra comprometido con el proceso de transformación digital en la forma de gestionar su negocio, la inversión total en el 2019 ascendió a los 171

millones de soles de los cuales 64 millones (37.4%) fueron destinados al proceso de transformación digital (Interbank, p.12). Para no caer en la redundancia, el banco al igual que el BBVA y el BCP cuenta con una plataforma virtual y banca móvil de fácil acceso, pero el Interbank destaca algunos servicios y funcionalidades que evidencian el interés por crear cultura financiera en el país. La entidad cuenta con una *app* llamada alcancía virtual destinada para usuarios que emplean cuentas simples y cuentas sueldo, la cual permite señalar un monto para ejecutar un ahorro de forma automática mensualmente (Interbank, 2019, p. 11). Esta *app* busca fomentar la cultura de ahorro en la población bancarizada. De igual forma, la banca móvil y virtual cuentan con la funcionalidad *smart*, la cual brinda un coach financiero, para obtener reportes mensuales con la finalidad de controlar los gastos de forma automática y realizar distintas comparaciones históricas y por rubros (2019, p. 11). Esto evidencia que la propuesta del banco se dirige a contribuir con nueva tecnología al sector, pero también con un reforzamiento en la experiencia del usuario y su aprendizaje simultáneo.

Otro de los bancos que consolidan el sector es Scotiabank y no es la excepción en brindar productos y servicios enfocados en el cliente. Con la finalidad de buscar atender a los requerimientos y dudas de los clientes, así como ofrecerles los mejores servicios y productos del mercado de acuerdo con sus necesidades, Scotiabank inauguró en el 2019 su primera agencia *flagship* en la capital del país (Scotiabank, 2019, p.28). Esta se centra en brindar la mejor experiencia digital y atención a los clientes de forma transparente, como explica Ignacio Quintanilla, Vicepresidente Senior y Head de Retail de Scotiabank: “La transformación digital ha incrementado el valor de la asesoría personal en los servicios financieros. Los clientes, a través de nuestra App pueden auto servirse y transaccionar con velocidad, comodidad y seguridad. Pero cuando tienen que tomar una decisión financiera importante quieren un rostro amigo y profesional que los asesore” (Gamarra, 2019). Asimismo, está provista con wifi en todo el local y cuenta con un Digital Hub (2019), que genera un espacio de diálogo entre los clientes y la entidad, de esta forma, los usuarios pueden absolver sus dudas y descubrir las diferentes innovaciones digitales en lanzamiento, mientras que el banco obtiene data relevante para la elaboración de sus servicios y aumenta sus ventas. Este ejemplo muestra otra forma de acercarse y brindar soporte al cliente.

Los bancos peruanos también sintieron la llegada de las *fintechs* al sector financiero, por lo que muchos decidieron apostar por proyectos de innovación y digitalización que estén a la altura de las necesidades de sus clientes. En ese sentido, el BCP desarrolló en su centro de innovación una aplicación móvil llamada Yape, la cual le “permite al usuario hacer sus pagos de manera rápida e intuitiva solo con el número de celular” (2019b). Esto implicó dejar de realizar procesos tediosos al realizar transferencias

como la necesidad de contar con el número de cuenta y el token digital como clave de seguridad. Por ello, rápidamente, para junio del 2019 el banco llegó al millón de yaperos (usuarios que emplean la *app*), así como más de 90 mil negocios que cuentan con QR Yape en el país, el cual les permite realizar la transferencia inmediata en caso de no contar con el número de teléfono como contacto, cerrando el 2019 con 1.9 millones de usuarios y superando los casi mil millones de transacciones (BCP, 2019b). En el caso del BBVA, el Interbank y Scotiabank decidieron apostar por una asociación bancaria con la finalidad de unir sus fuerzas y equipos centrados en innovación para lanzar su *app* Plin, la cual permite realizar transferencias interbancarias entre las tres entidades. Esta, a diferencia de Yape, no es una *app* independiente, ya que emplea los mismos componentes de identificación de la banca virtual y móvil con la finalidad de que los clientes puedan adaptarse a ella con mayor facilidad, “al cierre de 2019, este servicio contaba con 448 mil clientes inscritos, los mismos que habían ejecutado 620 mil transacciones por un monto total de 37 millones de soles” (Fernández et al., 2019). Esta situación muestra una variación respecto a las dos situaciones estratégicas planteadas a inicios del presente capítulo y abre las puertas a nuevas asociaciones entre las entidades financieras.

Como se ha podido observar, el sector bancario peruano está liderado por cuatro principales bancos, que, si bien ofrecen productos y servicios similares, cada entidad busca sobresalir teniendo en cuenta la innovación como pilar fundamental de su proceso de transformación digital. De igual manera, se ha podido presenciar el interés de la banca peruana por generar y profundizar en la cultura financiera con el objetivo que los clientes entiendan y conozcan cómo emplear las diferentes plataformas. Si el Perú es un país en desarrollo y cuenta con ciertas limitantes para ejercer la digitalización en el sector bancario, los bancos se han tratado de adaptar comprendiendo el contexto y las necesidades de los consumidores, por ende, ya cuentan con estrategias, herramientas y objetivos definidos en miras a la banca del futuro.

2. El uso de canales digitales en la población bancarizada

Como ya se ha explicado en los capítulos anteriores, “la evolución tecnológica ha elevado las exigencias competitivas por lo que todos los sectores han ido evolucionando y adaptándose a los nuevos requerimientos del segmento en los que están inmersos” (Gonzales, 2017). Ante ello, la banca es un sector que se ha visto crucialmente influenciada por la revolución tecnológica, prueba de ello es que la banca se encuentra en un progresivo desarrollo en cuanto a sus estrategias, procesos, productos y servicios ofrecidos. De la misma manera, las personas también se han visto influenciadas por esta revolución digital, ya que la tecnología hoy en día está presente en cada aspecto de la vida de las personas, en

el ámbito laboral, privado, profesional, entre otros. Es así como, el desarrollo de la banca tradicional a digital viene acompañado de un mayor uso de los canales digitales por parte de los consumidores bancarios. Esto se debe a que los avances tecnológicos cada vez logran un mayor alcance en la población, y las personas están adoptando mayores conocimientos tecnológicos, que les permite disfrutar de los servicios y productos que la tecnología les ofrece. Según Cajas, “a través de la alfabetización científica y tecnológica lo que se quiere es que los futuros adultos no le teman a la tecnología, sino que conozcan sus características más importantes” (2001), es así como una sociedad tecnológica demanda productos y servicios tecnológicos alineados a sus exigencias, y que les permita satisfacer sus necesidades.

En la última década, la banca digital ha logrado mayor popularización alrededor del mundo, lo cual se debe por la penetración del internet y el uso masivo de los dispositivos móviles. Como menciona Cuesta, Ruesta, Tuesta y Urbiola, en un estudio realizado por el Banco BBVA, “La penetración de Internet y de la telefonía móvil ha transformado profundamente los hábitos y preferencias de los consumidores, cada vez más acostumbrados a interactuar a través de medios digitales para compartir información sobre sí mismos, relacionarse con la Administración, comprar en línea o acceder a nuevos servicios” (2015). Asimismo, la penetración de los dispositivos móviles es otro factor que impulsa el crecimiento de la banca digital. Según los datos de Skinner en un estudio realizado por el Banco BBVA en el año 2014, “la penetración de teléfonos móviles promedio en el mundo es de cerca del 70%, que se ha constituido en la base de la adopción de nuevos desarrollos de aplicaciones móviles para su uso más allá de las comunicaciones sociales”. Para el 2020, el diario Gestión previó un aumento al 90% de la población mundial (2014). En los siguientes apartados, se detallará más a fondo acerca del desarrollo en la adopción de la banca digital por parte de los consumidores bancarios a nivel mundial, regional y nacional.

2.1. Nivel Mundial

Para este apartado, se detallará acerca del desarrollo en el uso de la banca digital en los usuarios bancarizados en los últimos años. Analizaremos la evolución en el continente europeo, norteamericano, y asiático.

En la Unión Europea, la penetración de la banca digital en la población ha crecido progresivamente de un 25% en el 2007 hasta llegar a un 51% en el 2017. (Statista, 2018). Asimismo, para los jóvenes comprendidos entre los 16-24 años, el uso de la banca online ha incrementado de un 33% en el 2011 hasta un 57% en el 2019 (Statista, 2020c). Estas

cifras evidencian que existe un crecimiento notable en el uso de las plataformas digitales por parte de la población europea, aunque si bien, este crecimiento varía según el país.

En el caso de España, Momparler menciona que “España tiene menor grado de penetración de Internet en los hogares en comparación con los demás países de la unión europea, ya que, en el 2005, el 36% de hogares españoles poseían acceso a internet, lo cual es notablemente inferior al de países como Dinamarca (75%), Reino Unido (60%), Alemania (62%) o Bélgica (50%) y al de la Unión Europea en conjunto (48%). Sin embargo, los hábitos están cambiando muy rápidamente, de lo que se deriva un potencial de crecimiento muy importante para el sector financiero español” (2008)

La banca digital sin duda está creciendo en España, debido a que “los clientes cada vez demandan más este servicio por su comodidad, rapidez y bajo coste” (Momparler, 2008). Este crecimiento está surgiendo en todos los grupos poblacionales durante la década actual. No obstante, se observa una cierta tendencia hacia cierto público. Según los resultados obtenidos por el BBVA, se observa que la incidencia es mayor entre los varones, la población de 25 a 44 años, los españoles, aquellos con estudios superiores, los ocupados, los miembros de hogares acomodados con dos o menos miembros o con menores a cargo, quienes disponen de ordenador en la vivienda o conexión a Internet de banda ancha y los residentes en Cataluña, Madrid, Navarra y Galicia, sobre todo en áreas densamente pobladas” (2017)

En Alemania, las cifras en el aumento del uso de la banca online son aún mayores, ya que según un estudio realizado por Statista, en el año 2019, el 32% de los alemanes eran usuarios de la banca digital y en el 2018 las cifras aumentaron a un 59%, lo que evidencia un mayor aumento en comparación con el promedio europeo.

Los países que se encuentran en el top 5 en el continente europeo con una mayor tasa de penetración de la banca online son: Noruega (95%), Islandia (94%), Dinamarca (91%), Finlandia (91%) y Países bajos (91%). Por otro lado, los países con las tasas más bajas son los países Balcánicos, como Kosovo (5%) y Montenegro (3%) (Statista, 2020c). En el Anexo A se presenta una tabla realizada por Statista con el ranking por país en Europa de la penetración de la banca digital de manera más detallada (2020) (ver Anexo A). Esto evidencia claramente que los países nórdicos, que están mucho más desarrollados poseen tasas de adopción más altas que los países menos desarrollados del continente europeo. En países como Noruega o Islandia la gente apenas usa el dinero en efectivo. De hecho, el vicegobernador del Banco Central noruego, Jon Nicolaisen, afirmó en un discurso en el 2017 que el papel moneda desaparecerá en una década, y todo debido a los ciudadanos,

que son quienes se inclinan por hacer uso de los medios de pago electrónicos (Norges Bank).

En Estados Unidos, en una investigación realizada por Statista en el año 2015, se pronosticó que para el 2014 un 54.5% del total de la población emplea la banca digital, mientras que para el 2019 las cifras aumentaron a 62.6% (Statista 2020b). Andi Garten, líder del mercado de Cleveland para la unidad de banca comercial y de consumo de U.S. Bank, mencionó que "La preferencia del consumidor se ha desplazado hacia lo digital en los últimos años y la adopción digital se aceleró aún más cuando comenzaron el distanciamiento social y los pedidos para quedarse en casa" (Nobile, 2020). Asimismo, KeyBank informó que "las transacciones digitales entre marzo y abril aumentaron 60%. La adopción de esos servicios por parte de los consumidores aumentó a una tasa que Warder dijo que no habría esperado ver en cuatro o cinco años" (Nobile, 2020). Sin lugar a dudas, la pandemia del Covid 19 ha cambiado los hábitos de consumo de las personas de manera obligada, lo cual está logrando transformar de manera más rápida las bancas tradicionales hacia las plataformas digitales.

Por otro lado, el auge de la banca digital en Asia se viene desarrollando desde hace varios años atrás, pero últimamente el desarrollo se está acelerando por varios factores. Como menciona Barquin en un estudio realizado por Mc Kinsey & Company, entre los cambios más importantes está la presencia de un ecosistema mucho más sólido para permitir la banca digital, que incluye el aumento en la adopción de Internet y teléfonos inteligentes y crecimiento en el comercio electrónico, lo que resulta en una mayor demanda de la banca digital (2015). Asimismo, en la última encuesta desarrollada en el 2011 por Mc Kinsey & Company, la banca digital era más frecuente entre los consumidores de Asia desarrollada, sin embargo, en el 2015 se aprecia un cambio, ya que se muestra que, tanto en Asia desarrollada como en Asia emergente, la banca digital a través de computadoras de escritorio, teléfonos inteligentes y tabletas se ha vuelto mucho más común (Barquin, 2015).

Los países que se encuentran en el top 5 en el continente asiático con una mayor tasa de penetración de la banca online son: Corea del Sur (96%), Singapore (94%), Hong Kong (93%), Taiwan (92%), y Japón (83%). Mientras que países emergentes como Tailandia y Filipinas presentan cifras de 19% y 13% respectivamente (Barquin, 2015). En el Anexo B se presenta una tabla realizada por Statista con el ranking por país asiático de la penetración de la banca digital de manera más detallada (2020e) (ver Anexo B).

En los mercados asiáticos emergentes, el comportamiento está cambiando de manera mucho más rápida, aunque desde cifras más bajas, en el caso de la Banca por

Internet, la penetración en estos mercados aumentó del 10% en el 2011 al 28% en el 2014 (Barquin, 2015). El estudio encontró notorias diferencias en cómo los clientes en Asia desarrollada y Asia emergente deben abordarse, “en Asia desarrollada, las personas buscan la conveniencia del acceso a sus cuentas las 24 horas Mientras que, en Asia emergente, los clientes están más interesados en la flexibilidad para acceder a los servicios bancarios a través de sus teléfonos móviles” (Barquin, 2015).

2.2. Nivel regional

La banca digital está siendo todo un boom en Latinoamérica en los últimos años. Según un estudio de mercado realizado por Americas Market *Intelligence*, por encargo de Mastercard, “América Latina actualmente registra una penetración del 55% en cuentas bancarias, del 19% en tarjetas de crédito y de más del 70% en smartphones” (2020, p. 4). Como menciona Crunchbase, “América Latina tiene una de las tasas de adopción de teléfonos inteligentes más altas del mundo, después de América del Norte y Europa, lo que está creando numerosas oportunidades para que las instituciones financieras lleguen a más consumidores” (2019, s.p.). Esto evidencia un paso importante en un continente en donde se suele realizar mayormente transacciones en efectivo. Asimismo, es importante destacar que “se trata de un mercado en donde el 70% de la población no cuenta con servicios bancarios, y en el que las firmas ‘fintech’ han comenzado a ofrecer soluciones innovadoras para atraer a esa población que se mueve en la economía informal” (Garzón, 2019, s.p.). Ante el aumento de las *fintechs*, “los bancos tradicionales han hecho fuertes inversiones en canales digitales y en asociaciones con los nuevos participantes del ecosistema para convertirse en líderes de la banca digital” (Mastercard, 2020, p. 5). De la misma manera, “La industria de los bancos tradicionales latinoamericanos está migrando hacia la “banca como servicio”, que son servicios financieros al alcance de la mano de los consumidores, en cualquier momento” (Mastercard, 2020, p.6)

Existen algunas tendencias en la región que propician un mayor desarrollo de la banca digital. En primer lugar, hay “un mayor enfoque en la banca de pequeñas y medianas empresas, para las cuales la banca móvil es una forma eficiente y rentable de administrar sus finanzas, particularmente en las zonas rurales” (Garzón, 2019, s.p.). Asimismo, la tecnología digital puede agilizar los procesos de solvencia y acceso al financiamiento que las pymes buscan (Garzón, 2019). Otra tendencia está relacionada con los procesos regulatorios, pues “ya algunos países de la región han introducido nuevas regulaciones o están en ese camino, para equilibrar la operación de las ‘fintech’ en relación con las instituciones financieras tradicionales” (BBVA 2019).

Los países que se encuentran en el top 5 en Latinoamérica con una mayor tasa de penetración de la banca online son: Chile (84,12%), Argentina (71.7%), Colombia (69.62), Brasil (66.61%) y México (62.79%). Mientras que los de menores cifras son Paraguay y Nicaragua con 4.07 % y 2.59% respectivamente (Statista, 2020d). En el Anexo C se presenta una tabla realizada por Statista con el ranking por país de la penetración de la banca digital de manera más detallada (2020) (ver Anexo C).

Según el IX Informe de Tendencias de Medios de Pago, Chile es el país con el mayor nivel de bancarización de Latinoamérica, ya sea a nivel de población total (74,3%), o sobre la población internauta (90,5%) (El economista América, 2020), y también es el país que posee cifras más altas de bancarización digital en la región. Asimismo, “El mayor uso de canales digitales también se refleja en el volumen de transacciones efectuadas con tarjetas de débito y crédito a través del canal Internet. En mayo del 2020, más de la mitad (55%) de las ventas con tarjetas de crédito se asocian a operaciones realizadas por Internet, cifra que el año pasado ascendió a 33%” (Diario Concepción, 2020).

En Brasil, “los canales de banca digital representan más del 50% del total de transacciones bancarias, lo que revela la adopción entusiasta de la banca en línea y móvil por parte de consumidores de todos los segmentos” (Mastercard, 2020, p. 5)

En México, en el 2014 solo el 43.89% de la población mexicana hacía uso de la banca digital, mientras que, en el presente año 2020, las cifras se han aumentado sustancialmente a 62.79%, y se prevé que para el 2025 las cifras alcancen el 70.45%. (Statista, 2020a). Asimismo, de acuerdo con Deloitte México (2018), en el país Azteca, “el 56% de los propietarios de smartphone utilizaban la aplicación de banca en línea para hacer sus transferencias bancarias y un 29% usaba aplicaciones de instituciones financieras para las mismas actividades, y apenas un 13% emplea la banca móvil vinculada con su número de teléfono para transferir dinero” (como se citó en Bayona & Vanegas, 2019).

En países como Colombia, México, Argentina y Brasil, uno de los motivos por lo que aún algunos clientes se abstienen de utilizar la banca digital es debido a la seguridad, “los consumidores del 2018 están más preocupados por su seguridad online que de su propia seguridad personal” (Bayona & Vanegas, 2019).

Tras todas las cifras mencionadas anteriormente, se evidencia que claramente existe un crecimiento de la banca digital a lo largo de toda la región. Sin embargo, factores como la desconfianza son uno de los principales limitantes para la penetración de la banca digital, así como un desconocimiento digital por cierta parte de la población.

2.3. Nivel Nacional

Una vez presentado el desarrollo de la banca digital a nivel mundial y regional, se analizará el desarrollo a nivel nacional. Para ello, es importante mencionar que “El sistema bancario peruano es uno de los más importantes en América Latina, se encuentra “totalmente sólido” y con ganas de apoyar el crecimiento económico del país” (ASBANC, 2017). Asimismo, se evidencia un mayor uso de los medios digitales en el sector bancario en los últimos años, en concordancia con la tendencia de digitalización mundial. Para profundizar un poco más acerca de este desarrollo, se analizará primero la situación actual de bancarización en el país, seguido de la infraestructura en cuanto al acceso y uso de internet, y por último la situación de la banca digital.

Según la consultora Arellano, el nivel de bancarización en el Perú pasó de un 39% en el 2013 a un 43% en el 2015 (2019). Una revisión más actualizada es la de Ipsos Perú, la cual arrojó que el nivel de bancarización representa el 47% del Perú urbano (2019). Hay que tener en cuenta que este análisis sólo corresponde al Perú urbano y no al Perú rural. Asimismo, esto evidencia que, si bien existe un ligero crecimiento, aún el país cuenta con rezagos frente a los otros países de la región, ya que el país se encuentra en el puesto 11 en ranking de bancarización en América Latina (Perú 21, 2015).

En cuanto al acceso y uso del internet en el país, a pesar de presentar cifras crecientes en los últimos años, presentamos tasas bajas en comparación con otros países de la región. Según una investigación del BBVA:

“Solo el 45% de peruanos usa internet, y presenta una amplia desigualdad: En zonas urbanas, el 54% de la población usa internet, mientras en zonas rurales alcanza el 14%. Más del 63% de la población en el departamento de Lima usa internet, mientras en Cajamarca, Huancavelica y Amazonas solo bordea el 20%. Asimismo, la población con mayor uso de internet se caracteriza por ser joven y con un nivel educativo medio alto”. (Arellano & Garcia, 2017)

Ante estas cifras crecientes en los usuarios bancarizados y en la penetración del acceso a internet en el país, el uso de la banca digital representa una gran oportunidad para la banca. Según estudios realizados por la consultora Arellano, “el 88% de los usuarios bancarizados en el país tiene acceso a Internet, pero solo el 16% de ellos utiliza la banca digital” (2019), lo cual representa una oportunidad para atraer más usuarios digitales. Asimismo, “La investigación demuestra que el 79% de los que usan banca por internet, cuentan con banca móvil” (Arellano, 2019)

Como hemos mencionado anteriormente, existe una clara tendencia progresiva hacia la bancarización digital a nivel mundial, y el Perú se suma también a este crecimiento. Sin embargo, las cifras aún son bajas en comparación a los demás países vecinos. Según

datos de Statista en el 2020, el Perú registra una tasa de 7.12% de penetración de la banca digital, lo cual evidencia que estamos frente a un sistema bancario tradicional, ya que si bien, los datos evidencian un crecimiento anual, aún no incorporamos en nuestros hábitos la utilización de los servicios electrónicos que ofrecen los principales bancos del país. La Asociación de Bancos del Perú en el 2015 informó que “los puntos de atención electrónicos (banca por internet y banca móvil) crecieron 69.40% en el monto transado, y representaron el 7.36% del monto de todas las transacciones monetarias del 2015, cifra superior al 4.86% de participación obtenida en igual lapso del año pasado” (como se citó en Gonzales, 2017). Asimismo, “en el 2019 solo uno de cada 10 peruanos bancarizados utilizaba la banca móvil, y en el 2017 solo el 3% de bancarizados accedía a esta; este porcentaje ha crecido, pero continúa siendo muy poco tomando en cuenta el uso de Internet” (Arellano, 2019). Tras todo ello, en el país se evidencia una clara brecha digital, ya que las cifras de los usuarios bancarizados que emplean la banca digital son bajas en comparación con países vecinos de la región. Esta brecha se evidencia en las personas mayores, ya que presentan mayor porcentaje de exclusión digital. Según una investigación por la universidad ESAN, “La población de mayor edad tendrá más dificultades para acceder oportunamente al uso de medios digitales. Las causas de este problema van desde la accesibilidad a internet, computadoras y *smartphones*, hasta el miedo y desconfianza al uso de herramientas digitales” (2020)

Debido a la pandemia del Covid 19, nos hemos visto forzados a cambiar nuestros hábitos de consumo. Esto se evidencia en el uso de banca digital en el país. Según las encuestas Bancarización 2019 y Bancarizados en Cuarentena 2020, realizadas por Ipsos Perú, revelan que “el uso de banca móvil (apps) y banca por internet en mayo del 2020 se multiplicó por 2.5, respecto a agosto del 2019”, esto muestra que cada vez hay más peruanos bancarizados que emplean las herramientas digitales. Asimismo, “el uso de cajeros automáticos y de ventanilla o plataforma se redujo prácticamente a la mitad desde agosto del 2019 al 2020” (ESAN, 2020). Estas cifras hubieran tardado años en alcanzarse en un contexto normal, por lo que la pandemia ha propiciado sustancialmente el desarrollo de la banca digital, ya que dio un impulso al uso de servicios bancarios digitales y ha resaltado la importancia de la bancarización y el acceso a los servicios financieros a los peruanos. Aún mucho más en tiempos de pandemia, en donde realizar los trámites financieros por las plataformas digitales puede prevenir contagios, y por ende salvar vidas.

En suma, A pesar de ser uno de los países más sólidos financieramente en Latinoamérica, presentamos grandes brechas en cuanto a bancarización digital. Esto es debido a que, “En un país tan diverso y accidentado geográficamente como el Perú, es prácticamente imposible lograr una verdadera inclusión financiera sin usar tecnología. Para

ello es crucial generar infraestructura necesaria y adecuada a nuestra realidad” (ESAN, 2020). Asimismo, es necesario que los bancos tomen especial atención a las brechas digitales existentes en el país, y tomar medidas para trabajar aspectos como la seguridad y confianza en la banca digital. Como señala un estudio de la Universidad ESAN, “el reto del Estado es evaluar correctamente cuáles son las opciones tecnológicas más viables y que garanticen un grado adecuado de inclusión financiera a distintas regiones y localidades del Perú, y que diseñen esquemas e incentivos que permitan a la empresa privada brindar servicios a los peruanos actualmente excluidos” (2020).



CONCLUSIONES

La presente investigación planteó como objetivo general analizar los factores que determinan la captación y fidelización de la población bancarizada en el uso de medios digitales del sector bancario peruano. De esta forma, se realizó la construcción de un marco analítico respecto a los principales conceptos de captación y fidelización presentes en el Marketing, así como su aplicación dentro del sector bancario con un enfoque principal en el desarrollo del canal digital y la disposición de la población bancarizada a emplear este canal. En este sentido, se concluye que los principales factores de captación y fidelización a la banca digital peruana son: la ciberseguridad bancaria, la calidad de atención en términos de la capacidad de respuesta, la facilidad de uso y solución ante problemas especialmente en sus operaciones diarias, así como los beneficios adicionales que puedan ser empleados en la institución financiera y/o en otras instituciones que brinden otros servicios (salud, estudios y recreación); y finalmente, la innovación brindada tanto en los productos como en los servicios financieros digitales.

Sobre la base del objetivo general, se desarrollaron 4 objetivos específicos, 2 teóricos y 2 contextuales. El primer objetivo teórico buscaba conocer los conceptos y teorías de captación y fidelización aplicadas al sector bancario. En relación a ello, se obtuvo que actualmente ambos conceptos y sus respectivas estrategias de ambos se llevan a cabo en el marketing 4.0, el cual tiene como objetivo principal centrarse en el cliente y anticiparse a sus necesidades en toda su experiencia de compra, se desarrolla en escenarios pre digitales y digitales con el objetivo de obtener un balance en el canal *online* y *offline*, por lo que no excluye el marketing tradicional, sino que alinea la misma y la converge junto al marketing digital para llevar a cabo el proceso de captación y fidelización. Además, cabe recalcar que en el contexto peruano aún no existe una banca netamente digital. Asimismo, sienta las bases para llevar a cabo las estrategias de captación y fidelización, las cuales se desarrollan bajo el concepto de CRM con el objetivo de brindar una propuesta de valor que cree una relación redituable con el cliente. De esta forma, en un contexto pre-digital y general, se tienen como principales estrategias: el marketing financiero, el cual incorpora variables intangibles principalmente de servicio enfocadas en el cliente y el marketing relacional, la cual le brinda soporte a este nuevo enfoque de captación y fidelización centrado en el cliente.

El segundo objetivo teórico buscaba conocer las principales estrategias de marketing digital en el sector bancario. En ese sentido, se concluye que las empresas financieras peruanas están llevando a cabo una combinación de estrategias de marketing tradicional y digital en el sector bancario, ya que estamos ante un sector en donde aún

predominan el uso de los medios tradicionales. Asimismo, las estrategias de marketing digital en el sector bancario peruano se basan en la protección y seguridad de los datos, identificación del cliente, el manejo de la *Big data*, rapidez y precisión en la evaluación de riesgos, y en el desarrollo de innovaciones tecnológicas en los procesos, productos y servicios financieros digitales, en donde la banca 3.0 es aquella que logra la excelencia en todos los aspectos mencionados anteriormente. Estas estrategias permiten lograr mayor eficiencia en los procesos financieros, ofrecer mejores servicios y productos financieros a los clientes y brindan un marketing con mayor atención a las necesidades y expectativas del cliente.

Por otro lado, el primer objetivo contextual pretendía analizar los cambios en la digitalización en el sector bancario peruano en los últimos años. De esta manera, se evidencia una tendencia mundial en la inversión en innovación y tecnología destinada principalmente a la banca virtual y móvil, la cual es liderada por la banca europea. Asimismo, esta inversión está acompañada de la incorporación de nuevas estrategias de transformación digital enfocadas en tres ejes: la operatividad (pagos y transacciones diarias), la captación y fidelización de clientes y la seguridad y estrategia digital. La implementación de estas estrategias se da a través de estrategias propias de las instituciones financieras, pero también se muestra un incremento en la inversión y alianzas entre la banca comercial y las *fintechs*. Esto fortalece el sector financiero e implica un cambio de *mindset* a nivel estratégico. De igual forma, se encuentra la tendencia de ver la banca como un servicio, la cual se basa en incorporar otros servicios distintos a los financieros que brinden beneficios a los clientes, emplear herramientas de IA y *Big Data* para brindar un banca predictiva y personalizada enfocada en el cliente, así como una presencia multicanal garantizando la seguridad de los clientes en todo su proceso de compra. No obstante, a partir del análisis de la digitalización bancaria de América Latina, se concluye que existen distintas limitaciones para el desarrollo de la digitalización como los diferentes marcos regulatorios y brechas socioeconómicas que hacen que el proceso de digitalización presente un crecimiento retardado en comparación a otros países. A pesar de ello, la banca regional ha asumido el reto de transformación digital, existe mayor tendencia por continuar invirtiendo principalmente en cuestiones operacionales dejando el presupuesto restante a temas de innovación y CRM, lo que deja un vacío que sustente ese accionar. A nivel nacional, las limitaciones en la digitalización a nivel regional reflejadas en el acceso a información y a plataformas digitales como Internet, son más marcadas. Sin embargo, los principales bancos del sector bancario privado peruano tratan de hacerle frente a través de la provisión de un servicio de calidad a través de mayor presencia en canales digitales y mejoras operativas en la banca virtual y móvil como lo ha logrado el BCP con Yape, así

como el fortalecimiento de la seguridad como el BBVA a través de herramientas como el Token Digital y actualmente el reconocimiento facial y dactilar; y por último, pero no menos importante bancos como Interbank y Scotiabank, centrados en la creación de cultura financiera y digital a través de coach financieros *smarts* dentro de sus canales digitales con el objetivo de no sólo incorporar nuevas tecnologías en sus canales digitales sino enseñar a sus usuarios a emplearlas por sí mismos.

El segundo objetivo contextual buscaba analizar el desarrollo del uso de canales digitales de la población bancarizada en el Perú. En esa línea, se concluye que en la última década se evidencia una tendencia al crecimiento del uso de los canales digitales bancarios por parte de la población bancarizada a nivel mundial. En donde, Europa y América del Norte son los continentes con mayores tasas de bancarización digital. Asimismo, debido a la pandemia del Coronavirus el uso de la banca digital ha crecido exponencialmente en un periodo corto de tiempo en cifras que hubieran demorado años en alcanzar, ello es debido a que las personas se vieron forzadas a migrar a los medios *online*, que implican transacciones desde sus hogares, evitando el contacto físico y respetando así las medidas de distanciamiento social. Por su lado, América Latina se encuentra en el 3er puesto en cuanto a promedio de penetración de la banca digital, siendo Chile el país líder en la región con una tasa de 84.12%. A nivel regional, si bien se evidencia un crecimiento en el uso de la banca digital a lo largo de los últimos años, aún queda un largo camino por recorrer puesto que el Perú posee una tasa de 7.12% de penetración de la banca digital, cifra sumamente inferior a comparación de países como Chile, Argentina, Colombia, Brasil, entre otros. Es así como se concluye que la banca tradicional aún sigue teniendo mayor presencia y fuerza en el país, ya que a pesar de que los bancos están implementando una serie de innovaciones tecnológicas, los usuarios bancarios peruanos se muestran resistentes a adaptarse al cambio debido a factores socioculturales y de infraestructura. Entre los principales factores para que la población bancarizada no emplee la banca digital están las limitaciones en temas de información financiera, digital y la falta de acceso a plataformas digitales, debido a que en el país existe una gran brecha en cuanto al acceso al servicio de internet, pues en zonas rurales apenas el 14% de las personas tienen acceso a este.

Finalmente, la presente investigación ha permitido esclarecer la forma en que el sector bancario se desempeña para lograr captar y fidelizar a sus clientes, rescatando los principales factores que son valorados por la población bancarizada, así como la respuesta de la banca frente a los requerimientos de sus usuarios. Asimismo, se concluye que la banca peruana en temas de estabilidad financiera se encuentra entre las más sólidas de la región. No obstante, debido a las brechas de desigualdad en cuanto el acceso a información de calidad y/o plataformas digitales como Internet, se desarrolla en un contexto con bajo

índice de digitalización y aún se encuentra construyendo una base sólida que brinde confianza, información y herramientas adecuadas a sus clientes. Además, es fundamental resaltar que el contexto de la COVID-19, ha promovido grandes avances en cuanto al desarrollo y uso de las plataformas digitales. Dicho contexto, impone un escenario donde es de carácter imperioso el uso de estas. Por ello, se propone seguir ahondando en el presente estudio, ya que el uso y desarrollo de los canales digitales se ha convertido en una necesidad tanto para los consumidores como para las instituciones financieras, las cuales se encuentran prestando mayor enfoque a sus clientes. Igualmente, consideramos necesaria la continuidad de la investigación, ya que las tendencias de mercado son fluctuantes como la digitalización, la cual se encuentra en constante cambio y las organizaciones deben mantenerse actualizadas, brindar un seguimiento y tratar de anticiparse a sus impactos.



REFERENCIAS

- Accenture. (2017). Más allá de lo digital: ¿Cómo pueden satisfacer los bancos las demandas de los clientes?. Recuperado de https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/cl-es/Accenture-Banking-Global-Distribution-Marketing-Consumer-Study-Espanol.pdf#zoom=50
- Alameda, T. (2020, 9 octubre). La inteligencia artificial detrás de Blue, el asistente virtual de BBVA. BBVA NOTICIAS. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/la-inteligencia-artificial-detras-de-blue-el-asistente-virtual-de-bbva/>
- Alet, J. (2015). Visión cliente: crecer y ganar más con los clientes. Barcelona: Profit.
- Anif. (2018). Los Servicios Financieros Digitales en América Latina. Recuperado de http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/documentos_interes/archivo20181204163600PM.pdf
- Arantzazu, G. (2018). Marketing Bancario Digital 4.0. Universidad de Cantabria.
- Arellano. (2018, 10 septiembre). Sector Financiero. Consultora Arellano. Recuperado de <https://www.arellano.pe/sector-financiero/>
- Arellano. (2019, 8 noviembre). Empresarios elevan preferencia por banca online y reducen uso de cajeros | Artículos. Consultora Arellano. Recuperado de <https://www.arellano.pe/empresarios-elevan-preferencia-por-banca-online-y-reducen-uso-de-cajeros/>
- Arellano, A., & Garcia, J. (2017, mayo). *Determinantes de la adopción de la banca digital en España*. BBVA research. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/05/Observatorio_digital_may17.pdf
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2017, 10 marzo). *ASBANC: Sistema bancario peruano está sólido y listo para apoyar el crecimiento del país* | ASBANC. Asbanc. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=403>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2019, 13 junio). Canales Digitales ganan terreno aceleradamente en preferencias de usuarios bancarios. ASBANC Semanal, 322(9). Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANAL-322.pdf>
- ASOBANCARIA. (2018). Open banking, más allá de los datos. Semana Económica, 1144, 1-12. Recuperado de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1144.pdf>
- Atenas, J. (2006). Estrategias bancarias aplicables a las bibliotecas: La satisfacción y fidelización de usuarios. Biblios: Revista electrónica de bibliotecología, archivología y museología, (23), 1-12.

- Recuperado de http://eprints.rclis.org/7394/1/2005_16.pdf
- Ayala, S. (19 de julio de 2005). El sistema financiero peruano. Gestipolis. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/canales5/fin/sistefinan.html>
- Barquin, S. (2015, marzo). *Digital Banking in Asia: What do consumers really want?* McKinsey & Company. Recuperado de https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financiamiento/servicios/our%20insights/capitalizing%20on%20asias%20digital%20banking%20boom/digital_banking_in_asia_what_do_consumers_really_want.pdf
- Bayona, M. & Vanegas, D. (2019). CRECIMIENTO DE LA BANCA DIGITAL EN COLOMBIA: UN ESTUDIO COMPARADO CON EL CASO MEXICANO. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/14227/LauraCristina_BayonaMaldonado_OskarDavid_VanegasNi%c3%b1o_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA] Research. (2017, noviembre). Perú Avances en Digitalización. https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/11/Peru_Avances-en-digitalizacion_nov-17I.pdf
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2019a). Reporte anual 2019.
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2019b). Reporte de Sostenibilidad 2019. https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2020/mailling/pdf_via/Junio/Reporte-de-Sostenibilidad-BCP-2019-07.pdf
- Bustamante, R. (2005). El problema del racionamiento del crédito en el sistema bancario peruano: Como factor explicativo fundamental en el costo de crédito (Trabajo de investigación para optar el Título de Economista). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- CaixaBank. Nuevo CaixaBankNow. CaixaBank. Recuperado de <https://www.caixabank.es/particular/banca-digital/descubre-el-nuevo-caixabanknow.html>
- CaixaBank. (2020, 9 abril). CaixaBank, premiado como “Mejor Entidad del mundo en banca de particulares en el 2020” por Global Finance. comunicacion. Recuperado de https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-premiado-como-mejor-banco-de-particulares-del-mundo-en-2020-por-global-finance_es.html?id=42389#
- Cajas Dominguez, F. (2001). ALFABETIZACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA: LA TRANSPOSICIÓN DIDÁCTICA DEL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO. *Enseñanza de las ciencias*, 19(2), 243-254. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/38990665.pdf>
- Cajiga, J. F. (s.f). El Concepto de Responsabilidad Social. *Centro Mexicano para la Filantropía*. Recuperado de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

- Campos, E., Longo-Somoso, M., Salmador, M., Morcillo, P. (2017). La innovación del modelo del negocio Bancario: El reto de la banca digital. AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D. & Urbiola, P. (2015, julio). *La transformación digital de la banca*. BBVA research. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/07/Observatorio_Banca_Digital2.pdf
- Castelló, E. (2007). *Gestión Comercial De Servicios Financieros*. ESIC Editorial.
- Comisión Económica para América Latina [CEPAL], (2016). La nueva revolución digital: de la Internet del consumo a la Internet de la producción, Nu Cepal.
- Comisión Económica para América Latina [CEPAL]. (2020). Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/4/OportDigitalizaCovid-19_es.pdf
- Cerrón, C., Cervantes, V., & Chávez, X. (2018, noviembre). Estudio de la relación entre la reputación corporativa de un banco peruano, la satisfacción y la fidelización del cliente: Estudio del caso BBVA Continental. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13218/CERRON%20BAQUERIZO_CERVANTES_CAHUA_CHAVEZ_MALDONADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica* (5ª ed). México, D.F: Pearson Educación. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=3470>
- Chaffey, D. & Smith, P. (2008) *E-marketing Excellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing (E-Marketing Essentials)*. 3rd Edition, Routledge, Abingdon-on-Thames.
- Cobis Systems Corporation [Cobiscorp]. (2019). Tendencias de innovación bancaria y marketing financiero en el 2019. COBIS. Recuperado de https://conoce.cobiscorp.com/hubfs/Whitepapers/COBIS_Whitepaper_Febrero_Tendencias_2019.pdf?_hsenc=p2ANqtz--r4hGhQ9LaIFLXJvfgTyJxM6cPQ7EAOH_WeByje8wWktE0GeQJW91Vj8hcjRbbhsB2S4CPyT0__EZiq7Q7Gn4ahusKpQ&_hsmi=70010647
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of marketing*, 58(1), 125-131.
- Concepción, D. (2020, 26 junio). Banca: clientes online suman 11 millones, la cifra más alta de la historia. *Diario Concepción*. Recuperado de

<https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2020/06/26/banca-clientes-online-suman-11-millones-la-cifra-mas-alta-de-la-historia.html>

- Crunchbase. (2020, 20 mayo). What's Driving The Digital Banking Boom In Latin.
- Daly, J. (2002). Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage. Nueva York: Jhon Wiley & Sons. Recuperado de https://hughchristensen.com/papers/academic_papers/John%20Daly%20-%20Pricing%20for%20Profitability%20Activity-Based%20Pricing%20for%20Competitive%20Advantage.pdf
- Domínguez, A. (2007). Métricas de Marketing (1.a ed., Vol. 1). ESIC EDITORIAL. Recuperado de https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf
- Escuela de Administración de Empresas [EAE] Business School. (s. f.). Cómo retener y fidelizar a tus clientes. Recuperado 13 de octubre de 2020, de <http://recursos.eaprogramas.es/PDF/comoreteneryfidelizarclientes.pdf>
- El Economista América, Chile. (2020, 17 febrero). 50,6% de los chilenos realizó compras online al menos una vez al mes en 2019, un 22,8% más. [elEconomista.es](https://www.economistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/10361947/02/20/506-de-los-chilenos-realizo-compras-online-al-menos-una-vez-al-mes-en-2019-un-228-mas-.html). Recuperado de <https://www.economistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/10361947/02/20/506-de-los-chilenos-realizo-compras-online-al-menos-una-vez-al-mes-en-2019-un-228-mas-.html>
- Embidi, Pedro (2010), Marketing Financiero, Mc Graw Hill, España
- Escuela de Administración de Negocios para Egresados [ESAN]. (2020, 7 octubre). La bancarización digital se acelera en el Perú durante la pandemia. Tecnología | Actualidad ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/10/07/la-bancarizacion-digital-se-acelera-en-el-peru-durante-la-pandemia/>
- Fandos, J. C., Estrada, M., Monferrer, D. & Callarisa, L. (2013). Estudio del proceso de fidelización del consumidor final. Remark: Revista Brasileira De Marketing, 12(4), 108-127. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=103401980&lang=es &site=eds-live&scope=site>
- Fernández de Lis, S., & Urbiola, P. (2018). Transformación digital y competencia en el sector financiero. Recuperado de https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2019/01/Transformacion-digital-y-competencia-en-el-sector-financiero-vf3_edi.pdf
- Fernández, I., Loo, C., Nureña, M., & Roca, R. (2019, mayo). Memoria Anual 2019. Recuperado de <https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/prefooter/nuestro-banco/memoria-anual-2019.pdf>

- Fernández, M., Fernandini, M., Gabarró, P., & Méndez, J. (2020). Hacia la transformación digital de la banca pública de desarrollo en América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Hacia-la-transformacion-digital-de-la-banca-publica-de-desarrollo-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Finnovating. (2019, 25 julio). *Finnovating publica FinTech Investment in Europe 2019 Q2*. Finnovating news. <https://www.finnovating.com/news/finnovating-publica-fintech-investment-in-europe-2019-q2/>
- Fresno, B. G. (2018, 28 septiembre). BBVA, primer lugar en banca móvil en Europa. BBVA NOTICIAS. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-primer-lugar-banca-movil-europa/>
- Fresno, B. G. (2019, 10 junio). BBVA, mejor banca móvil de Europa por tercer año consecutivo, según Forrester Research. BBVA NOTICIAS. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-mejor-banca-movil-de-europa-por-tercer-ano-consecutivo-segun-forrester-research/>
- Gamarra, G. (2019, 6 agosto). Scotiabank presenta nuevo concepto de agencia bancaria. IAB Perú. Recuperado de <https://iabperu.com/2019/06/03/scotiabank-presenta-nuevo-concepto-de-agencia-bancaria/>
- García, F., Portillo, J., Romo, J., y Benito, M. (2007). Nativos digitales y modelos de aprendizaje.
- Garzón, M. (2019, septiembre 26). *América Latina: bien posicionada para convertirse en líder mundial en banca digital*. BBVA NOTICIAS. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/america-latina-bien-posicionada-para-convertirse-en-lider-mundial-en-banca-digital/>
- Gestión. (2014, 27 noviembre). Para 2020, el 90% de la población mundial tendrá un móvil. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/2020-90-poblacion-mundial-tendra-movil-83955-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2018, 20 mayo). *La creciente banca digital en Latinoamérica se acerca al nivel de EE.UU.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/creciente-banca-digital-latinoamerica-acerca-nivel-ee-uu-233978-noticia/?ref=signwall>
- Godin, S., & Torrón, O. C. (2014). El marketing del permiso: Convertir a extraños en amigos y a amigos en clientes (Gestión Del Conocimiento) (Empresa Activa ed.). Empresa Activa. Recuperado de https://www.academia.edu/40466214/El_Marketing_Del_Permiso_SEHT_GODI_N20190928_7306_hp6hba
- Gonzales, A., (2017). El desarrollo de la banca electronica y la aceptación de los clientes de Lima Metropolitana de los 4 principales bancos del Perú.

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3581/1/2017_Gonzales-Hernandez.pdf

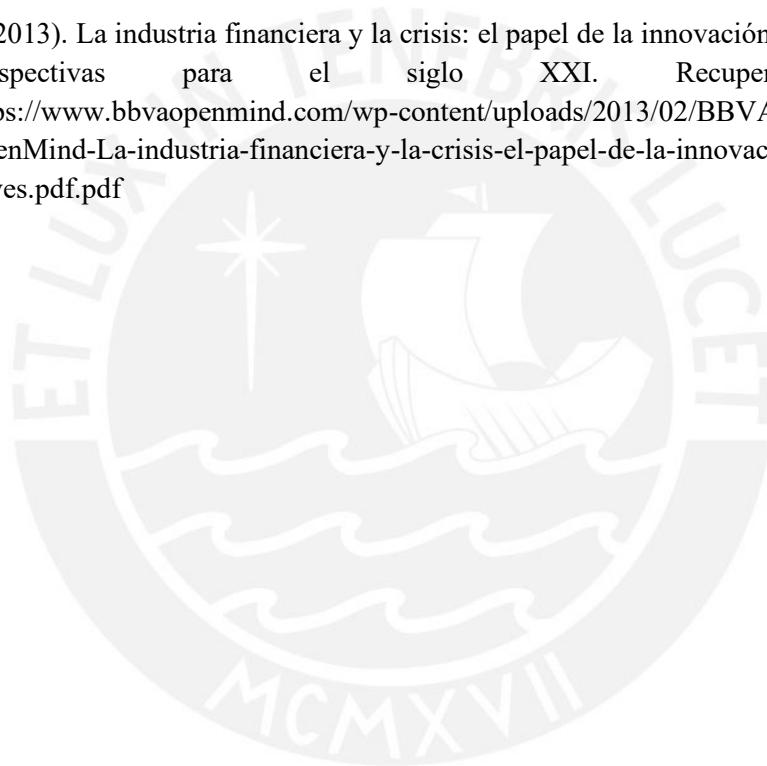
- González, D. (2020, 19 mayo). *Perú: Televisión y radio lideran inversión publicitaria en tiempos de pandemia*. América Retail. <https://www.america-retail.com/peru/peru-television-y-radio-lideran-inversion-publicitaria-en-tiempos-de-pandemia/>
- Hurtado de Mendoza, C. (2018, 17 septiembre). *Interbank: “La mitad de nuestros clientes ha usado uno de nuestros servicios digitales”*. El Comercio Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/interbank-mitad-clientes-usado-servicios-digitales-noticia-558675-noticia/>
- InboundCycle & Adsmurai (s. f.). *Publicidad online e inbound marketing, ¿son compatibles?*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/academia/ebooks-libros-inbound-marketing>
- Instituto Peruano de Economía. (2013). SISTEMA FINANCIERO. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/sistema-financiero/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016, septiembre). AUMENTÓ POBLACIÓN QUE HACE USO DIARIO DE INTERNET DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2016. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n181-2016-inei.pdf>
- Interbank. (2019). Reporte de Sostenibilidad 2019. Recuperado de <https://interbank.pe/documents/20182/2263274/reporte-de-sostenibilidad-2019-seccionb.pdf/a04bbe83-8221-40a2-8495-93357294bba1>
- Kotler, K., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos De Marketing 13E (13.a ed.)*. Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital (Illustrated ed.)*. Wiley. Recuperado de <https://www.lideditorial.com/libros/marketing-40>
- Lehr, L. (2020). *La banca digital en América Latina: mejores prácticas y el giro hacia la banca como servicio*. Recuperado de https://newsroom.mastercard.com/latin-america/files/2020/04/AMI_2002_Mastercard_Digital_Banking_in_Latin_America_Best_Practices_Spanish.pdf
- Lehu, J. (2001). *Fidelizar al cliente: marketing, Internet e imagen de marca*. Barcelona: Paidós
- López, P. (2020, 25 junio). *Los canales digitales ganan terreno en el sistema financiero peruano durante la pandemia*. BBVA NOTICIAS. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/los-canales-digitales-ganan-terreno-en-el-sistema-financiero-peruano-durante-la-pandemia/>

- López, P. (2020, 6 octubre). *BBVA acelera su estrategia de digitalización en Perú*. BBVA NOTICIAS. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-acelera-su-estrategia-de-digitalizacion-en-peru/>
- Martínez, F. & Turégano, J. (2010). *Ciencias para el Mundo Contemporáneo. Guía de recursos didácticos*. Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información (ACIISI).
- Massachusetts Institute of Technology. (2016). *Digital Banking Manifesto: The End of Banks*. Recuperado de https://www.getsmarter.com/blog/wp-content/uploads/2017/07/mit_digital_bank_manifesto_report.pdf
- Mastercard (2020). *La banca digital en América Latina: mejores prácticas y el giro hacia la banca como servicio*. Recuperado de https://newsroom.mastercard.com/latin-america/files/2020/04/AMI_2002_Mastercard_Digital_Banking_in_Latin_America_Best_Practices_Spanish.pdf
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, (34), 181-209. Recuperado el 17 de noviembre de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=es.
- Mbama, C. I., Ezepue, P., Alboul, L., & Beer, M. (2018). Digital banking, customer experience and financial performance. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(4), 432-451. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/jrim-01-2018-0026>
- Merodio, J. (2014). *Banca 3.0 [Libro electrónico]*. Recuperado de <https://juanmerodio.com/wp-content/uploads/banca-3.0-la-transformacion-digital-del-sector-bancario.pdf>
- Ministerio de Educación (MINEDU), & Super Intendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2012). *Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero de seguros, AFP y unidad de inteligencia financiera*. Perú: Ministerio de Educación.
- Molero, M. (2014). *La revolución digital*. Universidad Complutense de Madrid.
- Momparler, A. (2008). *EL DESARROLLO DE LA BANCA ELECTRÓNICA EN ESPAÑA. UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE ENTIDADES ONLINE Y TRADICIONALES EN ESPAÑA Y EN ESTADOS UNIDOS*. (Tesis doctoral). Universidad politécnica de Valencia
- Morris, F. (2003). *La reforma del sistema financiero*. Instituto peruano de economía.

- Nicolaisen, J. (2017, 25 abril). *What should the future form of our money be?* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.norges-bank.no/en/news-events/news-publications/Speeches/2017/2017-04-25-dnva/>
- Núñez, E. (2015). *MARKETING FINANCIERO: EVOLUCIÓN DE LAS ENTIDADES BANCARIAS*.
- NOBILE, J. (2020). Pandemic adds urgency to digital banking: COVID-19 has sped up shift to mobile, online. *Crain's Cleveland Business*, 41(23), 1.
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (2018). Estado de la Ciberseguridad en el Sector Bancario en América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.oas.org/es/sms/cicte/sectorbancariospa.pdf>
- Pacheco, G., Murillo, H., & Vidal, P. (2017). *Branding Corporativo* (1.a ed.). Mar Abierto. Recuperado de https://www.academia.edu/34506703/Libro_Branding_Corporativo
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988), "SERVQUAL: A Multi Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (Spring).
- Perú21. (2015, 5 febrero). Perú ocupa el puesto 11 en ranking de bancarización en América Latina. Peru21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-ocupa-puesto-11-ranking-bancarizacion-america-latina-165607-noticia/?ref=p21r>
- PricewaterhouseCoopers. (2018). Fortaleciendo la sociedad digital contra los ataques cibernéticos. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/encuesta-global-seguridad-informacion-primer-reporte-2018.pdf>
- PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE. (2012). Atraer y fidelizar clientes. Bic Galicia. Recuperado de http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/ManuaisEmprendedores/8AtraerFidelizarClientes_cas.pdf
- Rivera, J. & Mas, C. (2015). *Marketing financiero: estrategias y planes de acción para mercados complejos*. Madrid: ESIC.
- Rodríguez, A. R. (2020, 28 octubre). BBVA apuesta por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para combatir el cambio climático. BBVA NOTICIAS. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-apuesta-por-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods-para-combatir-el-cambio-climatico/>
- Saldaña, J. (2017). Innovación en el sector bancario y mecanismos para la optimización de su financiación. *Estrategia Financiera*, 32(348).
- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS] (2020). Informe Financiero.

- Scotiabank. (2019). 2019 Scotiabank Memoria Anual. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>
- Statista. (2018). *Online banking penetration in the European Union 2007-2017* [Conjunto de datos]. Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/380803/online-banking-penetration-in-the-eu/>
- Statista. (2019). *Online banking penetration in Germany from 2006 to 2018* [Conjunto de datos]. Statista. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statistics/380823/online-banking-penetration-in-germany/>
- Statista. (2020a). *Forecast of the online banking penetration in Mexico from 2010 to 2025* [Conjunto de datos]. Statista. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/forecasts/1150446/online-banking-penetration-forecast-in-mexico>
- Statista. (2020b). *Forecast of the online banking penetration in the United States from 2010 to 2025* [Conjunto de datos]. Statista. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/forecasts/1150339/online-banking-penetration-forecast-in-the-united-states>
- Statista. (2020c). *Ranking of the online banking penetration in Europe by country 2020*. [Conjunto de datos]. Statista. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/forecasts/1150265/online-banking-penetration-in-europe-by-country>
- Statista. (2020d). *Ranking of the online banking penetration in Latin America by country 2020* [Conjunto de datos]. Statista. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/forecasts/1150282/online-banking-penetration-in-latin-america-by-country>
- Statista. (2020e). *Ranking of the online banking penetration in Asia by country 2020* [Graph]. In Statista. Recuperado de <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/forecasts/1150290/online-banking-penetration-in-asia-by-country>
- Sobrino, L. (2019). *Marketing Bancario en la era digital*. (Trabajo de fin de grado). Universidad de País Vasco. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10810/42165>
- Social Mood. (2017). *Seduca a tus usuarios con Inbound Marketing*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=iK5CDwAAQBAJ&dq=inbound+marketing&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Teruel, M. (2008), *Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria*, Editorial Muriel S,A, España

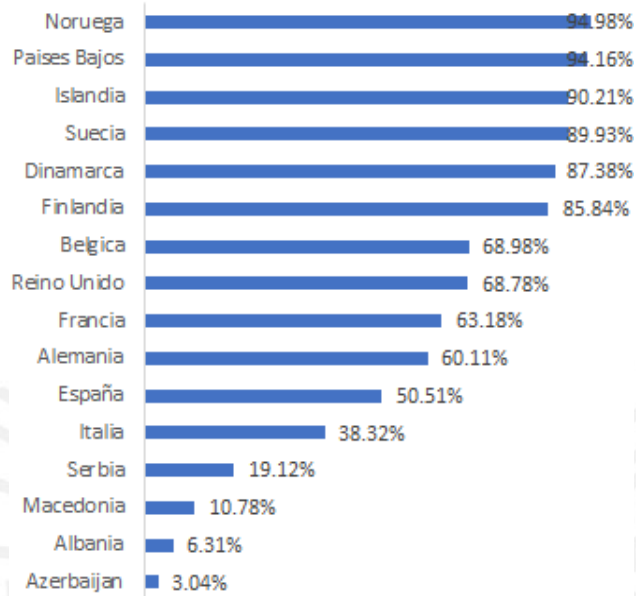
- Tomasini, C. (2020). La ola fintech que movió a la banca. *Entrepreneur Mexico*, 28(3), 40–44.
- Torres, C. (2019). Estrategias de Comunicación de marketing para incentivar a los clientes a usar canales alternos en una sede de banco en Cali. Universidad autónoma de occidente.
- Vértiz, R.E. (2019). El marketing relacional y la fidelización de las medianas empresas, clientes de Scotiabank en la ciudad de Lima – Perú (trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciado en Administración). Universidad de Lima. Recuperado de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/9946/V%C3%A9rtiz_Telef%C3%B3nica_Roberto_Emanuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vives, X. (2013). La industria financiera y la crisis: el papel de la innovación. *Innovación Perspectivas para el siglo XXI*. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/BBVA-OpenMind-La-industria-financiera-y-la-crisis-el-papel-de-la-innovacion-Xavier-Vives.pdf.pdf>



ANEXOS

ANEXO A: Ranking de la penetración de la banca digital en Europa por país en el 2020

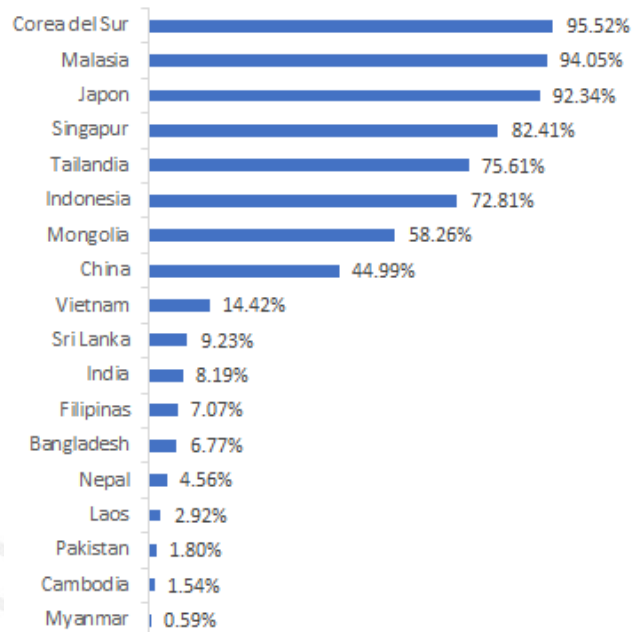
Figura A1: Penetración de la banca digital en Europa por país en el 2020



Fuente: Statista (2020c)

ANEXO B: Ranking de la penetración de la banca digital en Asia por país en el 2020

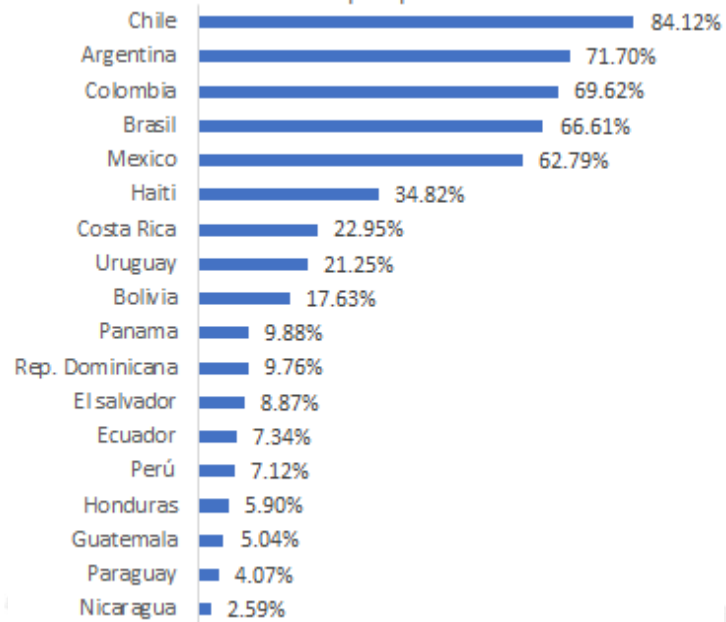
Figura B1: Penetración de la banca digital en Asia por país en el 2020



Fuente: Statista (2020e)

ANEXO C: Ranking de la penetración de la banca digital en América Latina por país en el 2020

Figura C1: Penetración de la banca digital en América Latina por país en el 2020



Fuente: Statista (2020d)