

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



**Exploración de la relación entre la propuesta de valor de los bancos comerciales en sus servicios de banca minorista y el enfoque del customer centricity en países de América Latina con un enfoque en el Perú**

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

CUEVA ESTELA, Anatholy Raphael  
GONZALES CASTILLO, Oscar Fabian

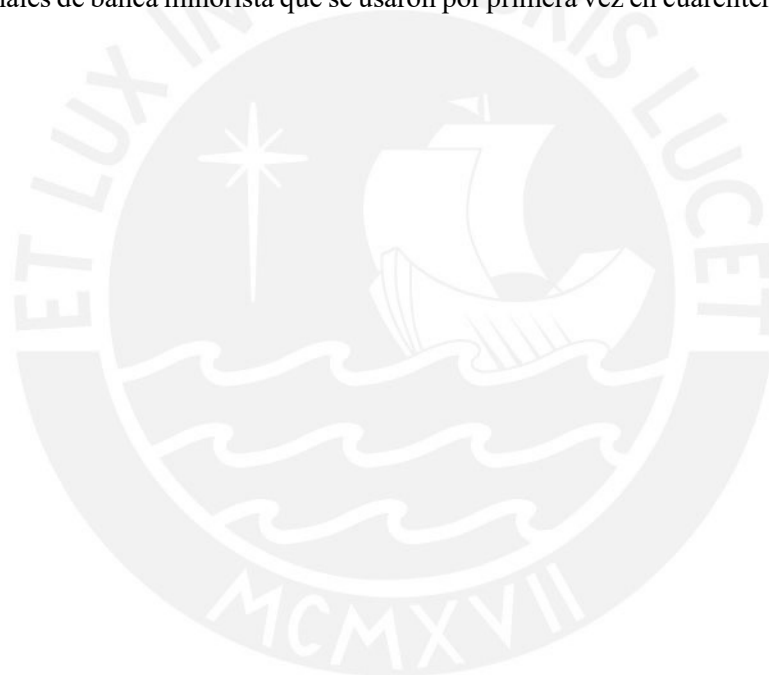
Asesorados por: Mgtr. Milos Richard Lau Barba

Lima, diciembre del 2020

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

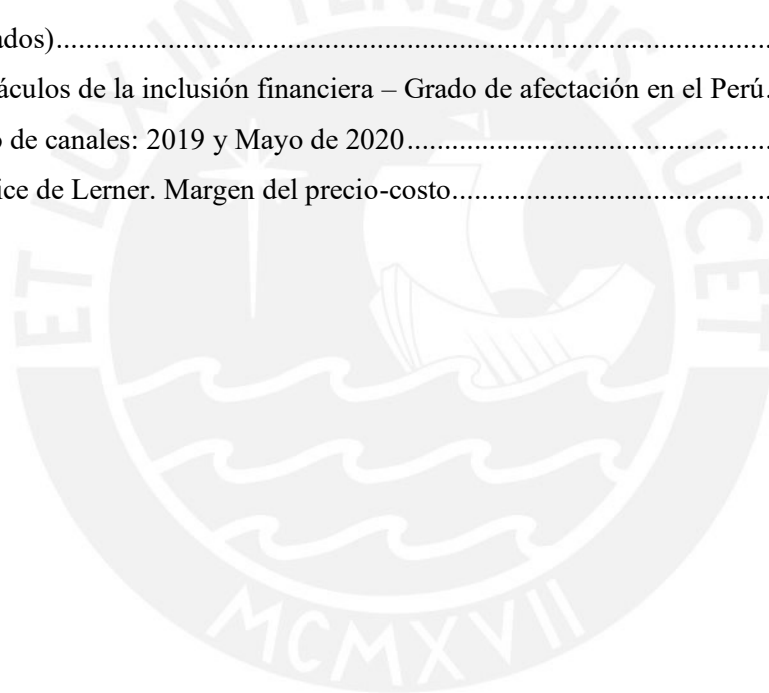
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1. Planteamiento del problema .....	2
2. Preguntas de investigación .....	5
2.1. Pregunta general .....	5
2.2. Preguntas secundarias .....	5
3. Objetivos de la investigación .....	5
3.1. Objetivo general .....	5
3.2. Objetivos secundarios .....	5
4. Justificación .....	5
5. Viabilidad .....	6
CAPÍTULO 2: EL MARCO CONCEPTUAL .....	7
1. Estado del Arte .....	7
2. Marco teórico .....	10
2.1. Banca Minorista .....	10
2.2. La propuesta de valor .....	13
2.3. Customer Centricity .....	20
CAPÍTULO 3: EL MARCO CONTEXTUAL .....	29
1. Contexto de los Usuarios .....	29
1.1. Los usuarios en América Latina .....	29
1.2. Los usuarios en Perú .....	33
2. Contexto de la Banca Minorista .....	37
2.1. El sector bancario en América Latina .....	37
2.2. El sector bancario en el Perú .....	41
CONCLUSIONES .....	47
REFERENCIAS .....	49
ANEXOS .....	55

ANEXO A: Diferencias entre la Lógica Dominante de los Bienes y Servicios .....	55
ANEXO B: Premisas Fundamentales de la Lógica Dominante de los Servicios .....	56
ANEXO C: Factores modeladores y barrera según Van den Hemel y Rademakers .....	57
ANEXO D: Obstáculos de inclusión financiera en latinoamérica .....	58
ANEXO E: Depósitos por Tipo, Persona y Empresa Bancaria en Perú.....	60
ANEXO F: Número de Tarjetas de Crédito por Tipo de Crédito y Empresa Bancaria en Perú ..	62
ANEXO G: Número de Deudores con Crédito Directo por Empresa Bancaria en Perú .....	64
ANEXO H: Principales operaciones financieras realizadas en cuarentena por el consumidor peruano.....	66
ANEXO I: Canales de banca minorista que se usaron por primera vez en cuarentena en el Perú...	67



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de creación de propuesta de valor .....	17
Figura 2: Modelo de creación de Propuesta de Valor .....	18
Figura 3: Proceso de búsqueda y compra de alojamiento y oportunidades de soporte.....	25
Figura 4: Modelo de orientación para la banca futura .....	26
Figura 5: Top 3 de mayores y menores porcentajes de cantidad de personas mayores de 15 años con una cuenta en una entidad financiera según país.....	30
Figura 6: Obstáculos de la inclusión financiera – Grado de afectación en América Latina .....	30
Figura 7: Subíndice de topes a las tasas de interés en los países latinoamericanos seleccionados .....	31
Figura 8: Factores de demanda. Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales (% de encuestados).....	33
Figura 9: Obstáculos de la inclusión financiera – Grado de afectación en el Perú.....	34
Figura 10: Uso de canales: 2019 y Mayo de 2020.....	36
Figura 11: Índice de Lerner. Margen del precio-costo.....	39



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación posee como objetivo analizar la relación teórica entre el enfoque del customer centricity y la propuesta de valor dentro de las empresas de la banca minorista en América Latina. Para el logro de dicho objetivo se realizó una profunda investigación sobre los registros teóricos de ambos conceptos en bibliografía referente. De esta forma, se ahondó en la teoría de la banca minorista para indicar sus productos y canales característicos. Seguidamente, se brinda un estudio sobre las raíces teóricas del concepto de la propuesta de valor, sus enfoques y modelos. En específico, la investigación se apoya en la teoría de la propuesta de valor co-creada a modo de enlace entre el primer concepto y el customer centricity. Sobre este último, se profundiza en su conceptualización como su aplicación en las organizaciones recalcando en los factores que la propician o inhiben.

Sentada la base teórica, se desarrolla el contexto de los usuarios en América Latina a través de la descripción de los servicios y canales de mayor preferencia para estos. Asimismo, se identifica las principales problemáticas de los usuarios respecto al sistema financiero. Del mismo modo, se realiza una descripción contextual de la banca minorista en América Latina, con un mayor enfoque en la realidad peruana. Así, se aborda temas relacionados a la competitividad, estructura, y principales servicios y canales del rubro en cuestión.

En consecuencia, la presente investigación llega a concluir que la relación entre el enfoque del customer centricity y las propuestas de valor se desarrolla bajo un marco de co-creación de valor con el usuario y se desarrolla en un plano estratégico en las empresas.

## INTRODUCCIÓN

El tema de la presente investigación se centra en el rol del enfoque del customer centricity en la conformación de la propuesta de valor a un nivel estratégico, analizándolo desde una perspectiva bancaria. La investigación se justifica en las disonancias encontradas en lo que es la oferta del sector financiero y las necesidades y/o expectativas de los usuarios en Latinoamérica.

El presente trabajo busca explorar la situación de la banca minorista latinoamericana en lo que respecta a la creación de propuestas de valor co-creadas y, por ende, si se evidencia un enfoque de customer centricity en las organizaciones bancarias. En la actualidad el sistema financiero en Latinoamérica es el rubro en el que los clientes poseen la mayor disconformidad, lo que se refleja en las quejas y en los bajos niveles de confianza por parte de estos hacia las instituciones.

La investigación ha definido como objetivo general el explorar la relación entre el enfoque del customer centricity y la propuesta de valor de los bancos comerciales en sus servicios de banca minorista en países de América Latina y, en específico, en el Perú. Para tal fin, se han establecido 3 objetivos específicos: En primer lugar, se identificará la relación entre propuesta de valor y customer centricity bajo un enfoque organizacional; en segundo lugar, se identificarán las necesidades de los clientes de banca minorista en países de América Latina con enfoque en el Perú; y, por último, se identificará la propuesta de valor de la banca minorista en países de América Latina con un enfoque en el Perú.

Para presentar los resultados de la investigación, el documento se dividió en 3 capítulos. En el primer capítulo se explica la problemática, se presentan las preguntas y objetivos, y se justifica y expresa la viabilidad del trabajo. En el segundo capítulo, se establecen el marco de la investigación y la relación teórica de los dos conceptos base de la investigación, la propuesta de valor y el customer centricity, con su explicación y conjunción. En primer lugar, se define lo que es la banca minorista haciendo énfasis en los productos que ofrece y canales en los que opera, luego, se define y retrata la evolución de la propuesta de valor hasta la co-creación para, por último, definir el customer centricity, presentar las implicancias de lo que es ser una organización customer centric y establecer su relación con la propuesta de valor en la conformación de propuestas de valor co-creadas. El tercer capítulo presenta el contexto de los usuarios latinoamericanos de banca minorista como también retrata el contexto de la banca en general. Finalmente, a modo de conjunción entre el marco teórico y contextual, se plantean las conclusiones de la investigación.

# CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se busca plantear el tema de investigación, para lo cual se inicia con una descripción detallada del problema observado en cuestión, en el cual se dan las primeras aproximaciones a los conceptos teóricos usados para explorar la problemática. Tras esto, se plantean preguntas y objetivos que dirigirán los siguientes capítulos del trabajo. Por último, se expone sobre la justificación de la investigación desde 3 enfoques: social, organizacional y académico, exponiendo luego sobre la viabilidad del estudio.

## 1. Planteamiento del problema

El sistema financiero desempeña un rol fundamental en el desarrollo económico de toda sociedad. Dentro de las múltiples funciones que desempeñan, la principal es el recibir el dinero de los agentes superavitarios y direccionar a los agentes deficitarios. Ahora bien, según King y Levine (1993), los bancos desarrollan esta función bajo una intermediación activa al elegir, bajo criterios específicos, a los agentes con mejor prospecto para estos. Es así que el desarrollo económico de tanto empresas como personas en una sociedad, está, en mayor medida, sujeta a la deliberación de los bancos.

Como se puede observar, el sistema financiero es uno de los sectores clave de toda economía y el desarrollo de este es significado de una mejora económica como social en los países. No obstante, en Latinoamérica el sistema financiero no se ha desarrollado correctamente. Según la investigación realizada por Olloqui, Andrade y Herrera (2015) y la encuesta FinDex, realizada por el Banco Mundial, se puede entender el insuficiente progreso del sistema financiero. Por un lado, aproximadamente el 51% de la población con mayoría de edad posee una cuenta en una entidad bancaria. No obstante, este incremento, respecto al 39% del 2011, aún no llega al promedio que registran las economías en desarrollo a nivel global y decae en las poblaciones con los ingresos más bajos como en las regiones con difícil acceso geográfico. Por otro lado, los autores enfatizan que el aumento del acceso no ha significado un mayor uso de los servicios financieros, ya que solo el 11% de los usuarios de la banca accedió a préstamos dentro del sistema; sin embargo, un 32% lo obtuvo en la informalidad. Asimismo, menos del 15% de la población que ahorra lo hizo en una institución financiera.

Ahora bien, Frisancho y Vera-Cossio (2020), mencionan tres barreras que dificultan la igualdad en la mejora de los servicios financieros. En primer lugar, indican que la falta de competencia en el sistema financiero no permite precios que beneficien a los consumidores. En segundo lugar, la estructura de costos del sector financiero como la informalidad en los países latinoamericanos dificultan el acceso a los servicios. Por último, la adopción de los servicios financieros es baja. Dentro de los motivos que identifican los autores para justificar la poca

adopción de los servicios financieros en los ciudadanos de países latinoamericanos se encuentran los siguientes: falta de confianza en instituciones financieras, falta de alfabetización financiera, sesgos comportamentales y la discordancia entre los productos financieros y las necesidades de los consumidores.

Respecto a los motivos descritos de la baja adopción de los servicios financieros, la confianza en las instituciones financieras, y la falta de conexión entre los servicios y las necesidades de los clientes se pueden percibir en mayor medida en Latinoamérica. En Perú, el sector financiero es el que presenta la mayor cantidad de quejas por parte de sus consumidores en los últimos años y, según el portal periodístico Ojo Público (2019), este descontento se puede observar, también, en Chile, México y Colombia. Asimismo, una encuesta realizada por Semana Económica sobre la confiabilidad de las empresas en Perú no tuvo dentro de las diez primeras empresas a una entidad financiera, lo cual es llamativo dado el rol que tienen las empresas financieras en la sociedad. Cabe recalcar que, dentro del sistema financiero, son los bancos los que registran la mayor cantidad de incidencias con respecto a estas problemáticas, esto evidenciado en el hecho de que el 50% de las quejas registradas por Indecopi corresponde a servicios relacionados al uso de las tarjetas de crédito. Por otro lado, PwC (2019) en su informe sobre la situación de la banca minorista para el 2020 enfatiza sobre el descontento de los clientes:

Los bancos ofrecen una gama variada de productos, con diferencias sutiles, que, a menudo, no son apreciadas por los clientes [...] cada cliente ha experimentado la emoción de pasar de operador a operador del centro de llamadas con la vana esperanza de que alguno de ellos pueda resolver el problema, esto si llegan a descubrir cómo hablar con una persona real. No es de extrañar que los clientes estén frustrados y los reguladores estén preocupados por el trato correcto a los clientes. (PwC, 2019, p.34).

Claramente, se pone en cuestionamiento el valor que brindan las empresas del sector financiero, en específico la banca minorista tradicional, a sus consumidores. Para poder analizar la problemática descrita, desde la ciencia de la gestión se cuentan con dos conceptos que permitan estudiar el fenómeno: la propuesta de valor y el enfoque del customer centricity.

Con respecto a la propuesta de valor, este concepto ha sido estudiado, en mayor medida, en el ámbito del marketing. Para Payne, Frow y Eggert (2017) es una herramienta estratégica usada en el mundo organizacional que le permite a las empresas comunicar la forma en cómo crean valor para sus clientes a través de sus productos y servicios. Los autores señalan, al describir la evolución de dicho concepto, que al inicio este se limitaba a la comunicación de los beneficios de los productos a un cliente en específico, para luego expandir dicho concepto a la comunicación



de la totalidad de las experiencias con las que interactúa el cliente. En este punto, resaltan el enfoque unidireccional de dichos conceptos iniciales, argumentando que en estos los clientes no participan en la elaboración de la propuesta de valor. Por último, señalan que esta falta de participación fue tratada por los conceptos actuales que enfatizan la co-creación entre las organizaciones y los clientes.

Con respecto al enfoque del customer centricity, Tutek y Vlastic (2017) la definen como la medida en la que una organización se centra en comprender a los clientes y ofrecer soluciones centradas en ellas, para así atender mejor sus necesidades y con ellos recibir ganancias, lo que implica un compromiso a la satisfacción al cliente y a lograr su lealtad. Este enfoque cobra relevancia en las organizaciones para poder crear propuestas de valor con mayor aceptación entre los clientes. Para Erins y Erina (2013), el desarrollar el enfoque de customer centricity dentro de una organización genera un impacto en la lealtad, satisfacción y creación de valor. Este desarrollo permitiría generar ventajas competitivas en las empresas, lo cual garantiza la sostenibilidad de estas. En la misma línea, Komulainen y Saraniemi (2019), critican la actualidad del servicio bancario al indicar que este se ha desarrollado en base a la eficiencia de sus procesos y prácticas, lo que supone que carecen de un desarrollo basado en el entendimiento de las necesidades de los clientes. Esto no es ajeno a la actualidad del sector bancario en América Latina. PwC (2019), en su informe previamente mencionado, indica que uno de los retos para la banca minorista es desarrollar un entendimiento mucho más completo de sus clientes, ya que su conocimiento sobre sus necesidades es básico y su oferta en servicios es inadecuadamente compleja, con una gran gama de productos. En resumen, diversos autores coinciden en que el objetivo de desarrollar el enfoque del customer centricity es crear organizaciones que satisfagan al cliente y logren la tan ansiada lealtad de estos.

De la mano de la evolución de los conceptos previamente mencionados, las organizaciones también han ido cambiando con el paso del tiempo, más que nada en sus prioridades. Shah, T.Rust, Parasuraman, Staelin y S.Day (2006) señalan que históricamente las empresas operaban teniendo como foco el producto, buscando más la mejora continua de estos que a enfocarse en sus usuarios. Asimismo, mencionan que es gracias a la revolución de la tecnología de la información que las relaciones con los clientes adquieren importancia. Por último, señalan 5 tendencias que refuerzan el cambio que deben hacer las empresas de una orientación de producto a cliente: intensa presión para mejorar la productividad del marketing, incremento en la diversidad del mercado, intensificación de la competencia, consumidores mejor informados y más demandantes, y los acelerados avances en la tecnología. Si bien es palpable la necesidad de organizaciones enfocadas a los clientes y de propuestas de valor co-creadas entre dichos actores, la realidad es que el construir y mantener una organización verdaderamente enfocada al cliente

es difícil de lograr (Hart, 1999, citado por Shah et al., 2006). Es así que la evolución de la propuesta de valor va dirigida a crear organizaciones más centradas en el cliente.

Ante la problemática previamente expuesta, la presente investigación busca explorar la relación entre el enfoque del customer centricity y la propuesta de valor de los bancos comerciales en sus servicios de banca minorista en países de América Latina y, en específico, en el Perú.

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1. Pregunta general**

¿Cómo se relaciona el enfoque del customer centricity y la propuesta de valor de los bancos comerciales en sus servicios de banca minorista en países de América Latina y, en específico, en el Perú?

### **2.2. Preguntas secundarias**

- ¿Cómo se relaciona la propuesta de valor y customer centricity bajo un enfoque organizacional?
- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes de banca minorista en países de América Latina y, en específico, en el Perú?
- ¿Cuál es la propuesta de valor de la banca minorista en países de América Latina y, en específico, en el Perú?

## **3. Objetivos de la investigación**

### **3.1. Objetivo general**

Explorar la relación entre el enfoque del customer centricity y la propuesta de valor de los bancos comerciales en sus servicios de banca minorista en países de América Latina y, en específico, en el Perú.

### **3.2. Objetivos secundarios**

- Identificar la relación entre propuesta de valor y customer centricity bajo un enfoque organizacional
- Identificar las necesidades de los clientes de banca minorista en países de América Latina con enfoque en el Perú
- Identificar la propuesta de valor de la banca minorista en países de América Latina con enfoque en el Perú

## **4. Justificación**

En lo social, esta investigación permitirá dar relevancia al abordaje de las problemáticas de la sociedad latinoamericana con respecto al sistema financiero. Asimismo, generará una

discusión sobre cómo los bancos, transformando su propuesta de valor actual a una más enfocada al cliente, pueden ser actores de cambio en el abordaje de estos problemas.

Seguidamente, en lo organizacional, esta investigación contribuirá con un enfoque basado en el customer centricity para la elaboración de la propuesta de valor de las organizaciones de la banca minorista en Latinoamérica. Si bien distintos investigadores como Klimontowicz en Polonia o Erins y Erina en Latvia ya han realizado estudios relacionando el customer centricity con la banca en sus respectivos contextos, aún hay un limitado número de investigaciones que los relacionen en el contexto latinoamericano y, sobre todo, en el peruano.

Finalmente, en lo académico, esta investigación permitirá profundizar en la relación entre el enfoque de customer centricity y el concepto de propuesta de valor, tópicos los cuales han ido adquiriendo mayor importancia con el aumento de la competitividad entre las organizaciones, la complejidad del entorno en las que operan y los consumidores que atienden.

## **5. Viabilidad**

Respecto a la viabilidad académica del presente trabajo, en primer lugar, se ha podido verificar que existe una bibliografía pertinente para el desarrollo de la investigación. En este sentido, el sector bancario al tener un nivel de importancia crucial en la sociedad ha sido tema de investigación desde diferentes enfoques académicos. Por último, los conceptos de propuesta de valor y el customer centricity han sido abordados, con mayor frecuencia, en los últimos años, permitiendo encontrar bibliografía adecuada.

## **CAPÍTULO 2: EL MARCO CONCEPTUAL**

Desde la revolución industrial, el concepto de empresa ha cobrado una vital importancia en el desarrollo socio-económico de los países. Su relevancia ha sido tal que las sociedades se estructuran a través de organizaciones públicas, privadas y sociales. A inicios del siglo 21, los atributos que se espera de las organizaciones ha variado debido a un empoderamiento de los clientes. En esta línea, surge la necesidad de las organizaciones de adaptar sus propuestas de valor para satisfacer las necesidades y/o expectativas de estos. Sin embargo, las empresas presentan constantes obstáculos en adecuar su oferta completamente bajo el enfoque de los clientes. Esta problemática se acentúa en ciertos rubros económicos. En América Latina, este es el caso del sector financiero, el cual es cuestionado por la escasa competencia del sector, precios elevados y una baja calidad en la atención de los usuarios. Dada esta problemática ha surgido el enfoque del customer centricity en las organizaciones para posibilitar la creación de propuestas de valor cocreadas con los clientes. La presente investigación busca ahondar en la relación que existe entre la propuesta de valor y el enfoque del customer centricity. A continuación, se iniciará con la presentación de las principales fuentes bibliográficas que hayan abordado el estudio de los conceptos como de sus relaciones. En segundo lugar, se abordará teóricamente sobre los servicios financieros de la banca tradicional. Finalmente, se profundiza en los conceptos de propuesta de valor y customer centricity como de su relación en las propuestas de valor co-creadas.

### **1. Estado del Arte**

El estudio del concepto de la propuesta de valor para el cliente es un tema que ha cobrado mayor relevancia en las investigaciones de diversos autores en los últimos años, según un análisis de los resúmenes de las publicaciones académicas en EBSCO realizado por Payne, Frow y Eggert (2017). Dentro del desarrollo del concepto de la propuesta de valor existen diversos enfoques; no obstante, para la presente investigación se profundizará en el enfoque que conceptualiza la propuesta de valor como el resultado de un proceso en el que la creación de valor para el cliente se da conjuntamente con este. En este sentido, la propuesta de valor es el resultado de la participación de los clientes junto con los proveedores.

Dentro de la revisión de diversas fuentes bibliográficas se encuentra que el desarrollo inicial de este enfoque en la creación de propuestas de valor se atribuye a diversos autores como los siguientes: David Ballantyne, Stephen Vargo y Robert Lusch. Este fenómeno de la co-creación de valor ha sido desarrollado por diversos autores dentro de la teoría de la lógica de servicio dominante en el mundo organizacional. Asimismo, este concepto de la co-creación posee diversas definiciones como dimensiones en las que puede ser abordado, lo que han complejizado su entendimiento.

Así, este enfoque de priorizar al consumidor de un producto o servicio como fuente principal de conocimiento para la construcción de una propuesta de valor fue conceptualizado por el investigador David Ballantyne en su artículo, “A relationship mediated theory of internal marketing”, publicado en el 2003. En el 2012, el autor Christian Kowalkowski junto a otros autores desarrollaron un estudio sobre la práctica de la co-creación de valor para el desarrollo de una propuesta de valor de una empresa del sector minorista de comestibles en Europa. En este estudio, los autores profundizan en el proceso de intercambio entre información de los consumidores con los proveedores en los elementos que conformarán el producto a desarrollar como de la campaña de comunicación de este. Dentro de sus conclusiones, se afirma que la formación de una propuesta de valor no puede remitirse a una acción transaccional por parte del proveedor, sino es una práctica co-creativa que incentiva el intercambio de información entre actores y los recursos que estos poseen. En la misma línea, los autores Daniel Kleber y Tatjana Volkova sostienen que la propuesta de valor de las empresas no puede ser creada unilateralmente por los proveedores, ya que esta debe ser parte de un proceso de co-creación basado en la interacción entre proveedor y cliente. De esta manera, se satisficará las necesidades de los clientes solventando sus problemas y se podrá generar ventajas competitivas para la empresa. Además, los autores consideran el enfoque de la co-creación de valor como una herramienta de las organizaciones, un proceso colaborativo y un sistema para crear nuevos productos y servicios centrados en el consumidor (2017).

Según Payne, Frow y Eggert (2017), el concepto de la propuesta de valor para el cliente se originó dentro de los consultores estratégicos para buscar soluciones a las problemáticas causadas por el enfoque de las organizaciones centradas en sus productos. De esta forma, desde sus inicios, el concepto mencionado responde a una necesidad de las organizaciones por adoptar una orientación más centrada en el cliente. Ahora bien, según diversos autores, el mayor desarrollo de la propuesta de valor como parte de un proceso de co-creación con los consumidores surge de la necesidad de las organizaciones por adaptarse a un entorno cada vez más cambiante y complejo (Leclercq, Hammedi y Poncin, 2016; Kleber y Volkova, 2017). Dentro de este contexto organizacional, el buscar centrarse en el cliente es fundamental para las organizaciones en la creación de sus ventajas competitivas y la sostenibilidad de sus modelos de negocio. Así, el concepto de customer centricity busca ser una herramienta estratégica para las organizaciones para lograr este completo alineamiento entre organización y consumidor.

El enfoque del customer centricity para las organizaciones como concepto se puede percibir en la literatura organizacional desde el año 1950. El investigador Drucker en su artículo, *The practice of management*, sostiene que son los consumidores los que definen el modelo de negocio de toda empresa, su producción y su sostenibilidad en el tiempo (1954). No obstante, a

inicios del 2000, se elabora una mayor profundización en la investigación acerca de este concepto buscando entender sus consecuencias y buscar diversos modelos para adaptarlo a la estructura organizacional. Así, Shah, Rust, Parasuraman, Staelin y Day, en el 2006, desarrollan un análisis sobre los principales cambios que deben realizar las organizaciones como de las dificultades que enfrentan para adoptar un enfoque centrado al cliente. Asimismo, en sus conclusiones, proponen profundizar el análisis sobre los beneficios del customer centricity en empresas de distintos rubros, ya que para empresas que proveen diversos productos en una relación a largo plazo con el consumidor se podría desarrollar en mejor medida este enfoque (2006). Los autores mencionados anteriormente, señalan a las empresas de servicios financieros como un rubro en que el desarrollo de este enfoque sea de vital importancia. Así, se ha podido encontrar múltiples investigaciones sobre la aplicación del customer centricity dentro de los servicios financieros.

En el 2013, Erins y Erina desarrollaron una investigación sobre el concepto del customer centricity y sus componentes dentro de los principales bancos de Europa y de Estonia. Dentro de sus principales hallazgos se resalta la importancia del fortalecimiento de las relaciones entre proveedor y consumidor. Asimismo, indican que la aplicación de este enfoque repercute directamente en el incremento de las relaciones, lealtad y satisfacción de los consumidores de los servicios financieros. De igual manera, los autores Auge-Dickhut, Koye y Liebetau desarrollaron un amplio análisis del sector financiero desde el año 2000. Profundizan en los cambios que han surgido en los modelos de negocio y las herramientas de la gestión que lo propiciarán. El principal aporte que brindan los autores es el desarrollo de un modelo de negocio de una empresa bancaria bajo el enfoque del customer centricity, ya que consideran que es este enfoque que permitirá a las empresas del rubro poder afrontar la complejidad del entorno y poder lograr su sostenibilidad (2015). Dentro del estudio bibliográfico, también, se ha encontrado autores que desarrollen investigaciones sobre las consecuencias de aplicar el enfoque del customer centricity en las organizaciones. Christian Osakwe (2020) realiza una investigación sobre el impacto positivo en las finanzas en las pequeñas empresas que hayan adoptado el enfoque en cuestión. Cabe resaltar que este estudio se encuentra enmarcado en un país emergente.

El presente trabajo busca expandir el conocimiento sobre el enfoque de customer centricity en las organizaciones y sus propuestas de valor co-creadas. En este sentido, se brinda un desarrollo conceptualmente de ambos temas para exhibir las relaciones teóricas de ambos macro conceptos. Asimismo, se problematiza la presencia de los conceptos dentro del sector bancario en América Latina para poder entender la importancia de ambos en la creación de valor para los consumidores.

## **2. Marco teórico**

En este apartado se abordarán en detalle los conceptos teóricos que servirán para explicar la problemática de la investigación y realizar el posterior análisis con el contexto latinoamericano. Se empezará hablando sobre la banca minorista, rubro en el cual se centra el presente trabajo. Posteriormente se hablará sobre la propuesta de valor, enfatizando en lo que es la propuesta de valor co-creada como teoría puente a lo que será el último concepto y enfoque del estudio: el customer centricity.

### **2.1. Banca Minorista**

La banca minorista ha sido definida múltiples veces por distintos autores a lo largo de los años. Según Casu, Girardone & Molyneux, la “banca minorista o banca personal se refiere a los servicios financieros proveídos a los consumidores y suele ser de pequeña escala por naturaleza” (2006, p.54). Asimismo, Satpathy & Samal brindan una definición similar: “La banca minorista se refiere a la provisión de productos y servicios bancarios ofrecidos a clientes individuales, típicamente por razones no empresariales” (2017, p.403)

La banca minorista es una parte importante de la banca que adquirió fuerza a partir de 1950. Según Omarini, “la creciente prosperidad del periodo que sobrevino a 1945 y la gran cantidad de nuevos ingresantes al sistema financiero resultó en la transformación del sector personal como el principal proveedor de fondos excedentes en la economía” (2014, p.48)

Los servicios de banca minorista son brindados por una amplia gama de proveedores: pequeños bancos que solo brindan servicios de banca minorista, bancos medianos, bancos grandes, bancos comerciales internacionales que poseen una amplia gama de servicios, cajas de ahorro, bancos cooperativos y otras instituciones financieras como no financieras (Omarini, 2014). Entre los proveedores mencionados, lo más importantes en cuestión de atención a clientes personales son los bancos comerciales, las cajas de ahorro y los bancos cooperativos.

Sobre los bancos comerciales, estos “son los mayores intermediarios financieros en cualquier economía. Son los proveedores principales de crédito al sector doméstico y empresarial y operan los mecanismos de pago... Atienden tanto a clientes minoristas como corporativos, tienen libros de depósito y préstamos bien diversificados y, en general, ofrecen una gama completa de servicios financieros” (Casu et al., 2006, p.55). Con respecto a las cajas de ahorro y los bancos cooperativos, estos son similares a los bancos comerciales, siendo la diferencia más resaltante la propiedad, ya que en los bancos comerciales esta suele ser de sociedades anónimas o privados, mientras que en las cajas de ahorro y bancos cooperativos la propiedad suele ser mutua de miembros o accionistas, los cuales son los depositantes o prestatarios de los bancos (Casu et al., 2006). Cabe destacar que por demografía, los tipos de bancos a tratar en esta investigación

serán los bancos comerciales, dado que son los que tienen una mayor presencia en Latinoamérica y relevancia en la economía.

Tras haber dado una descripción sobre la banca minorista y los tipos de bancos, en el siguiente apartado se procederá a hablar, primero, sobre los productos brindados por la banca minorista al consumidor personal, para luego pasar a hablar sobre los canales por donde el consumidor interactúa con los bancos.

### ***2.1.1. Productos de la banca Minorista***

Como el servicio más importante y característico de la banca minorista tenemos a las cuentas de ahorro, las cuales se ofrecen con la finalidad de que el cliente personal guarde su dinero en el banco. Según Pond (2017), entre los tipos de cuentas de ahorro tenemos la cuenta corriente, la cuenta de depósito y las cuentas de ahorro a plazo. Con respecto al primer tipo, estas son cuentas básicas a las cuales se puede tener acceso por medio de chequeras y tarjetas de débito y pagan un interés casi nulo, esto como contraparte a que las transacciones realizadas con este tipo de cuenta suelen ser gratuitas. Seguidamente, las cuentas de depósito, a diferencia de las cuentas corrientes, pagan un interés a intervalos regulares a cambio de un acceso restringido al dinero por un periodo corto. Por último, las cuentas de ahorro a plazo pagan un interés aún mayor que las cuentas de depósito a cambio de un acceso restringido al dinero por un periodo mucho mayor al de las cuentas de depósito.

Otro servicio importante que ofrece la banca minorista son los préstamos o cuentas de crédito, donde el cliente personal solicita dinero al banco para fines los cuales suelen ser la compra de algún bien o como anticipo de algún futuro ingreso, usualmente para hacer frente a déficits de liquidez (Pond, 2017). Entre los tipos de préstamos tenemos los siguientes: préstamos hipotecarios, préstamos personales, tarjetas de crédito o crédito revolvente, sobregiros, compras condicionadas y arrendamientos. De entre estos, los más populares para los clientes personales son los créditos hipotecarios y préstamos personales; sin embargo, dependiendo del país los créditos hipotecarios pueden variar en popularidad (Pond, 2017). Con respecto a los créditos hipotecarios, típicamente suelen ser para la compra de una casa, son asegurados sobre el activo comprado y suelen tener un tiempo de pago de 25 años a más. Por otro lado, los préstamos personales suelen pedirse para cualquier activo en general y tienen pagos fijos mensuales.

Las tarjetas de crédito o créditos revolventes establecen un límite de crédito, demandan un pago mínimo mensual, y una vez reembolsado se pueden volver a pedir. Asimismo, estas son la vía preferida para las compras personales junto con los sobregiros, los cuales funcionan de forma similar que los créditos revolventes, con la diferencia de que el límite definido va sobre la cuenta de ahorro, permitiendo un crédito por un periodo de tiempo para el dueño de la cuenta



(Pond, 2017). Por último, las compras condicionadas son para la compra de activos, en la que se les permite a los clientes el realizar un depósito inicial junto con la aceptación de un préstamo por un tiempo predeterminado por el uso del activo. En este tipo de préstamo el cliente pasará a ser el dueño del activo al finalizar el pago del préstamo. Por otro lado, con los arrendamientos, se incurre en una renta por un periodo de tiempo predeterminado, en la cual el cliente puede usar el activo, teniendo una opción de compra al finalizar el periodo de renta. Esta opción puede ser costosa a largo plazo, pero proporciona una solución sensata a corto plazo para muchos (Pond, 2017).

### ***2.1.2. Canales de la banca minorista***

Así como productos, la banca minorista opera por medio de una variedad de canales, los cuales han ido aumentando con las innovaciones tecnológicas ocurridas en las últimas décadas. Es así que en la actualidad se cuentan con 5 grandes canales por el cual se ofrecen los servicios financieros: las agencias bancarias, los cajeros automáticos, la banca telefónica, la banca en línea y la banca móvil (Pond, 2017).

Con respecto a las agencias bancarias, este es el medio de mayor antigüedad usado por los bancos. Todos los bancos que brindan servicios de banca minorista a tiempo completo deberían tener algunas agencias. A través del tiempo, las funciones de las agencias han ido cambiando, pasando de ser una caja fuerte para los productos bancarios a prácticamente puntos de venta de las oficinas centrales donde los clientes pueden realizar transacciones en cajeros automáticos, entrevistas e interacciones formales e informales con el personal del banco (Pond, 2017).

Con respecto a los cajeros automáticos, estos han ido evolucionando junto con las tarjetas y las telecomunicaciones. En la actualidad los cajeros automáticos posibilitan una serie de servicios: retiro de efectivo, depósitos de cheques y dinero, comprobar saldos, imprimir o solicitar estados bancarios, recarga de teléfono móvil, hacer transferencias entre cuentas predeterminadas y recarga de crédito en tarjetas de valor almacenado (Pond, 2017). Los bancos se aseguran que estos cajeros automáticos estén situados en buenos lugares y que haya señalizaciones para que el cliente pueda estar alerta de cualquier peligro de fraude. Como mencionan Saket, Sagar y Singh (2012), el fraude en los cajeros automáticos está sucediendo a escala global, siendo los tipos de fraude conocidos los siguientes: fraudes en tarjeta como la clonación de tarjetas, fraudes operacionales, fraudes en equipamiento como lectores de tarjeta falsos o falsos cajeros automáticos y fraude digital.

Con respecto a la banca telefónica, esta es capaz de reemplazar a la labor de las agencias de contarse con un centro de llamadas que esté disponible las 24 horas del día los 7 días de la

semana; sin embargo, uno de las situaciones que afronta la banca telefónica y que las agencias bancarias no adolecen es la necesidad de identificar al que llama. En ese sentido, el canal telefónico aún tiene que lidiar con la labor de confidencialidad que tienen los bancos para con sus clientes. Esto lo hacen de 3 maneras: estableciendo contraseñas o preguntas de seguridad al inicio de la relación con el banco, pidiendo el acuerdo del cliente al momento de realizar contratos bancarios de mantener los códigos de seguridad y contraseñas sin revelar; y pidiendo solamente ciertas partes de las contraseñas o palabras clave de reconocimiento al momento de la llamada para evitar la filtración de estas (Pond, 2017).

Con respecto a la banca en línea, esta automatiza varios de los procesos que se realizan en los cajeros automáticos y agencias, ahorrando tiempo y dinero. Para todos los bancos, la banca en línea es una herramienta poderosa para ganar nuevos clientes y, al mismo tiempo, ayuda a eliminar los costos del papeleo y las interacciones con los cajeros manuales en un entorno bancario cada vez más competitivo. En ese sentido, la banca en línea cubre necesidades de información, comunicación y transacción, ya que permite a los consumidores el tener acceso directo a su información financiera y realizar transacciones sin la molestia de ir a la agencia (Sattar & Rahman, 2013).

Por último, la banca móvil es una innovadora manera de ofrecer un amplio rango de servicios financieros por medio de aplicaciones bancarias que permiten el acceso de servicios y realización de transacciones en las mejores condiciones de tiempo y lugar (Alalwan, Dwivedi, Rana & Algharabat 2018 citado en Medina-Molina, Rey-Moreno, Cazorro-Barahona & Parrondo, 2019). Asimismo, los bancos desarrollan sus servicios móviles con el objetivo de mantenerse competitivos en el mercado y buscar nuevas fórmulas para servir a sus clientes, por lo que sus aplicaciones hacen posible el incrementar sus servicios ofrecidos y proveerse de un mayor conocimiento de su clientela (Medina-Molina et al., 2019).

Tras haber explicado sobre los principales productos y canales de la banca minorista, en el siguiente apartado se procederá a tocar el primer concepto clave de la investigación: la propuesta de valor. Cabe recalcar que tanto los productos y canales son medios por los cuales la propuesta de valor se materializa y es entregada a los clientes; no obstante, la creación de la propuesta de valor es el proceso con mayor relevancia en la relación entre empresa y cliente, tal como se explicará de forma más detallada en el siguiente apartado.

## **2.2. La propuesta de valor**

Actualmente, el concepto de la propuesta de valor para el consumidor ha ido obteniendo una mayor atención dentro de las investigaciones en el mundo organizacional, en especial desde el área del Marketing. No obstante, Eggert, Frow, Payne y Steinhoff (2020) recalcan que tanto la

conceptualización del tema como su práctica aún no alcanzan un desarrollo adecuado a pesar de la antigüedad del concepto como del reciente aumento en su interés.

Respecto al aumento en las investigaciones, este se atribuye a que el concepto está siendo observado desde un nivel estratégico para las empresas. Así, Eggert, Ulaga, Frow y Payne (2018) indican que la propuesta de valor posee dos roles a nivel estratégico en toda organización. Por un lado, comunica al público objetivo de una organización el valor superior de esta sobre su competencia y, por otro lado, es un resumen de las decisiones estratégicas del marketing, lo cual sirve de guía de priorización internamente en las acciones de la organización.

En el siguiente apartado, se buscará profundizar en el análisis de este concepto de la propuesta de valor. En este sentido, en primer lugar, se brindará una comprensión desagregada de los componentes de la propuesta de valor y el desarrollo conceptual de estos en el mundo organizacional, en específico, en el área del marketing. En segundo lugar, se presentará cómo la propuesta de valor ha ido evolucionando acorde a los cambios de paradigmas en las organizaciones. En tercer lugar, se expondrán dos enfoques en las que las organizaciones pueden concebir las propuestas de valor y se presentarán los modelos con los que se desarrolla el concepto en cuestión. Finalmente, se desarrollará en mayor medida la Lógica de Servicio Dominante como teoría en la que se fundamenta las propuestas de valor co-creadas.

### ***2.2.1. La propuesta de valor y su evolución***

Como se mencionó, para una mejor comprensión de la propuesta de valor, se iniciará con un breve desarrollo de la evolución de los componentes que conforman el concepto en cuestión en el mundo organizacional.

Por un lado, el concepto de la propuesta se desarrolla inicialmente en el ámbito de la publicidad. En 1960, se le consideró como una pieza esencial para configurar las publicidades de los bienes o servicios bajo el concepto de la Propuesta de Venta Única, la cual se refiere al beneficio funcional más importante para el consumidor. En su posterior desarrollo, en la década de los 70, el concepto de propuesta se desarrolla en base a los atributos emocionales de un producto y su relación con el consumidor. Finalmente, el desarrollo previo a la conceptualización de la Propuesta de Valor se da con los autores Urban y Hauser, en 1980, al proponer el concepto de la Propuesta de los Beneficio Centrales. Los autores indican que las organizaciones deben desarrollar una propuesta hacia sus consumidores que sea basada en los beneficios centrales que proveerán los productos y su cumplimiento mediante las características físicas de este. Asimismo, este concepto cobraría una mayor relevancia al ser la base de toda acción realizada desde el área de marketing en las organizaciones (Payne, Frow & Eggert, 2017).

Por otro lado, el concepto de valor dentro del ámbito de la administración, para los autores Kleber y Volkova (2017), ha sido constantemente evadido y mal definido, debido a que ha sido relacionado con diversos elementos del mundo organizacional y, por lo tanto, existen varias conceptualizaciones distintas. Como se mencionó, se puede encontrar diversas relaciones en la literatura sobre el concepto de valor en las empresas, stakeholders, sistemas y consumidores (Mele y Polese, 2011). No obstante, para los fines de esta investigación, el estudio del concepto se centrará en relación al consumidor. Para Mele y Polese (2011), el estudio del valor del cliente puede abordarse desde dos perspectivas. Por un lado, desde la visión del vendedor, el valor del cliente se refleja en la contribución económica de este hacia la empresa. Por otro lado, desde la perspectiva del consumidor, el valor del cliente es el resultado obtenido de un “trade off” con la empresa proveedora del bien o servicio. Cabe resaltar que, la distinción entre las dos perspectivas mencionadas funge una vital importancia en el desarrollo del concepto de propuesta de valor para el cliente; no obstante, se profundizará más adelante.

Ahora bien, habiendo teorizado sobre los componentes de la propuesta de valor, este concepto fue abordado inicialmente por Bower y Garda, dos consultores estratégicos de McKinsey, en 1986. No obstante, Lanning y Michaels, en 1988, profundizan sobre la propuesta de valor en su artículo, A business is a value delivery system. Los autores definen la propuesta de valor como la declaración de una empresa sobre los beneficios brindados al consumidor y el precio que estos deberán pagar por su adquisición. Asimismo, conceptualizan a la propuesta de valor dentro del Sistema de Entrega de Valor, el cual posee 3 etapas, en la que resaltan la importancia de comunicar el valor al cliente (Ballantyne, Frow, Varey y Payne, 2011).

Desde el desarrollo de la propuesta de valor brindado por Lanning y Michaels, el concepto ha sido fuente de investigaciones por autores que han profundizado en su definición, ampliado su alcance, propuesto modelos para su configuración e identificación en las empresas, etc. Los autores Payne, Frow y Eggert (2017) realizan una extensa y exhaustiva investigación sobre el desarrollo del concepto desde su surgimiento hasta la actualidad. Dentro de los múltiples aportes académicos sobre el tema registrados por los autores mencionados, a continuación, se destacarán las principales contribuciones al concepto de la propuesta de valor.

En primer lugar, en 2002, autores como Lanning, Smith y Wheeler agregaron al concepto la importancia de la experiencia del consumidor. En este sentido, los autores proponen un acercamiento mayor hacia el consumidor en su relación con los productos y servicios. Bajo este enfoque se empieza a expandir el horizonte de interacción entre las empresas y sus consumidores, antes resumida en solo el uso del producto. De esta forma, las empresas podrán diseñar y entregar propuestas de valor más efectivas. En segundo lugar, en 2007, Rintamaki, Kuusela y Mitronen

entienden la propuesta de valor como la suma del valor del cliente desagregado en cuatro categorías, las cuales son las siguientes: económico, funcional, emocional y simbólico. Asimismo, los autores incluyen el enfoque experiencial descrito anteriormente para identificar las brechas entre lo ofrecido y lo obtenido por el consumidor. En tercer lugar, en 2006, Lusch y Vargo identifican a la propuesta de valor como un factor fundamental en el desarrollo de la teoría de la Lógica dominante del servicio (S-D Logic), brindando un nuevo marco de estudio para el concepto. Bajo esta perspectiva, la propuesta de valor solo se puede concebir mediante un proceso de co-creación con el cliente, en el que se da múltiples “trade offs” entre ambos actores para lograr valor. Finalmente, es importante mencionar que el concepto de la propuesta de valor, también, ha sido extendido hacia los múltiples stakeholders que pueda poseer una empresa. Además, múltiples autores abogan por incluir temas sociales, medioambientales y éticos en la creación de las propuestas de valor en las empresas. Incluso, este concepto originario del área del Marketing, ha sido desarrollado en el campo de la Gestión de Talento.

### ***2.2.2. Enfoques y modelos de la Propuesta de Valor en las organizaciones***

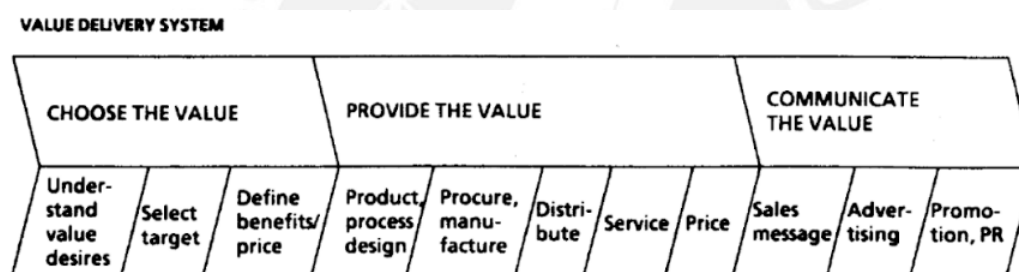
En un primer análisis sobre la evolución conceptual de la propuesta de valor se permite clasificar los múltiples aportes de los investigadores en dos enfoques del concepto en relación al grado de involucramiento del consumidor de bienes y servicios en la creación de las propuestas de valor. En esta línea, los autores Mele y Polese (2011) desarrollan cuatro perspectivas de la creación de valor; no obstante, bajo fines metodológicos, se centrará el desarrollo en solo dos de estas al poder observarse un mayor nivel de contraste. La primera perspectiva es la centrada en el proveedor (supplier centric) y la segunda la centrada en el cliente (customer centric).

Respecto a la primera perspectiva, esta ha sido desarrollada, en su mayoría, en los inicios del concepto de propuesta de valor. Dentro de los autores mencionados anteriormente, se podría indicar que en los artículos producidos por Bower y Garda (1986), Lanning y Michaels (1988), y Smith y Wheeler (2002) se puede observar una tendencia por concebir la propuesta de valor como un resultado de las múltiples actividades que realiza la empresa. Mele y Polese (2011) indican que, en un análisis de esta perspectiva, el proveedor es el creador de valor y lo entrega al cliente en una transacción: el valor reside en el intercambio. Esta perspectiva se relaciona al enfoque tradicional del Marketing, en la que las empresas se rigen por una Lógica Dominante en los Bienes (Goods-dominant logic). Por otro lado, la perspectiva del customer centric en la creación de la propuesta de valor tuvo un desarrollo posterior a la perspectiva mencionada anteriormente. Como se mencionó, Lusch y Vargo (2004) son los primeros autores en profundizar sobre este tratamiento y le dan un marco de estudio: la Lógica Dominante en los Servicios (Service-dominant logic). No obstante, en la revisión bibliográfica se ha encontrado múltiples investigaciones que se alinean a esta perspectiva; entre estas, las publicada por Kowalkowski, Persson, Rondell y Sorhammar

(2012); Payne y Frow (2014); Kleber y Volkova (2017); Eggert, Ulaga, Frow y Payne (2018). Esta perspectiva sostiene que el consumidor desempeña un rol fundamental en el proceso de la creación de valor; en este sentido, pasa de ser un consumidor a un “prosumidor” (productor y consumidor). Así, el proveedor declara una propuesta de valor basada en la interacción con el consumidor en un proceso conjunto de creación de valor (Mele & Polese, 2011). Cabe resaltar que, si bien la segunda perspectiva posee un desarrollo más cercano a la actualidad, ambas aproximaciones en la creación de propuestas de valor son usadas.

Para un mejor entendimiento de las perspectivas comentadas anteriormente, se expondrán los modelos de referencia para cada enfoque. Por un lado, para el desarrollo de una propuesta de valor bajo el enfoque de creación de valor en la transacción entre proveedor y consumidor, se expondrá el modelo diseñado por los principales autores que idearon este enfoque Lanning y Michaels, en 1988. A continuación, se presenta el modelo de Sistema de Entrega de Valor desarrollado por los autores:

**Figura 1: Modelo de creación de propuesta de valor**

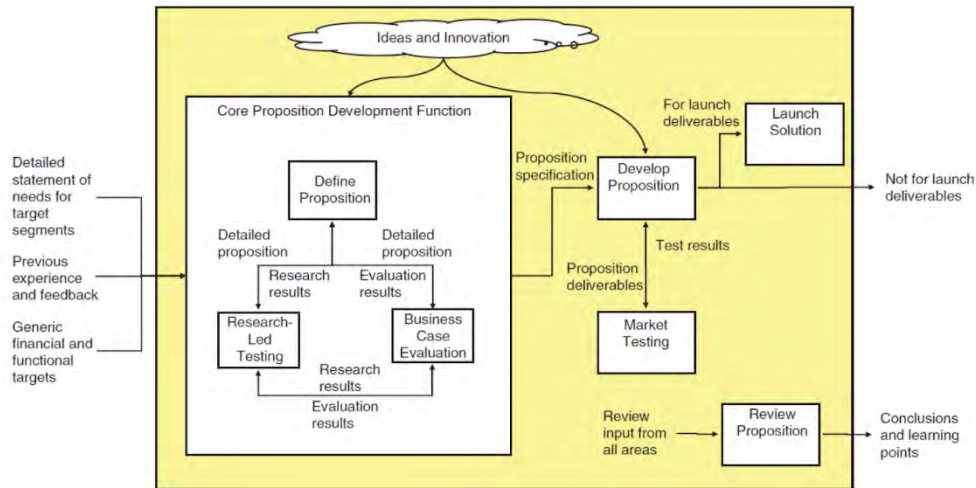


Fuente: Lanning y Michaels (1988)

Como se puede observar, el modelo de Lanning y Michaels consta de un proceso de 3 etapas. Es importante recalcar la primera actividad que origina el proceso: comprender los deseos de valor, lo cual se refiere a entender las necesidades de los clientes. Asimismo, en un posterior desarrollo de su investigación, en 1998, Lanning agrega a su concepto de propuesta de valor que esta debe estar alineada a la perspectiva de valor del cliente. Esta reformulación se aproxima al posterior desarrollo de la propuesta de valor y la importancia de incluir toda la experiencia del consumidor en su relación con el producto y servicio. No obstante, este enfoque aún está enmarcado por el enfoque de la Lógica-Dominante de los Bienes, ya que se entiende la entrega de valor como inherente a los productos o servicios.

Desde la perspectiva del customer centric, la cual entiende al consumidor como la base para la creación de una propuesta de valor. Payne y Frow, en su artículo, Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative, extraen un modelo de creación bajo esta perspectiva de un estudio realizado en una entidad financiera en Zurich, el cual es el siguiente:

**Figura 2: Modelo de creación de Propuesta de Valor**



Fuente: Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. Payne y Frow (2014).

En este modelo, se puede visualizar la creación de una propuesta de valor como un proceso reiterativo de aprendizaje entre proveedores y los consumidores. El proceso inicia con la entrada de 3 componentes fundamentales bajo esta perspectiva: la identificación detallada de las necesidades del público objetivo de la organización, el aprendizaje obtenido en las relaciones previas y las características generales y funcionales de la oferta que la empresa está en condiciones de proveer. Asimismo, se puede observar múltiples pasos para poder entregar la propuesta de valor final al consumidor, ya que para esto es testeada bajo múltiples metodologías como encuestas, focus groups, etc. Payne y Frow (2014) indican que bajo esta metodología se puede crear múltiples propuestas de valor alrededor de las características del producto, servicio, distribución, comunicación y precio que atiendan oportunidades comerciales en el público objetivo de la organización.

### **2.2.3. La Lógica de Servicio Dominante y la Propuesta de Valor Co-Creada**

Para la presente investigación, se adoptará la definición de Propuesta de valor desarrollada por Payne, Frow y Eggert (2017), los cuales entienden a la propuesta de valor como una herramienta estratégica que posibilita la comunicación de la capacidad de una organización en compartir sus recursos para poder ofrecer un valor superior a sus clientes. Asimismo, es importante optar por un enfoque en la comprensión de la constitución de la propuesta de valor por parte de las empresas, ya que acorde a la perspectiva se generarán diversas conceptualizaciones sobre los actores involucrados y la manera en cómo se relacionan en la creación de valor (Mele & Polese, 2011). Por este motivo, la presente investigación adoptará el enfoque del customer centricity, el cual entiende el desarrollo de la propuesta de valor como un resultado de un proceso de creación conjunto entre proveedor y consumidor.

En el 2004, Lusch y Vargo identifican al proceso de co-creación como una pieza fundamental en la teoría sobre la Lógica Dominante en los Servicios. Esta teoría es desarrollada por los autores en respuesta a la Lógica Dominante en los Bienes que dominaba el Marketing en el mundo organizacional, ya que la mayor cantidad de empresas, en aquella época, se dedicaban a la fabricación y comercialización de productos. Sin embargo, debido al desarrollo de empresas de servicios y los cambios de paradigmas para las organizaciones, esta perspectiva inicial no se ajusta con los nuevos retos que afrontan las empresas. Así, los autores indican que es fundamental que se trabaje en el área de Marketing una teoría más integral para el desarrollo de una Lógica Dominante que incluya tanto los bienes como los servicios (Lusch & Vargo, 2004). Cabe resaltar que, el cambio en la Lógica Dominante para las organizaciones implicaría, para los autores, un cambio en la forma como se entienden las transacciones, los mercados y los clientes.

En este sentido, Lusch y Vargo (2004) conceptualizan la Lógica Dominante en los Servicios como el enfoque del marketing que implica un constante proceso económico y social que se centran en los recursos operantes con los que las empresas constantemente se esfuerzan por entregar mejores propuestas de valor que sus competidores. Así, esta lógica implica que el valor se define y se crea conjuntamente con el consumidor para adaptarse a sus necesidades individuales y dinámicas. Sobre esta definición es importante señalar que para los autores esta visión del Marketing se entiende como un constante proceso de aprendizaje. Asimismo, se diferencia a los recursos operantes de los operados como un recurso, tangible o intangible, productor de efectos que posee habilidades y conocimientos especializados. En esta línea, para Lusch y Vargo (2004) los clientes al ser envueltos en el proceso de producción, al aceptar la propuesta de valor y adquirir los productos de una organización están continuando el proceso de comercialización, entrega, consumo y, por lo tanto, creación de valor. Así, el consumidor pasa de ser un recurso operado a uno operante en la cadena de valor.

Para un mejor entendimiento de sus propuestas, los autores indican seis diferencias entre las posturas mencionadas anteriormente desde el punto de vista de los recursos y ocho fundamentos de la Lógica Dominante de los Servicios. Dicha información ha sido incluida para su referencia en los anexos de la presente investigación. A continuación, se indicará los puntos más resaltantes de ambos contenidos.

Respecto a las diferencias entre las posturas mencionadas por Lusch y Vargo (2004) (ver Anexo A), se puede resaltar, en primer lugar, el rol de los bienes. Desde la lógica de los bienes, estos se perciben como recursos operados y como productos finales en sí, con los que la empresa posee un rol activo predominante y los modifica. En cambio, la lógica de los servicios los concibe como recursos operantes y productos intermedios que serán utilizados por otros recursos



operantes para la creación de valor. En segundo lugar, el rol del cliente, desde el enfoque tradicional, es percibido como el destinatario final de los bienes y servicios, y se le atribuye un rol pasivo en la relación con las organizaciones, ya que estas son las que los segmenta, abordan, proveen. Desde el enfoque de la lógica de los servicios, el cliente posee un rol de co-productor. Así, este se convierte en un recurso operante productor de efectos positivos. Cabe resaltar que, los autores mencionan que los clientes pueden ser percibidos como operados en ciertos procesos. Finalmente, la determinación y significado de valor desde la lógica de los bienes es determinada desde las organizaciones, las cuales lo asignan a los productos: value in exchange. En contraste, para la lógica de los servicios el valor es percibido y determinado por el consumidor: value in use.

Sobre las premisas fundamentales para la Lógica Dominante centrada en los Servicios (ver Anexo B), la sexta premisa elaborada por los autores sostiene que el consumidor siempre será un co-productor. Los autores identifican el enfoque tradicional del marketing, que se basa en una perspectiva de fabricación industrial: lineal, y, en cambio, proponen un enfoque más integrador en el que el consumidor siempre está presente en la creación de valor. Incluso, mencionan que para las organizaciones industriales el proceso de producción es una fase intermediaria, ya que el consumidor en el uso del producto se encuentra aún en el ciclo de creación de valor. Por otro lado, en la séptima premisa, las empresas solo pueden realizar propuestas de valor, los autores coinciden con Gronroos y Gummesson en afirmar que al ser los consumidores los que determinan el valor, las empresas solo pueden ofrecer propuestas de valor que busquen diferenciarse positivamente de la competencia (Lusch & Vargo, 2004).

A manera de conclusión, se debe resaltar que el concepto de propuesta de valor desde sus orígenes con Bower y Garda, en 1986, poseía como objetivo alinear a las organizaciones con las necesidades y preferencias del usuario. No obstante, dado los paradigmas como contextos, este objetivo puede no haberse alcanzado totalmente por las organizaciones. De este modo, surgen las posteriores teorizaciones sobre el concepto en búsqueda de lograr el objetivo principal. En este sentido, la teoría desarrollada por Vargo y Lusch, en el 2004, se posiciona como el marco referente para la consecución del alineamiento entre organizaciones y usuarios. Así, entender el fenómeno de la co-creación por parte de las empresas supondrá un cambio en la forma en cómo las empresas realizan sus actividades, colocando la discusión en un plano más estratégico, por lo que el enfoque del Customer Centricity toma relevancia.

### **2.3. Customer Centricity**

El pasar de los años junto con los distintos periodos de incertidumbre que han experimentado las economías han hecho que la competitividad entre las empresas se haya intensificado. Como menciona McFarlane (2013), en la economía actual los negocios están

operando en un campo nivelado, donde la tecnología, la singularidad del producto, las características especiales, y la habilidad de asegurar exclusividad en los contratos ya no son barreras para poder competir. Asimismo, este autor especifica que la inteligencia empresarial ya no es una posesión única que las empresas puedan utilizar para mantenerse por delante de sus competidores porque los análisis de tendencias sobre mercados y economías están ampliamente disponibles para cualquier empresa. Por último, termina recalando que las empresas, independientemente del tamaño o sector, entienden que están operando en un entorno donde las prácticas y estrategias deben responder a tanto cambios controlables e incontrolables, para así asegurar su supervivencia y éxito. Dado el aumento de competitividad y la reducción de posibles fuentes de ventajas competitivas, es que los clientes y el saber cómo operar en torno a ellos adquiere relevancia, por lo que el “customer centricity” se vuelve algo muy importante a lograr en la actualidad.

En el siguiente apartado se buscará profundizar en lo que es el customer centricity brindando definiciones del concepto como también definiciones de lo que implica ser una organización con este enfoque.

### ***2.3.1. Definición de Customer Centricity***

El concepto del customer centricity no es un concepto reciente, y es que han habido diversos autores que, a lo largo del siglo 20, iniciaron el diálogo sobre la importancia que tienen los consumidores en los negocios. Como se mencionó anteriormente, Drucker en su libro “The Practice of Management” publicado en 1954 argumentó que eran los clientes quienes determinaban qué es un negocio, qué es lo que este produce y si es que este prosperará. Siguiendo esa línea, Levitt en 1960 propuso que las firmas deberían enfocarse en satisfacer las necesidades de los clientes en vez de vender productos. Si bien los autores resaltaron la importancia de los clientes en una época temprana, fue debido a esta que la idea no trascendió durante gran parte del siglo 20, y es que este fue un siglo donde eran los productos y su desarrollo los que tenían el centro de atención, situación que cambió recién con la revolución de las tecnologías de la información en la etapa tardía del siglo (Shah et al., 2007).

Tras la revolución de las tecnologías de la información distintos autores han definido en las últimas décadas lo que es el customer centricity. Shet, Sisodia y Sharma (2005) definieron al customer centricity como el entender y brindar valor al cliente individual en vez de a mercados masivos. Siguiendo esa línea, y como se definió anteriormente en la problemática, Tutek y Vlastic (2017) consideran al customer centricity como la medida en la que una organización se centra en comprender a los clientes y ofrecer soluciones centradas en ellos, para así atender mejor sus necesidades y con ello recibir ganancias, lo que implica un compromiso a la satisfacción del

cliente y a lograr su lealtad. Asimismo, el Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) define al customer centricity como el ecosistema y modelo operativo que permite a una organización el diseñar una única y distintiva experiencia al consumidor, lo que permite adquirir, retener y desarrollar clientes objetivo eficientemente en beneficio de los clientes y la organización (2017). Como se puede observar, dichas definiciones recalcan en la importancia de conocer las necesidades de los clientes para así lograr una relación a largo plazo con estos.

Por otro lado, así como han habido definiciones sobre lo que es el customer centricity, también hay autores que han definido lo que implica ser una organización con enfoque al cliente. A modo de ejemplo, Nobre (2011) argumenta que ser una organización con foco al cliente implica la organización estratégica de sus recursos y competencias alrededor de lo que el cliente valora y necesita, con la finalidad de involucrarlo en el negocio. Asimismo, recalca que, al involucrar al cliente en su entorno y negocio, tendrán la oportunidad de entender sus necesidades y así producir los bienes y servicios apropiados. Siguiendo esa línea, Van den Hemel y Rademarkers (2016) mencionan que las organizaciones con foco al cliente son expertos, primero, en entender profundamente las necesidades de los clientes y luego, en base a esto, desarrollar soluciones, productos y servicios. También recalcan que este proceso puede no llevar a tener los mejores productos, pero sí unos confiables específicamente diseñados para las necesidades del cliente. Teniendo en cuenta estos conceptos es que en el siguiente apartado se profundizará en el customer centricity dentro de las organizaciones y, específicamente con la presentación de casos, en organizaciones bancarias.

### ***2.3.2. Aplicación de Customer Centricity***

Como se mencionó anteriormente, en el siglo 20 predominó en las organizaciones un enfoque de producto, donde el desarrollo y comercialización de estos tenían la relevancia. Dado ello es que es pertinente primero hablar sobre lo que implica el transformarse en una organización con enfoque al cliente. Tutek y Vlastic (2017), tras sintetizar lo escrito por Rust, Moorman y Bhalla en el 2010, señalan que esta transformación implica 4 aspectos: pasar de un foco de rentabilidad del producto a uno de rentabilidad del cliente, pasar de las ventas como una métrica de rendimiento a utilizar al valor del tiempo de vida del cliente como métrica, pasar de medir el éxito por valor de marca a utilizar el valor de cliente para medir el desempeño y pasar de participación de mercado a participación de capital del cliente como medida de desempeño relativo. Como se puede observar estos cambios engloban el tomar al cliente como base para la medición de los distintos resultados de la organización. La rentabilidad del cliente hace referencia a medir el valor que te genera este, en contraposición a solo considerar el valor del producto vendido, lo que puede incluir el construir productos no tan rentables pero que fortalecen la relación con los clientes. De forma similar, el tiempo de vida del cliente como métrica evalúa las futuras ganancias que

generará un consumidor considerando el valor del dinero en el tiempo, lo que permite priorizar el desempeño futuro en contraposición a las ganancias a corto plazo. En una mayor escala, el éxito por valor de cliente refiere a que se busque un foco en la maximización de los tiempos de vida de los clientes en contraposición a la maximización del valor de marca, la cual está entendida como un medio para alcanzar lo primero. Por último, la participación de capital del cliente es una métrica que permite medir la competitividad de la firma en un largo plazo en contraposición a la participación de mercado que mide la competitividad en ventas del actual periodo de tiempo (Rust, Moorman & Bhalla, 2010).

Siguiendo la misma línea, Van den Hemel y Rademakers (2016) en su estudio “Building Customer-centric Organizations: Shaping Factors and Barriers” descubrieron 9 factores modeladores para las organizaciones en su camino al customer centricity: ser ágil, no perder contacto con el cliente, invertir la pirámide corporativa tradicional, trabajar en equipo, equilibrar empoderamiento con orientación, tener incentivos relacionados con el customer experience (Cx), reclutar personas con la mentalidad correcta, asegurar una activa participación de los clientes y ser proactivo. Por otro lado, también descubrieron 3 factores que funcionan como barreras en el camino al customer centricity: una cultura organizacional de miedo y juicio, ofrecer mucho de dónde escoger y la carrera por resultados a corto plazo. De estos factores, solo algunos pueden ser evidenciados desde una perspectiva externa, por lo que debido al alcance de esta investigación la cual no posee un sujeto específico, se profundizará en estos; no obstante, la explicación de la totalidad de los factores se puede visualizar en el Anexo C.

De entre los factores modeladores que se pueden evidenciar se tiene la activa participación de los clientes y la proactividad, ya que ambos se perciben desde los productos o servicios brindados a los clientes. Con respecto a la activa participación de los clientes, esta permite la co-creación, lo que tiene como resultado que los productos sean totalmente entendibles por los clientes y que, por ese lado, no haya sobrecostos. En esa línea, la proactividad funciona como un generador de valor importante, ya que el no limitarse a tratar las necesidades a simple vista sino también las necesidades latentes, permite satisfacer mejor las necesidades del cliente y abre posibilidades de una mayor extensión del negocio (Van den Hemel & Rademakers, 2016).

Por el lado de los factores barrera que se pueden evidenciar se tiene una cultura organizacional basada en miedo y juicios; y ofrecer mucho de dónde escoger. Con respecto al primer factor, una cultura organizacional de esa índole suele castigar los errores, lo que no permite tomar riesgos ni facilita la creatividad, lo que afecta a la interacción con el cliente. Cabe señalar que otros autores también consideraron a la cultura organizacional como posible impedimento para llegar a tener una organización con enfoque al cliente. Shah et al. (2006) argumentan que

las organizaciones con enfoque al cliente poseen un valor central en el cual todas las decisiones empiezan por el cliente. En ese sentido mencionan que el establecer normas claramente centradas en los clientes ayudan a mantener una buena cultura organizacional. Por último, señalan que el cambiar una cultura no es tarea fácil, y que requerirá un gran involucramiento de los gerentes y buena comunicación para lograr que los empleados entiendan cómo esta nueva forma de pensar los beneficiará y mejorará su rendimiento.

Por último, el ofrecer mucho de dónde escoger añade una complejidad innecesaria a la experiencia al cliente e incluso confusión, lo que puede generar que este no se decante por ningún producto o servicio de la organización, por lo que se recomienda productos simples que atiendan bien las necesidades de los consumidores y no impactar así en su felicidad y satisfacción negativamente (Van den Hemel & Rademakers, 2016).

Tras brindar definiciones de estos factores, se procederá a ilustrar casos de investigaciones y organizaciones del rubro bancario en las cuales se desarrolla un enfoque de customer centricity, esto para ilustrar mejor su aplicación según los alcances de la investigación.

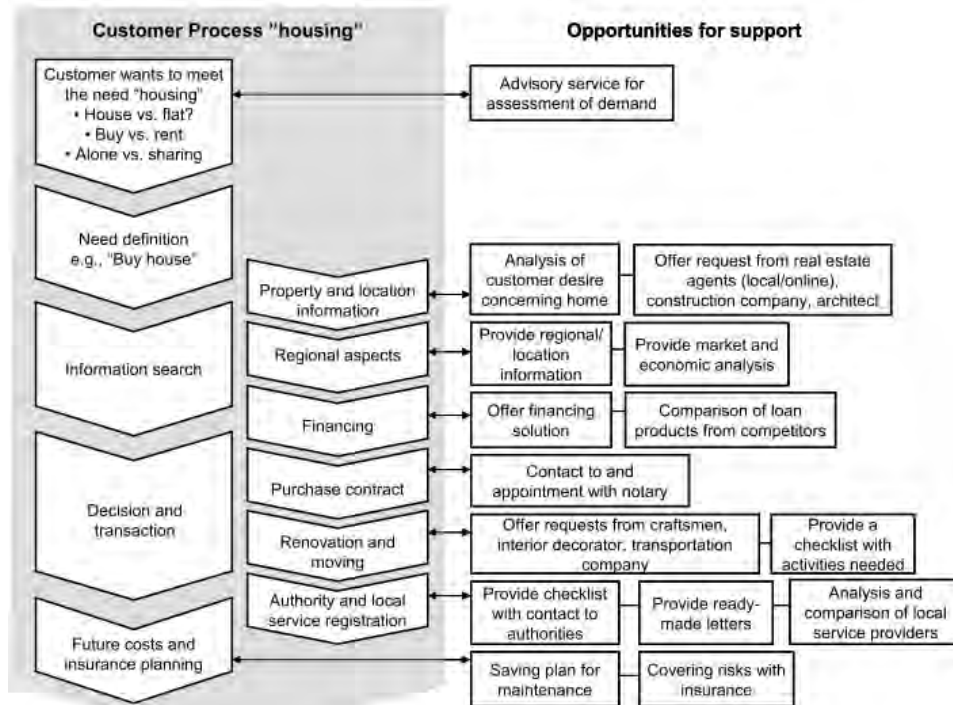
#### *a. Customer centricity desde la perspectiva bancaria*

Como primer estudio se tiene el realizado por DeLaCastro, Pande, Kulkarni y Vaidyanathan en nombre de Cognizant, consultora de negocios y organización experta en temas de tecnología de la información, publicado en el 2014 con título “For Effective Digital Banking Channels, Put Customers First”. En este estudio se resalta la importancia que tienen los clientes para desarrollar relaciones más significativas y rentables. Para los autores el customer centricity es un enfoque estratégico para los bancos que les permite crecer y ofrecer una experiencia satisfactoria para el cliente. En ese sentido, el adquirir una visión central de los clientes implica conocer qué es lo que hace a cada cliente un ser humano: sus necesidades, anhelos, deseos y preferencias en torno a la banca. Para ello, el recurso principal requerido es la data, obtenida de las interacciones con los clientes y de las transacciones realizadas por todos los canales en los que opere el banco. Asimismo, recalcan que recolectar data en línea de los consumidores es igual de importante para poder estimular la lealtad de estos. En su conjunto, el conocer todo ello requiere un nuevo conjunto de disciplinas y capacidades comerciales en tecnología de la información (IT) que filtren y apliquen atributos únicos a los clientes.

Como segundo estudio, se tiene el estudio realizado por Schaefer, Moormann y Rosemann en el 2012 titulado “The Rise of Smartphone Apps: Opportunities for Customer-Centric Retail Banking”, en donde, en primer lugar, explican sobre el concepto de los procesos de los clientes y su capacidad de ayudar a establecer modelos de negocio basados en estos, ya que

su correcta identificación permite elaborar distintas formas en las que los bancos puedan mejorar cada uno de estos procesos. Para realizar esta identificación, los autores utilizan una herramienta similar al customer journey para especificar el recorrido que hacen los clientes al momento de comprar o rentar un alojamiento, sea casa o departamento.

**Figura 3: Proceso de búsqueda y compra de alojamiento y oportunidades de soporte**



Fuente: Schaefer, Moormann y Rosemann (2012)

Como se puede observar por cada proceso y subproceso los autores señalan distintas formas en la que los bancos pueden participar para mejorar la experiencia del cliente, como también identifican cuales de estos procesos y subprocesos pueden ser atendidos por estos o ser derivados a terceros que puedan brindar una mejor ayuda.

Por último, se tiene al estudio hecho por Augie-Dickhut, Koye y Liebretau en su libro titulado "Customer Value Generation in Banking: The Zurich Model of Customer-Centricity" publicado en el 2015. En dicho libro identifican prejuicios que se tienen con respecto a los clientes que pueden llevar a su mal entendimiento. Asimismo, plantean una evolución del modelo clásico de negocio de los bancos a uno más orientado a los clientes, desarrollando pautas para los bancos en tópicos de estrategia, estructura y cultura. Es así que construyen un modelo que sirve como orientación para la banca futura.

**Figura 4: Modelo de orientación para la banca futura**



Fuente: Auge-Dickhut, Koye y Liebetrau (2015)

Con la presentación de este último caso a continuación se procederá a profundizar en el modelo planteado por los investigadores.

*b. El modelo suizo de customer centricity*

Los autores Auge-Dickhut, Bernhard Koye y Axel Liebetrau (2015) en el capítulo final de su libro exponen un modelo de transformación para los bancos tradicionales en la búsqueda de adoptar un enfoque centrado en el cliente. Los autores argumentan que en la actual era digital solo se puede lograr el éxito en la industria cambiando los conceptos en los que se sostienen los modelos de negocio tradicionales. Asimismo, recalcan el ingreso de nuevos competidores al sistema financiero: las fintechs.

Los autores centran su modelo en tres aspectos que guiarán a la concretización del nuevo modelo customer centric. La primera directriz se basa en una firme orientación al cliente que debe evidenciarse en el plano estratégico, estructural y cultural de la organización. La segunda directiva consiste en el marco conceptual de los modelos de negocios de la era digital que permiten la operatividad de las herramientas económicas del modelo centrado en el consumidor. Por último, los autores definen a la tercera directriz como el instrumento para el verdadero cambio en la organización, el cual decidirá sobre el éxito o fracaso del nuevo modelo de negocio.

El customer centricity como directriz en la organización para los autores implica el diseño de los modelos de negocio desde el punto de vista del consumidor que permitan generar soluciones de ganar-ganar para ambas partes. Los autores, acertadamente, plantean cuestionamientos sobre lo que implicaría desarrollar un modelo con dicho enfoque. Entre las

principales interrogantes de los autores encontramos las siguientes: (1) ¿cómo se forma el éxito para el banco de la nueva relación de intercambio con sus clientes cuando estos se encuentran satisfechos y fidelizados?, (2) ¿Qué aspectos influyen en el valor para el cliente en la era digital?, (3) ¿Qué influencia poseen los clientes satisfechos en el éxito bancario?.

Respecto a la primera y última interrogante, estas pueden ser valoradas como aspectos ya resueltos al ser abordados ampliamente en diversas investigaciones; no obstante, los autores recalcan su importancia al argumentar que en el presente modelo, la reputación de una empresa expresada en clientes satisfechos son el pilar de la adquisición de nuevos clientes y, por lo tanto, el éxito organizacional. Asimismo, la lealtad de un cliente está asociada a su satisfacción con los productos y/o servicios.

En respuesta a la segunda interrogante, los autores indican que los aspectos generadores de valor han cambiado a los factores convencionales, debido a que los consumidores se encuentran más educados e informados sobre los productos y servicios. De igual manera, actualmente existe una necesidad por parte de los clientes de participar en la creación de los servicios financieros o interactuar con otros consumidores creando intercambios sociales. Los autores mencionan la importancia de la customización en los servicios financieros y brindar a los clientes el poder de confeccionar la oferta que desean adquirir en base a factores económicos, sociales, ecológicos, etc. Según los autores, para lograr lo mencionado anteriormente las empresas deben trabajar en una segmentación rigurosa, ya que las estrategias empleadas por los bancos están construidas en base a las necesidades de un público en específico. Finalmente, las organizaciones deberán elegir entre qué necesidades de sus grupos objetivos pueden ser satisfechas teniendo en cuenta la viabilidad económica de la empresa.

Los autores indican que para la banca tradicional la directiva sobre la construcción de un modelo de negocio adecuado a la era de la digitalización se puede dar sobre su modelo de negocio tradicional. No obstante, los autores enfatizan en que dicho cambio debe ser genuino y reflejado en lo que ellos nombran el ADN de los bancos. Este ADN engloba la estrategia, estructura y cultura organizacional. Estos 3 componentes deben ser visualizados como una red y sabiendo que la alteración de uno tendrá consecuencias en los otros. Auge-Dickhut, Koye y Liebetrau sostienen que se debe realizar un permanente análisis del contexto que valide el desarrollo del modelo de negocio de la empresa pues esto garantizará la continuidad del negocio. Sobre el análisis del contexto, los autores insisten que esto implica el seguimiento constante de las necesidades de los clientes y debe ser acompañado del prototipado de soluciones bajo las metodologías de diseño de servicios. Asimismo, estas “soluciones” no son definitivas, sino que se encuentran en un proceso de co-creación con los usuarios para perfeccionar constantemente los servicios.



Finalmente, la última directiva se centra en abordar una descripción sobre los modelos de negocio bajo el enfoque del customer centricity que podrán obtener éxito. Los autores señalan los siguientes puntos para el correcto desempeño del modelo: (1) los modelos de negocio se caracterizan por su capacidad de llegar a múltiples grupos de clientes, (2) las estructuras deben ser ágiles y flexibles, (3) los bancos se centrarán en actividades específicas, lo que supondrá una disminución en su participación en la cadena de valor y (4) poseer niveles de cambio para los distintos tipos de clientes: gradual o radical.

A manera de conclusión, se puede observar que ambos conceptos de customer centricity y propuesta de valor surgieron, en sus respectivas épocas, con el objetivo de buscar responder en una mejor medida a las necesidades de los clientes por parte de las organizaciones. En este sentido, autores como Payne, Frow y Eggert, desde la propuesta de valor, y Nobre, desde el customer centricity, resaltan la importancia estratégica de los conceptos como moldeadores de las actividades de una organización. Así, es útil reconocer las similitudes entre los distintos factores que puedan facilitar la adopción estratégica de los conceptos; como la proactividad de Van den Hemel y Rademakers y la concepción de los consumidores como recursos operantes en la teoría de Vargo y Lusch, ya que para que una organización pueda llegar al nivel de considerar a los clientes como fuente de conocimientos y habilidades con los que co-crear, es necesario el completo entendimiento de las necesidades de este, lo cual solo se logra al buscar más información de la que el cliente brinda.

## **CAPÍTULO 3: EL MARCO CONTEXTUAL**

El siguiente capítulo busca, en primer lugar, ahondar en las problemáticas de inclusión financiera desde la perspectiva de los usuarios, abordando también los productos y canales más usados por estos. En segundo lugar, se profundizará en la situación actual del sector bancario y sus servicios relacionados a la banca minorista en América Latina y, en específico, en Perú. Para dicha contextualización, se iniciará una descripción del sector a nivel Latinoamericano para luego en ambos acápites centrarse en el Perú.

### **1. Contexto de los Usuarios**

Este apartado iniciará con una descripción de los usuarios en contexto latinoamericano para luego proceder a una profundización en los usuarios en el contexto peruano rescatando las similitudes o diferencias que tiene el país con las tendencias en latinoamérica.

#### **1.1. Los usuarios en América Latina**

Según el quinto informe de inclusión financiera de la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) publicado en el 2019, la población latinoamericana al cierre del año 2018 era de 575 millones de habitantes, de los cuales el 74.9% o 432 millones de habitantes son mayores de edad. Asimismo, según el banco de datos del banco mundial sobre la inclusión financiera, al año 2017 en América Latina la cantidad de personas mayores de 15 años con una cuenta en una entidad financiera oscila entre el 28 al 74 por ciento dependiendo del país. Es así que los países con un mayor porcentaje en este indicador son Chile con un 73.83%, Brasil con un 70.04% y Costa Rica con un 67.84%. Por otro lado, los países con un menor porcentaje en este indicador son Nicaragua con un 28.43%, El Salvador con un 29.33% y Paraguay con un 31.07%. Cabe recalcar que, salvo algunos casos, la mayoría de países han presentado un incremento en la cantidad de personas mayores de 15 años bancarizadas con respecto al 2014, teniendo el mayor incremento Perú con un 13.21%, seguido de Honduras con un 12.9% y Chile con un 10.62% (Banco Mundial, 2017).

Entre las razones presentes en la data del banco mundial por la que las personas mayores de 15 años no poseen una cuenta se tienen las siguientes: las instituciones financieras se encuentran muy lejos, los servicios financieros son muy costosos, no se cuentan con los fondos suficientes, no se cuenta con la documentación requerida, falta de confianza en las instituciones financieras, falta de necesidad de servicios financieros y porque otra persona en la familia tiene ya una cuenta. En América Latina, las razones con mayor incidencia para no abrir una cuenta son la insuficiencia de fondos con un rango que varía entre el 17% y 53% y lo costoso de los servicios financieros con un rango que varía entre el 9% y 42%, siendo en el primer caso Chile y en el

segundo caso Uruguay los países con menor porcentaje y Paraguay el de mayor (Banco Mundial, 2017).

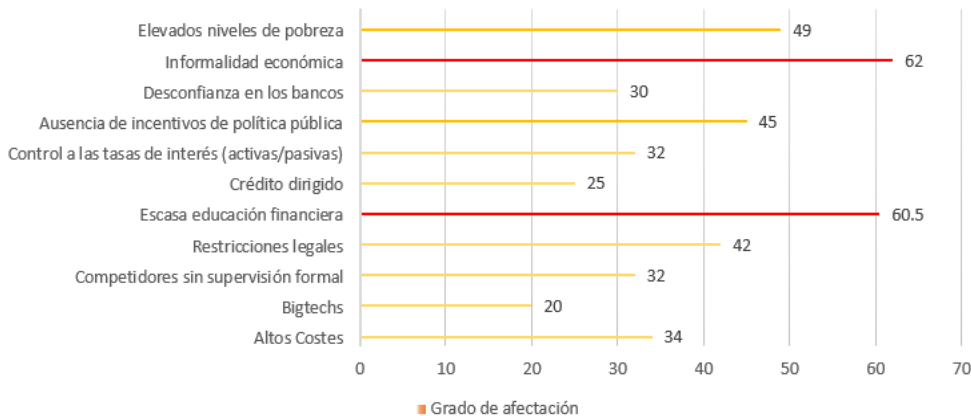
**Figura 5: Top 3 de mayores y menores porcentajes de cantidad de personas mayores de 15 años con una cuenta en una entidad financiera según país**



Adaptado de Banco Mundial (2017)

De forma similar, la Felaban, en su quinto reporte, analiza 16 países latinoamericanos retratando los mayores obstáculos para la inclusión financiera para cada uno, calificando los obstáculos en una escala del 1 al 5. Los resultados de este análisis indican que en la región los mayores obstáculos son la informalidad económica y la escasa educación financiera, seguidamente de elevados niveles de pobreza y una carencia de incentivos de política pública. En esa línea, los países con mayores obstáculos en lo que respecta a inclusión financiera son Ecuador, Brasil, Colombia y El Salvador (ver Anexo D).

**Figura 6: Obstáculos de la inclusión financiera – Grado de afectación en América Latina**



Adaptado de Felaban (2019)

Como se dijo anteriormente, pese a los problemas aún persistentes sobre inclusión financiera, ha habido una mejora en la situación comparativamente desde el 2014; sin embargo, esta mejora se ha dado de forma desigual entre los quintiles más ricos y pobres de la población. Según Frisancho y Vera-Cossio (2020), en los países de la región latinoamericana solo el 35% del quintil más pobre tiene una cuenta bancaria, a comparación del 68% del quintil más rico, situación la cual es ampliamente diferente a la de los países pertenecientes a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), en donde los porcentajes entre quintil más rico y más pobre son los mismos. Según los autores, estas desigualdades podrían ser explicadas por 3 barreras importantes: “la falta de competencia entre los bancos y las instituciones financieras tradicionales, [...] la estructura de costos en el sector financiero y [...] las bajas tasas de adopción de los servicios financieros formales” (p.271-273).

Con respecto a la falta de competencia entre los bancos, esta puede generar altos costes en los servicios financieros formales debido a altas tasas de interés. Asimismo, existe otro ejemplo palpable en los depósitos, los cuales poseen altos requisitos de montos mínimos que limitan el acceso a productos de ahorro de alto rendimiento a los clientes de ingresos más bajos (Frisancho & Vera-Cossio, 2020). Cabe recalcar que ciertos gobiernos han tratado de brindar solución a esta situación estableciendo topes en las tasas de interés para los bancos; sin embargo, esta medida ha resultado contraproducente según la investigación hecha por Rojas-Suarez y Pacheco en el 2017. Dichos autores en su investigación explican que al ponerle topes a las tasas de interés hace que el riesgo relacionado a pequeñas empresas y personas de bajos recursos no se refleje adecuadamente, lo que conlleva a que las entidades decidan no brindarles préstamos a estos. Asimismo, los autores elaboran un índice que refleja esta problemática en distintos países de Latinoamérica, en donde los que tienen menor puntaje son aquellos países que muestran claras distorsiones en la provisión de crédito, en especial a las pequeñas empresas y personas de bajos recursos.

**Figura 7: Subíndice de topes a las tasas de interés en los países latinoamericanos seleccionados**

Criterios/País	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Paraguay	Perú	Uruguay
Topes a las tasas de interés	1(a)	0	0	0	2	1	2	0
Puntuación del Subíndice Topes a las tasas de interés	1	0	0	0	2	1	2	0

Fuente: Rojas-Suarez & Pacheco (2017)

Como se puede observar, en la región los países de Brasil, Chile, Colombia y Uruguay son los que más distorsiones han experimentado con respecto a la provisión de crédito. Para ejemplificar en cifras, Chile cuando redujo el tope de la tasa de interés en diciembre del 2013, la

cantidad de hogares de bajos recursos que obtuvieron préstamos se contrajo en 26% en los meses posteriores (ABIF, 2016 citado en Rojas-Suarez & Pacheco, 2017). Esta situación, aparte de reflejar la ineficiencia de las medidas gubernamentales de dichos países, también refleja el foco en la rentabilidad, en detrimento de las personas con menores ingresos, que poseen los bancos de la región.

Con respecto a la estructura de costos en el sector financiero, esta hace referencia a lo riesgoso de prestar servicios a los hogares con menos ingresos, ya que usualmente su economía depende de actividades altamente sensibles a recesiones en la economía. A este hecho se le añade que dado a los altos niveles de informalidad es complicado para los bancos el identificar adecuadamente quienes pueden generar los flujos de caja necesarios para retribuir los préstamos. Cabe recalcar que, según la data de la Felaban, la informalidad económica es el obstáculo de mayor afectación a la región. Dado ello, es que no es de sorprender que los bancos compitan por los mismos clientes solventes ya identificados en vez de dirigir sus esfuerzos en expandir su alcance a las personas más riesgosas elaborando servicios para ellos (Frisancho & Vera-Cossio, 2020).

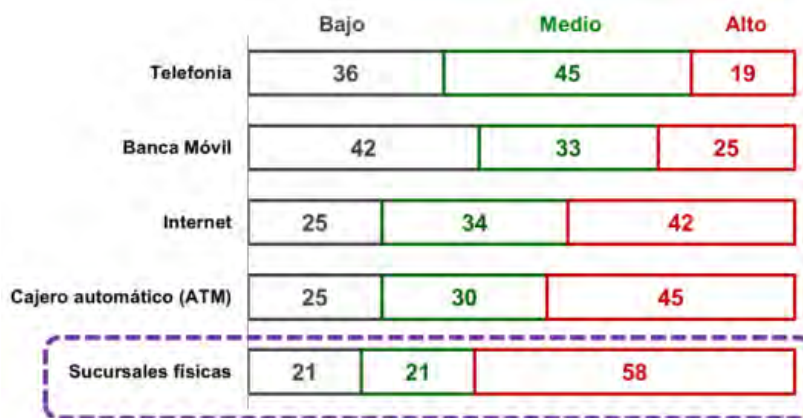
Por último, con respecto a las bajas tasas de adopción de servicios financieros formales, en la región un 70% de las personas con una cuenta bancaria declara hacer depósitos, en comparación al 93% de las personas con una cuenta pertenecientes a los países de la OCDE. Entre los motivos que podrían explicar estas bajas tasas Frisancho y Vera-Cossio (2020) señalan los siguientes:

La falta de confianza en las instituciones financieras [...] Los instrumentos formales de ahorro a menudo no se adecuan a las necesidades de las personas con ingresos bajos y pueden ser demasiado caros. Más de una tercera parte de los hogares más pobres de la región cita la distancia entre las sucursales bancarais y sus domicilios como un motivo para no abrir una cuenta. Los desajustes entre los productos de ahorro y de inversión que ofrecen los bancos y las necesidades de los prestatarios puede ser un factor disuasorio del ahorro. Por ejemplo, algunos productos financieros pueden no ser adecuados para trabajadores informales sin un ingreso regular. (Frisancho y Vera-Cossio, 2020, p. 9).

Algunos de estos motivos se pueden confirmar con la data recabada por la Felaban ya que entre los obstáculos que afectan a la zona figuran la escasa educación financiera en segundo lugar y la desconfianza en los bancos, este último no tan grave como la educación financiera pero igual presente en 14 de los 16 países del estudio realizado (ver Anexo D).

En relación a los canales más usados por los clientes latinoamericanos, la Felaban en el 2018 en una investigación realizada para analizar los servicios digitales en América Latina brinda datos acerca de este punto. En esta investigación, la cual incluye una encuesta respondida por 51 bancos pertenecientes a 9 países de la región, se evidenció que hay una tendencia de la clientela bancaria en preferir aún usar canales físicos tradicionales.

**Figura 8: Factores de demanda. Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales (% de encuestados)**



Fuente: Felaban (2018)

Como se puede observar, más del 45% de la muestra posee una alta preferencia por el uso de cajeros automáticos y sucursales físicas, seguido del uso de internet como canal con un 42%, estando la telefonía y la banca móvil en los últimos lugares con un 25% y 19% de alta preferencia respectivamente. En esa línea, Felaban también recaba información sobre las edades y nivel socioeconómico de los usuarios que prefieren los canales digitales. Con respecto a las edades, el 55% de los que prefieren los canales digitales son jóvenes de entre 25 a 35 años, seguidamente de personas de entre 35 y 45 años con un 31%. Asimismo, la penetración de los servicios digitales es de un 24% en los estratos altos, un 67% en los estratos medios y 10% en los bajos. Sobre este último dato la Felaban (2018) enuncia que “subraya nuevamente la necesidad de mayor innovación en productos que eleven la inclusión financiera de estratos bajos, siendo allí más difícil los elementos de penetración de educación financiera” (p.19). Cabe recalcar que la federación también hace mención sobre los bajos niveles de adopción de servicios digitales en los estratos altos, haciendo alusión al requerimiento de desarrollo de mecanismos orientados a individuos de altos ingresos.

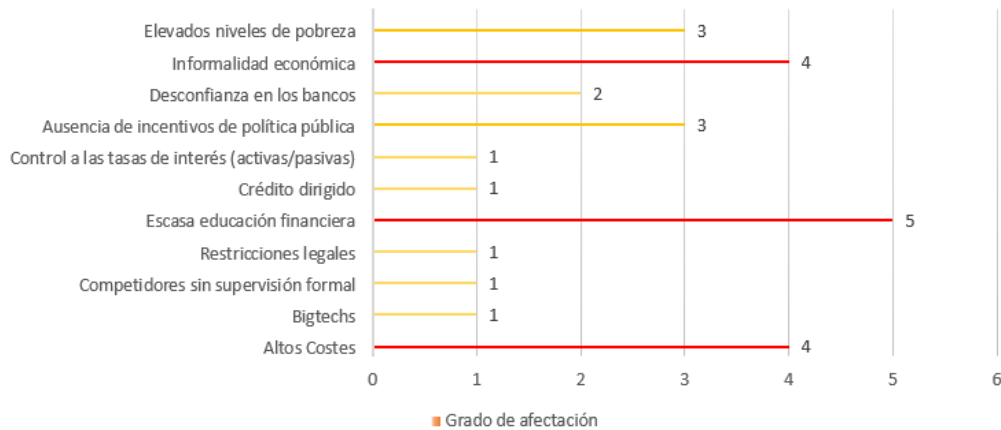
## 1.2. Los usuarios en Perú

Según datos brindados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) al cierre del mes de junio del 2020 en el Perú hay 32 625 948 habitantes, de los cuales

aproximadamente el 75.1% son mayores de 15 años. Asimismo, según Ipsos hay 8.6 millones de bancarizados en el Perú Urbano a mayo del 2020, lo que representa el 51% de esta región. Cabe recalcar que según la SBS desde el 2015 al 2019 el número de deudores aumentó en 1.2 millones (Boitano & Abanto, 2020).

Entre los principales obstáculos para la inclusión financiera para el Perú según la Felaban al 2019 están la escasa educación financiera en primer lugar, seguidamente de los altos costes de los servicios financieros y la informalidad económica. Estos datos del 2019 son confirmados por la investigación de Boitano y Abanto hecha en el 2020, ya que identifican a la informalidad como una de las dos situaciones particulares que afectan al país. Cabe recalcar que los autores definen el efecto negativo causado por la informalidad de forma similar a la que previamente ya se expuso al hablar de la situación de Latinoamérica, el cual era principalmente y de forma resumida la dificultad que esta genera para identificar adecuadamente quienes eran los que podían retribuir los préstamos.

**Figura 9: Obstáculos de la inclusión financiera – Grado de afectación en el Perú**



Adaptado de Felaban (2019)

Como la otra situación particular que enuncian los autores se tiene a la baja competitividad en el sistema financiero, la cual expresan con el dato de que el principal banco peruano dominaba el 80% de los préstamos y los depósitos. Esta baja competitividad explica adecuadamente los altos costes de los servicios financieros en el Perú, tal y como se explicó en el apartado de la situación latinoamericana al hablar de las desigualdades que esta genera en el desarrollo de la inclusión. Cabe recalcar que estas desigualdades también se encuentran presentes en el contexto peruano, tomando como ejemplo el hecho de que mientras en la capital el 51% de los adultos son deudores, en las provincias este porcentaje va desde el 11% en Huancavelica al 45% en Arequipa según datos de la SBS al 2019 (Boitano & Abanto, 2020)

Por último, la escasa educación financiera fue reconocida como un problema para la inclusión por la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera del Perú (CMIF) en el 2015, junto con otras 6 áreas claves relacionadas a los pagos digitales, los ahorros, los préstamos, los seguros, la protección al consumidor y los grupos vulnerables.

En relación a los productos financieros más usados por el cliente peruano, estos son las cuentas de ahorro con un 78% de personas mayores de edad que los utilizan, seguidamente de las tarjetas de crédito con un 24% y los préstamos personales con un 17% según Ipsos a mayo del 2020. Profundizando en estos productos, según el banco de datos de la SBS actualizado a octubre del 2020, la cantidad total de cuentas de ahorro creadas en el Perú asciende a más de 25 millones, siendo el BCP el banco con más tenencia de estas cuentas, seguido del BBVA, Interbank y Scotiabank (ver Anexo E). Por otro lado, la totalidad de las tarjetas de crédito de consumo en el Perú asciende a más de 5.6 millones, siendo el Banco Falabella el banco con la mayor concentración de estas cuentas, seguido por el Banco Ripley y los 4 bancos ya previamente mencionados (ver Anexo F). Por último, la totalidad de deudores de créditos de consumo asciende a más de 3.4 millones de deudores, siendo Interbank el banco con la mayor concentración de estos, seguido de cerca por el BCP y el Banco Falabella (ver Anexo G). Cabe recalcar que esta cifra de deudores ascendería a casi 3.7 millones si le añadimos los que poseen créditos hipotecarios para vivienda, aunque el ranking previamente enunciado no se vería afectado. Es importante mencionar que esta data, salvo la presentada para los deudores, no contempla el hecho de que más de una persona pueda tener más de una cuenta de ahorro o tarjeta de crédito en el mismo o en múltiples bancos.

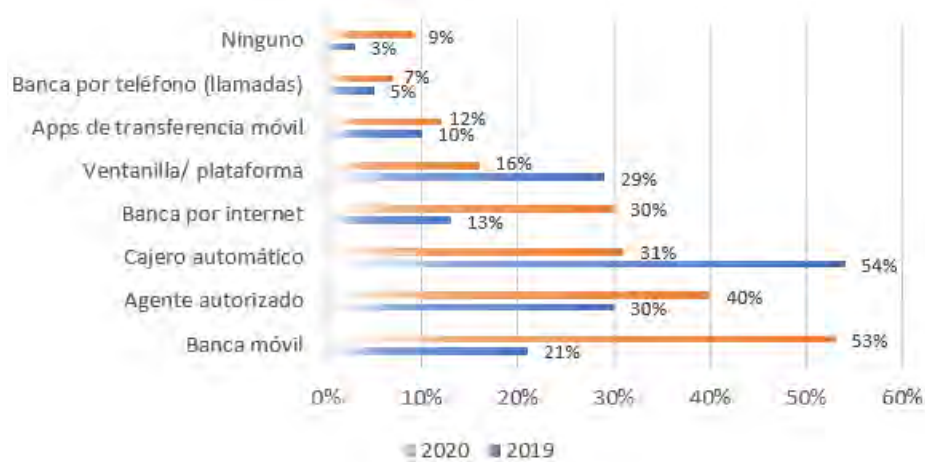
Con respecto a las principales operaciones realizadas por los usuarios, en los meses de abril y mayo del 2020 fueron los pagos de servicios públicos los que tuvieron predominancia con un 56% de uso, seguidamente por los retiros de dinero con un 48%, las transferencias a otras cuentas con un 39%, entre otras (ver Anexo H). Cabe destacar que en este periodo de tiempo los bancos realizaron medidas con respecto a la reprogramación de cuotas, el congelamiento de intereses moratorios, la eliminación de comisiones, y el ampliamiento de plazos de pago de deudas, esto en vista a la coyuntura. Según Javier Álvarez (2020), Trend Senior Director en Ipsos Perú, estas medidas “fueron un acierto que coincide con la demanda de la mayoría de los clientes, quienes aclamaban por muestras de “cariño y comprensión” de las entidades financieras, así como tener señales de una actitud más empática y humana por la coyuntura” (p.15). Esta situación refleja la disconformidad previa que tenían los usuarios con la falta de empatía de los bancos.

Por último, en relación a los canales usados por los peruanos, en el 2019 los cajeros automáticos tuvieron una predominancia con un 54% de uso, seguidamente por la atención en



agentes autorizados y atención en ventanilla con un 30% y 29% respectivamente. Cabe recalcar que estas cifras siguen la tendencia, expresada por la Felaban en su estudio sobre canales digitales, de que los canales físicos tradicionales son los más usados por los usuarios en Latinoamérica.

**Figura 10: Uso de canales: 2019 y Mayo de 2020**



Adaptado de Álvarez (2020)

Si bien hay una tendencia claramente identificable en el 2019, tras el inicio de la época de cuarentena se puede observar un cambio en las preferencias de los usuarios peruanos. Es así que en el mes de mayo del 2020 el uso de los canales digitales tuvo un incremento notorio, teniendo la banca móvil la predominancia con un 53% en uso con un incremento del 32% con respecto al 2019, seguidamente por la banca por internet con un 30% en uso con un incremento del 17% y finalmente las apps de transferencia móvil con un 12% en uso con un incremento del 2%. Asimismo, Ipsos brinda cifras sobre los canales que se usaron por primera vez en la cuarentena, teniendo el mayor porcentaje la banca móvil con un 21%, seguidamente los agentes autorizados con un 17%, los cajeros automáticos con un 12%, entre otros (ver Anexo I).

En conclusión, con los datos presentados se puede observar que el Perú sigue en gran medida las tendencias en latinoamérica en lo que respecta a inclusión financiera y uso de canales. Con respecto a la inclusión financiera, se observa que hay claras diferencias entre las zonas urbanas y rurales de los países, donde Perú no es la excepción. Asimismo, se evidencian potenciales mejoras en lo que respecta al desarrollo de servicios y al trato de los bancos, las cuales, según los autores citados, deben responder a las necesidades de los usuarios, con un énfasis en los de bajos ingresos.

## **2. Contexto de la Banca Minorista**

Como se mencionó anteriormente, este apartado se centrará en el desarrollo de la banca minorista actual con el objetivo de entender tanto el contexto en el que se brindan los servicios relacionados a la banca minorista como el entendimiento del sector en sí. El objetivo de este acápite buscará, en primer lugar, esbozar la propuesta de valor ofrecida por la banca tradicional como el contexto en el que esta se brinda, en primera instancia, en América Latina y, con mayor detalle, en Perú. En segundo lugar, para un análisis externo del sector bancario peruano se utilizará la metodología PESTEL y para el análisis de la industria se usará una variante del Modelo propuesto por Michael Porter. Esta variante del modelo se debe a fines metodológicos, ya que la profundización en los clientes ha sido abordada en el anterior acápite relacionado al contexto de los usuarios del sistema financiero en América Latina.

El sector bancario representa un pilar fundamental en el desarrollo de toda economía. Múltiples estudios, desde una mirada económica, relacionan directamente el crecimiento de dicho sector con el del crecimiento económico de una región y, por lo tanto, con el desarrollo de la calidad de vida de las personas. En esta línea de argumentación, Rojas-Suarez (2006) sostiene que un crecimiento económico sostenido es posibilitado por una alta profundización financiera que signifique una mejor captación de ahorros que garanticen inversiones productivas, un sistema más eficiente de pagos que aumente las transacciones entre agentes y un mejor monitoreo de riesgos asociados a dicha actividad.

El principal rol de las entidades financieras es distribuir los excedentes monetarios de agentes superavitarios hacia agentes deficitarios. Para Cortez (2006), este accionar resulta clave para toda sociedad en el sentido de que esta intermediación implica la evaluación a los receptores del crédito como sus proyectos de una manera activa. Así, los bancos determinan lo que se produce en un país y, por lo tanto, el desarrollo de este. De esta afirmación se podría suponer que de un buen accionar del sistema financiero, en específico los bancos, una sociedad podría lograr un crecimiento económico como social, por lo que el análisis de este sector es un objetivo de vital importancia. Desde los macro conceptos presentados en la investigación, el análisis de este sector comprende estudiar la propuesta de valor del rubro enmarcada en su comportamiento en el mercado y la misión que buscan desempeñar en la sociedad. A continuación, se buscará delimitar el estudio del sector en cuestión en el contexto de un país en vía de desarrollo, como lo es el Perú. No obstante, debido a fines metodológicos, se iniciará con un esbozo general del sector bancario en el contexto Latinoamericano.

### **2.1. El sector bancario en América Latina**

En esta región la mayoría de los estudios sobre los servicios financieros se encuentran vinculados, en su mayoría, con el acceso a estos por parte de la población menos favorecida económicamente. Se debe recalcar que en este sector económico los niveles de acceso se encuentran a niveles inferiores a los de países en vía de desarrollo de otras regiones. Asimismo, es importante recalcar que, si bien ha aumentado el nivel de acceso a los servicios financieros, el incremento en el uso de estos no ha sido el esperado (Inclusión financiera en América Latina y el Caribe, 2015). En esta línea, por un lado, se abordará sobre la competitividad del sector bancario en América Latina, a través de su estructura de mercado. Por otro lado, se expondrá las principales características de los principales servicios financieros que brinda la banca minorista tradicional: depósitos, créditos y sistemas de pago.

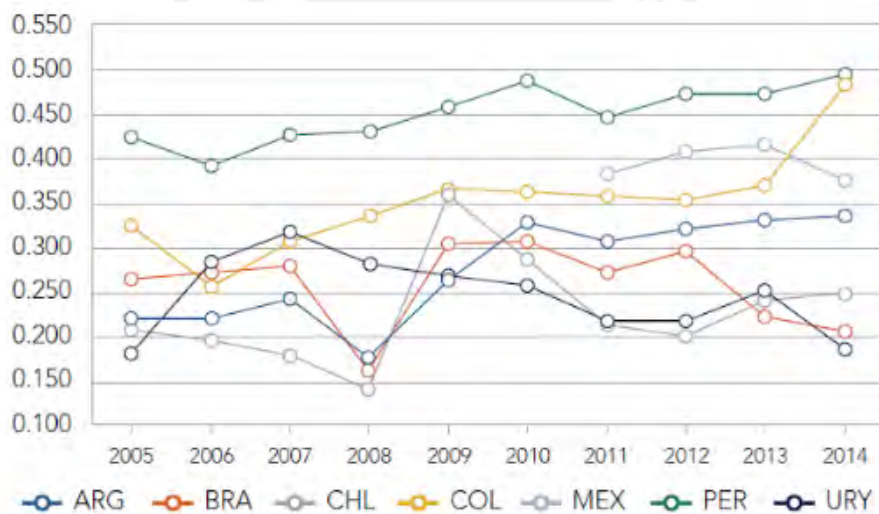
La competitividad es un concepto abordado en el ámbito de la gestión para analizar múltiples industrias. Autores como Bikker y Haaf (2000) indican que dentro del estudio de la competencia de los mercados existe un enfoque de la Estructura-Conducta-Resultados que propone que el desempeño del mercado depende de su estructura, la cual está formada por la competencia en esta. Así, la existencia de un alto grado de esta se le ha relacionado a resultados positivos tanto para la oferta como la demanda; por ejemplo, crecimiento del mercado, innovaciones en productos y servicios, mejores precios, etc. Como se mencionó anteriormente, un buen desempeño de la industria bancaria particularmente impacta positivamente en las personas de una región.

Según una publicación del Banco Mundial (2020), “Competition in Retail Banking Services in Latin America”, la competitividad en el sector bancario en América Latina es baja. Uno de los motivos de esta carencia de competencia en el sector se encuentra en la reducida cantidad de empresas en el rubro. Cabe resaltar que, los autores indican que en el sector bancario una excesiva competencia podría ser dañina para el correcto desarrollo por temas relacionados a la estabilidad financiera dada las características del sector. No obstante, incluso con este aliciente a la competitividad, en la región latinoamericana existe un déficit en este indicador.

El documento del Banco Mundial analiza la estructura del sector bancario, la competencia y el poder de mercado de estas en 7 países latinoamericanos representativos de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay. Así, a través de un análisis de la base de datos y la construcción de indicadores se evidencia la falta de competencia del sector, lo cual ha significado un mayor poder de negociación de los bancos reflejados en sus precios de productos y servicios. Asimismo, sostienen que existe una relación entre la forma en cómo está estructurado el rubro y el comportamiento de las empresas, lo que se refleja en la eficiencia de estas.

Sobre la estructura de mercado del sector bancario, la cantidad de competidores en los países analizados ha disminuido en mayor medida que otras regiones incrementando la ya alta concentración de dicho sector. Igualmente, la participación de mercado en los tres bancos más grandes de dichos países ha alcanzado un 65,2% en el 2018, cabe resaltar que hace 10 años se encontraba en 50,5%. Como se mencionó anteriormente, un mayor poder de negociación en los proveedores de bienes o servicios se puede traducir en mayores precios de estos. Así, el poder de mercado del sector bancario se puede observar en los márgenes que estos obtienen de la diferencia entre su precio de venta y sus costos por unidad. Según la publicación del Banco Mundial, este índice, también conocido como el índice de Lerner, se ha incrementado en todos los países analizados, excepto en Brasil y México (Competition in Retail Banking Services in Latin America:2020).

**Figura 11: Índice de Lerner. Margen del precio-costo**



Fuente: Competition in Retail Banking Services in Latin America, 2020

Sobre los servicios de pagos ofrecidos a los clientes, la publicación del Banco Mundial resalta el crecimiento del uso de pagos digitales en los países latinoamericanos. Este crecimiento se evidencia en el número de transacciones que se realizan anualmente. Por ejemplo, en el Perú las transacciones digitales han aumentado en 217 millones en el 2014 a 396 millones al 2019. El Banco Mundial relaciona este aumento de pagos electrónicos a la nueva economía digital y la proliferación de proveedores de servicios de pagos. Asimismo, resalta que para continuar con la tendencia los Bancos Centrales y Gobiernos de cada país deben impulsar un marco legal que la beneficie. Respecto al rol de los bancos, estos deben adoptar esta tendencia en la construcción de su propuesta de valor, ya que puede representar una ventaja competitiva al generar mayor

conveniencia para sus clientes como la reducción de costos en sus operaciones gracias a la tecnología (Competition in Retail Banking Services in Latin America, 2020).

Para el análisis de las principales características de los servicios financieros en América Latina, se recoge la información de la investigación realizada por María José Roa y Oscar Carvallo (2018), Inclusión Financiera y el costo del uso de instrumentos financieros formales: Las experiencias de América Latina y el caribe. Los autores mencionados en su búsqueda de identificar las barreras para la inclusión financiera realizaron un estudio centrándose en la oferta de los servicios. Así, a través de la confección de una encuesta dirigida a los bancos de Latinoamérica de Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana y Venezuela buscaron obtener información sobre la empresa en general, los servicios de depósito, servicios de crédito, servicios de pago y programas de educación financiera; no obstante, para una comparación sobre los servicios y sus brechas con un país desarrollado en cuanto al sistema financiero, la encuesta fue referida a España.

Para fines de la presente investigación, se debe recalcar que el estudio de Roa y Carvallo profundiza en los criterios en los cuales se ha creado la propuesta de valor para el público de los servicios ofrecidos de depósito y crédito. De esta forma, los autores realizan un análisis sobre la elegibilidad de estos y su accesibilidad física como económica.

Por un lado, en los servicios relacionados a los depósitos, en primer lugar, las empresas bancarias para la elegibilidad de sus clientes se basan en seguir el cumplimiento de pedido de información a estos, según lo que indique los entes reguladores de cada país. En segundo lugar, en la accesibilidad física a los servicios en la región, los autores desarrollan un indicador que permite conocer el nivel de variedad de canales que permiten realizar operaciones relacionadas a los depósitos, este indicador está comprendido entre 0% y 100%. Los resultados indican que ninguno de los países observados logra superar el 50% en variedad. Inclusive, si se analiza la calidad de dichos canales en cuanto a funciones que puedan realizar los clientes, esta es muy baja a comparación de la realidad española. Por último, la accesibilidad económica se ve reflejado para los autores en los montos mínimos para la apertura de cuentas como del costo por transacciones realizadas. Las cifras obtenidas indican que en la región sólo Brasil y Venezuela, en mantenimiento, cuentan con un costo muy cercano de cero unidades monetarias para apertura y manutención de cuenta de depósitos, estándar similar al sistema financiero español. En contraste, Paraguay es el país con mayor costo de los encuestados (Roa & Carvallo, 2020)

Por otro lado, en los servicios de crédito, la presente investigación solo se centrará en los resultados relacionados al crédito de consumo. En primer lugar, los bancos poseen como principales factores para la elegibilidad de sus clientes sus ingresos mensuales, su condición

laboral y su historial crediticio con la institución. Así, en la región existe una variación entre tres a cinco factores que toman en cuenta los bancos, solo mencionar que en Nicaragua, Venezuela y Colombia se encuentran los bancos que consideran menos factores para evaluar a sus potenciales clientes. Otro factor importante en la elegibilidad de los clientes para los bancos son los colaterales, los cuales pueden ser tradicionales o no tradicionales. De esta manera, Roa y Carvallo encuentran una apertura por parte de los bancos de la región por aceptar colaterales no tradicionales, aumentando su espectro de clientes elegibles. En segundo lugar, la accesibilidad física es medida por los autores con el indicador usado para la accesibilidad en depósitos. Este señalará la diversidad de canales donde, en el mismo, se pueda acceder a distintos servicios de crédito. Los autores evidencian que la cantidad de canales no es sinónimo de la variedad de operaciones de crédito, ya que Brasil posee la mayor cantidad de canales en la región; sin embargo, no alcanza el 20% en el indicador en cuestión. Las entidades bancarias con mayor accesibilidad se encuentran en Costa Rica con un 40% de resultado. Igualmente, en la región se puede observar un crecimiento en los canales no tradicionales por parte de los bancos, lo cual está muy ligado a las tendencias mundiales. En tercer lugar, los autores miden la accesibilidad económica a los servicios de crédito a través de la tasa de interés al año 2015. La mayoría de países de la región se encuentra entre 30% y 10% en sus tasas de interés; no obstante, Brasil registró tasas de hasta 200%. Asimismo, respecto a los montos mínimos y máximos para créditos se encontró una disparidad en la región, siendo Costa Rica y Paraguay los que poseen los montos más altos y Brasil los más bajos.

## **2.2. El sector bancario en el Perú**

Para una mayor profundidad en el análisis contextual, los siguientes apartados se centrarán en el Perú. Para dicho objetivo se desarrollará, en primer lugar, un análisis externo al sector financiero a través de la herramienta PESTEL. En segundo lugar, se realizará un análisis del sector bajo una variación de la metodología planteada por Porter y las 5 fuerzas que configuran una industria. Para la aplicación de ambas herramientas se ha realizado una revisión bibliográfica sobre las recientes publicaciones que hayan abordado planes estratégicos para empresas del rubro financiero; así, se incluirá los principales factores a considerar en la confección de las herramientas. Finalmente, habiendo profundizado en el sector bancario en el contexto latinoamericano y peruano, a continuación, se presentará el caso del Banco del Crédito del Perú, el cual ha adoptado el enfoque del customer centricity en su propuesta de valor.

### **2.2.1. Análisis PESTEL**

En el apartado político-legal, se debe mencionar que el sector financiero se encuentra regulado por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Además, el organismo externo más influyente para el

sector financiero es el Banco Central de Reserva del Perú, el cual tiene como fin preservar la estabilidad monetaria del país. Actualmente, dada la crisis sanitaria y económica que ha golpeado el país, el MEF y el BCRP han desempeñado un rol importante en la reactivación económica del país. Ambos organismos han articulado sus estrategias apoyadas en el sistema financiero peruano. Por otro lado, es importante recalcar que en el Perú la concentración del sector financiero se debe en parte a las negativas a nuevos competidores por parte del Estado peruano en los últimos años. Según el Banco Mundial, en la región, Perú y Uruguay son los países que han denegado en mayor medida solicitudes de ingreso: en el caso peruano se negó 6 solicitudes nacionales y una extranjera (Competition in Retail Banking Services in Latin America:2020).

Respecto a lo económico, el Perú fue uno de los países más golpeados en este ámbito por la crisis generada por el Covid-19. Esta afirmación se ve reflejada en la contracción del PIB peruano en un 30,2%. Dentro de los motivos de tal caída económica se los puede atribuir a la profunda informalidad del empleo en el país como de una escasa diversificación de la economía peruana. Dentro de las proyecciones económicas, el ministro a cargo de la cartera del MEF afirmó que para el próximo año se espera una recuperación sostenida apoyada en la inversión pública. En la misma línea, la agencia Standard & Poor 's estima que el déficit peruano se reducirá en 2.5 puntos porcentuales para el siguiente periodo anual alcanzando un 5% (Gestión, 2020).

En lo social, el Perú ha sufrido en el último año una de sus etapas más difíciles como sociedad. La desaceleración económica, la crisis sanitaria, las constantes crisis políticas y de corrupción vividas han generado una crisis de representatividad como de confianza en las organizaciones públicas y privadas por parte de los peruanos. Este malestar generalizado se puede observar en diversas encuestas sobre la confianza en las instituciones y las peticiones de los ciudadanos. Asimismo, la OIT indica que, la crisis ocasionada por el COVID-19 acentuó la desaceleración económica en la que se encontraba el país que se reflejó en una disminución en los puestos de trabajos. Según cifras de dicho organismo, en el presente año se perdieron 1,5 millones de empleos respecto al año pasado (Perú: impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales, 2020).

El apartado tecnológico cobra una mayor relevancia en el sistema financiero al permitir la mejora de los servicios en las plataformas digitales, así como de disminuir los costos operativos de las entidades financieras. En el Perú, el sector financiero ha sido el que ha liderado la transformación digital en los múltiples sectores de la economía. Asimismo, esto ha permitido la incursión de nuevos actores (Fintechs) como de la mejora de plataformas de los bancos tradicionales en el sistema financiero que han buscado solventar las necesidades de conveniencia en los pagos a los usuarios. Según información de la ASBANC, en el periodo de enero a abril del

2019, se registró 32,2 millones de operaciones realizadas por la banca por internet, esto significa un aumento de 19,11% respecto al año anterior. Igualmente, las transacciones en la banca móvil aumentaron un 112,58% respecto a su periodo anterior (Asbanc Semanal, 2019).

Finalmente, el factor ecológico es uno de los que ha adquirido mayor importancia en las últimas décadas a partir de los problemas medio ambientales que han surgido y, en consecuencia, una mayor concientización por parte de los usuarios a temas relacionados a la sostenibilidad de los ecosistemas. Así, los usuarios peruanos cada vez cobran una mayor conciencia sobre esta problemática y dentro de sus requerimientos de consumo se encuentra un pedido hacia las empresas de disminuir su impacto ecológico como de comprometerse con la lucha contra el cambio climático. En esta línea, las principales entidades financieras dentro de sus políticas de RSC incluyen actividades relacionadas a la conservación. Asimismo, existe una clara tendencia a la disminución de los recursos naturales en sus operaciones mediante el uso de plataformas digitales. Por otro lado, en el 2014, la Asociación de Bancos del Perú se unió al Ministerio del Ambiente para impulsar el proyecto denominado Protocolo Verde para el Sistema Financiero Peruano. Este proyecto se basa en generar lineamientos e instrumentos para promover el financiamiento de proyectos de desarrollo sostenibles, programas que promuevan actividades de uso responsables de los recursos como sostenibles, y la protección del medio ambiente y la competitividad de los sectores productivos (Asbanc: 2014).

### ***2.2.2. El sistema bancario peruano bajo la metodología de las 5 fuerzas de Porter***

A continuación, se usará una variante a la metodología empleada por Michael Porter para la medición de la competitividad de un sector. No obstante, en el siguiente apartado se priorizará un análisis descriptivo del sector a través de las siguientes fuerzas que configuran el sector: competidores, sustitutos, proveedores y nuevos entrantes. Como se mencionó anteriormente, no se abordará a los clientes, debido a que su profundización se realizó en un apartado propio.

Respecto a los proveedores del sector bancario, dentro de las investigaciones consultadas se puede identificar diversos proveedores de los bancos que pueden ser agrupados según la necesidad que satisfacen a sus clientes, en este caso, los bancos. Así, como proveedores de información se observa a las centrales de riesgo, consultoras y auditoras. También, los bancos poseen a proveedores relacionados a los procesos de pagos y tecnología. Además, de proveedores de servicios de publicidad, seguridad y alimentación. Las investigaciones coinciden en que, en primer lugar, el sector bancario al ser de una importancia y dimensión importante en la economía poseería un poder de negociación superior frente a los proveedores (Bazan, Gutiérrez, Espinoza, Riva & Su, 2019). Asimismo, la reducida cantidad de empresas en el sector aumentaría la competencia entre los proveedores y, por lo tanto, el poder de negociación de los primeros; sin



embargo, las investigaciones mencionan que los proveedores de tecnología al ser especializados poseen una mayor igualdad en su relación con los bancos. Por otro lado, la investigación de Merino, Moreno, Ortiz y Rojas (2017) identifican como proveedores del sector a todos los agentes económicos que depositen su dinero en las entidades bancarias y clasifican a estos según lo propuesto por la SBS como personas naturales, personas jurídicas sin fines de lucro y personas jurídicas con fines de lucro.

Sobre la competencia en el sector, como se mencionó en el acápite anterior, la competitividad en el sector es baja dada la reducida cantidad de entidades bancarias como de la elevada cuota de mercado que estas tienen. Así, en el Perú, según cifras de la SBS al inicio del cuarto trimestre del 2020, por el lado de los créditos directos, el Banco de Crédito del Perú posee una participación de mercado del 34.4%, el Banco Continental un 21.56%, Scotiabank un 15.71% e Interbank un 12.97%. Respecto a los depósitos, el orden es similar, el Banco de Crédito del Perú con un 38.4%, Banco Continental con un 21.12%, Scotiabank un 14.08% e Interbank un 13.20%. Cabe mencionar que, actualmente, existen 15 bancos operando (SBS, 2020).

La amenaza de nuevos entrantes en una economía como la peruana es relativamente alta en teoría; no obstante, esto no se ha reflejado en la realidad. A pesar que, en el 2017, el Gobierno de turno disminuyó la rigidez del marco legal del sistema financiero para dinamizar el mercado (Valderrama, Luna, Capcha y Luque, 2019), solo el Banco de China logró materializar su ingreso en el rubro. Asimismo, el sistema financiero es un sector regulado, lo que implica un control sobre los nuevos ingresos. Según una publicación del World Bank (2020), el Perú aumentó las restricciones para el ingreso de nuevas entidades en el rubro y fue, junto a Uruguay, el que denegó una mayor cantidad de accesos a potenciales competidores.

Finalmente, como productos sustitutos se puede encontrar a empresas de sectores formales e informales. Respecto a los formales, se encuentran las cooperativas, cajas rurales y municipales, la banca retail (Banco Ripley, Banco Falabella, etc.) y las fintech. Sobre este último, Merino, Moreno, Ortiz y Rojas (2017) indican que la baja satisfacción de los consumidores con los productos y servicios tradicionales puede orientar a que los consumidores prefieran estas nuevas soluciones que se caracterizan por un diseño más amigable y una configuración más acorde a sus usuarios.

### ***2.2.3. Customer Centricity en el Banco de Crédito del Perú***

En el siguiente apartado, en la línea de ejemplificar el enfoque de customer centricity se expondrá el caso del Banco de Crédito del Perú el cual ha adoptado este enfoque en su modelo de negocio recientemente. En la búsqueda de una mejor exposición del caso, se buscó realizar una entrevista con un trabajador del banco con injerencia en la construcción de estrategias; no

obstante, por dificultades de tiempo esta no se concretó. Por tal motivo, la información con la que se ilustrara el caso ha sido obtenida de la Memoria Anual del Banco de Crédito del Perú como de un análisis interno de la entidad financiera realizado por Apoyo & Asociados, ambos informes se remiten al año 2019.

El Banco de Crédito del Perú, en adelante BCP, es la institución financiera con mayor participación de mercado en el país al alcanzar un 32,9% en los créditos colocados y un 32,8% en los depósitos obtenidos del sector. A pesar de su liderazgo y estabilidad financiera, el banco ha decidido modificar su propuesta de valor al introducirse en el enfoque del customer centricity. Este cambio significa una apuesta mayor por su área de negocio de Banca Minorista, el cual implica los productos de créditos de consumo, hipotecarios, vehiculares y de depósito. Así, según Apoyo & Asociados, el BCP configura su estrategia en una banca corporativa que mantiene sus pilares en el crecimiento eficiente, la adecuada gestión de riesgos, el enfoque en el cliente y la captación de talento sobresaliente (2019, p.3).

Apoyo & Asociados informa que el BCP bajo su nueva estrategia cliente-céntrica busca penetrar en mayor medida el sector personas. Esto bajo una constante mejora continua en la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. Asimismo, se orientará a la generación de nuevos productos como a introducirse en nuevos segmentos de clientes. Por otro lado, dentro de la estrategia del BCP se encuentra la expansión de sus canales no tradicionales y plataformas digitales que le permitirán mejoras en cuanto al costo-eficiencia y la conveniencia para sus clientes (2019).

En resumen, el 2019, el BCP esquematiza su estrategia en los siguientes puntos: (1) continuar mejorando su propuesta de valor en la experiencia del cliente; (2) mayores inversiones en la transformación digital; (3) impulsar el crecimiento de depósitos del público para seguir optimizando la estructura de fondeo; y (4) buscar un mayor balance entre participación de mercado, rentabilidad de cartera y eficiencias operativas (Apoyo & Asociados, 2019, p.4).

Respecto a la información obtenida de su Memoria Anual 2019, se puede encontrar mayor profundidad en el desarrollo de su enfoque cliente-céntrico. Resalta la comunicación de su visión como los objetivos que se han planteado, ya que se proponen ser la empresa peruana con la mejor experiencia del cliente y, al 2021, convertirse en el banco con mejor servicio al cliente. Dentro de sus principios culturales que forman su nuevo enfoque, resalta la definición que poseen sobre el customer centricity: “Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso, cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles siempre una experiencia única, basada en un servicio más simple, ágil y cercano” (Reporte Anual BCP, 2019, p.16). Dentro de su apartado de sus negocios,

de manera explícita indican uno de los fundamentos del customer centricity: el diseñar productos en base a las necesidades de los clientes y definir la manera más óptima de distribución (2019).

Como se puede observar, el BCP dentro de la comunicación de su nueva estrategia recoge ciertos conceptos fundamentales del enfoque del customer centricity. En primer lugar, se rescata el entendimiento del BCP en crear soluciones específicas para segmentos de clientes específicos, ya que, como se mencionó anteriormente, el enfoque del customer centricity demanda de una precisa segmentación para poder generar las estrategias que permitirán llegar a cierto público. En segundo lugar, se puede observar lineamientos de co-creación en la generación de su propuesta de valor al afirmar que cada solución es para los clientes, por los cliente y con los clientes, ubicando a estos en el centro de sus actividades. Por último, este nuevo enfoque se puede plasmar en sus objetivos a largo plazo; sin embargo, esto solo se evidenció en los objetivos muy relacionados a los clientes, cuando bajo el enfoque del customer centricity todas las áreas deben construir sus indicadores en función de las necesidades de los clientes. Esto último es de suma importancia para lograr la correcta alineación entre la estrategia de la empresa como un todo, de sus áreas funcionales y su cultura organizacional.

Finalmente, conociendo el particular contexto de América Latina y, en específico, de Perú, se deben plantear ciertas interrogantes sobre la viabilidad del enfoque del customer centricity, ya que se pueden encontrar ciertas disonancias entre las bases del modelo de customer centricity con el contexto específico desarrollado. La primera interrogante se puede dar en el ámbito de la competencia entre los bancos pues, como se evidenció, no existe en América Latina índices de alta competencia dentro del sector financiero, esto desencadenaría la carente motivación de los bancos por satisfacer a sus clientes al estos no tener diversidad en la elección de sus servicios financieros. En segundo lugar, una consecuencia de lo mencionado anteriormente es la pobre segmentación realizada por los bancos en la región evidenciada en la similitud de sus productos y servicios segmentados bajo factores relacionados puramente a lo económico. Por último, el pilar fundamental del enfoque en cuestión es la co-creación de las propuestas de valor y para lograr una adecuada relación de ganar-ganar entre clientes y empresa debe existir una clara comprensión entre ambos actores. En este punto, es vital cuestionarse si el consumidor de servicios bancarios de América Latina se encuentra altamente informado y capacitado para expresar sus requerimientos específicos sobre los servicios que adquiere. También, se debe indagar sobre el nivel de confianza de los clientes hacia las entidades financieras.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal de la investigación buscaba explorar la relación entre el customer centricity y la propuesta de valor de la banca minorista en países de América Latina y, en específico, el Perú. En este sentido se logró cumplir con el objetivo al evidenciar las relaciones teóricas entre los conceptos en lo propuesto por Vargo y Lusch sobre la co-creación de valor. De forma similar, se identificó la propuesta de valor de la banca minorista en América Latina y su relación con el marco conceptual del customer centricity. Así, se encontró que la propuesta de valor de esta banca es similar a las propuestas de valor transaccionales propuestas por los autores Bower y Gardha, Lanning y Michaels y Smith y Wheeler, las cuales conciben al usuario como un recurso operado o, en otras palabras, receptor pasivo de los bienes y servicios al no involucrarlo en la creación de valor.

Sobre el poco involucramiento, este también se refleja en el manejo de información de la banca con respecto a sus clientes, dado que para la evaluación de estos se toman, como se dijo, factores netamente económicos, lo que resulta contradictorio si se considera los altos niveles de desigualdad e informalidad de la región, lo que implica que siempre habrá un público excluido. Por otro lado, cabe mencionar la disonancia de estos métodos de evaluación con respecto a las 4 métricas propuestas por Rust, Moorman y Bhalla de organizaciones enfocadas en el cliente. El evaluar a dichos clientes no por su valor económico actual sino por su valor a largo plazo podría llevar a cambios en lo que a inclusión respecta, pero para esto es necesario un interés por parte de los bancos para brindar esa apertura.

Asimismo, se observa en el contexto latinoamericano dos de los factores evidenciables propuestos por Van den Hemel y Rademakers sobre la adopción del customer centricity. En ese sentido, se hacen patentes la carencia de una activa participación de los clientes como la presencia de una oferta muy extensa. Con respecto a esto, los bajos niveles de usabilidad de los productos junto con los bajos niveles de educación financiera evidencian una falta de participación activa de los clientes. Una participación activa en este punto implicaría la conformación de productos simples y entendibles acorde a los niveles de educación financiera, lo que se acompaña de una reducción de la oferta que disminuya la de por sí alta complejidad de los productos.

Por otro lado, el poco desarrollo del enfoque del customer centricity en la banca minorista de América Latina se puede relacionar a la poca competitividad del sector, ya que este enfoque surge como respuesta de las organizaciones hacia contextos cambiantes y altamente complejos. Es así que el poco número de competidores que concentran gran parte de la demanda se encuentran en una situación cómoda, en la que su poder de mercado no motiva un cambio de enfoque. No obstante, se avizora la irrupción en mayor medida de las fintechs en el mercado lo

que se espera desemboque en un mayor dinamismo en dicho sector y un cambio estratégico por parte de las empresas, como el observado en el Banco de Crédito del Perú.

Respecto a los canales, se puede afirmar, según las cifras presentadas, que existe una preferencia por parte de los usuarios latinoamericanos por los canales tradicionales; no obstante, se puede observar una clara tendencia por parte de la banca minorista en apostar por canales digitales. Por tal motivo, es importante enfatizar en las motivaciones de este cambio, ya que, por un lado, se puede presentar mejoras en cuanto a conveniencia y simplicidad en las operaciones, pero, por otro lado, puede que estos beneficios la banca minorista no los materialice al no incluir en el proceso de creación de valor a los usuarios, ya que estos no han adoptado el enfoque de customer centricity en la creación de sus propuestas de valor. No obstante, se ha podido identificar una modificación en la propuesta de valor de la banca minorista respecto a los servicios relacionados al crédito, ya que existe una mayor apertura de colaterales no tradicionales.

Por último, se enfatiza que para el desarrollo de organizaciones bajo el enfoque customer centric, la adopción del consumidor como un recurso operante resulta de vital importancia para la generación de conocimiento y el aprovechamiento de sus habilidades. En otras palabras, este funge un rol de proveedor hacia las empresas. No obstante, existe una mayor complejidad en el sistema financiero y la relación con sus clientes, debido a que los primeros logran la continuidad de su negocio gracias a los recursos económicos pasivos de sus clientes. Así, estos deberían poseer un mayor poder de negociación en la relación; no obstante, esto no se evidencia. Los motivos de la desigualdad entre los actores se han identificado a lo largo de la presente investigación: alta informalidad, desigualdad económica, poca cultura financiera, sesgos comportamentales, baja confianza en instituciones etc. En este sentido, es menester por parte de los bancos que adopten el enfoque del customer centricity incluir dentro de sus propuestas de valor atributos que se encuentren dirigidos a disminuir los motivos que crean la desigualdad entre bancos y clientes para poder lograr la tan ansiada co-creación de valor. Finalmente, la adopción del enfoque customer centric por parte del principal banco del Perú, en primera instancia, puede significar un cambio a la actual hegemonía del enfoque tradicional. Igualmente, no es gratuito que diversas consultoras, como PwC o Deloitte, en sus perspectivas sobre el rubro financiero resalten la importancia del customer centricity

## REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2020). *Bancarizados en cuarentena: Clientes dejaron de ir a la agencia y optaron por canales alternativos como el digital*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/bancarizados\\_en\\_cuarentena.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/bancarizados_en_cuarentena.pdf)
- Apoyo & Asociados (2019). *Informe Semestral: Banco de Crédito del Perú*. Recuperado de <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/01/BCP-Jun19-web-completo.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú (2014). *ASBANC y MINAM suscriben Protocolo Verde para sistema financiero*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=95>
- Asociación de Bancos del Perú (2019). *Canales digitales ganan terreno aceleradamente en preferencias de usuarios bancarios*. Gerencia de Estudios Económicos. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANTAL-322.pdf>
- Auge-Dickhut, S; Koye, B & Liebretau, A. (2015). *Customer value generation in banking: The Zurich model of customer-centricity*. Recuperado de <https://link-springer-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/book/10.1007%2F978-3-319-19938-2>
- Ballantyne, D; Frow, P; Varey, R & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, Vol 40. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011000115X>
- Banco de Crédito del Perú (2019). *Reporte anual 2019*. Recuperado de [https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2020/mailling/pdf2703/Reporte\\_Anual\\_BCP\\_2019.PDF](https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2020/mailling/pdf2703/Reporte_Anual_BCP_2019.PDF)
- Banco Mundial (2017). *Global Findex (Base de datos sobre la inclusión financiera en el mundo)*. Recuperado de <https://databank.bancomundial.org/Financial-Inclusion/id/7e9e6e6>
- Banco Mundial (2020). *Competition in Retail Banking Services in Latin America*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34444>
- Bazan, J., Gutiérrez, M., Paredes, M., Rivas, M. & Su, A. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector Retail Financiero*. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13909/BAZAN\\_GU\\_TIERREZ\\_PLANEAMIENTO\\_RETAIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13909/BAZAN_GU_TIERREZ_PLANEAMIENTO_RETAIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bikker, J. & Haaf, K. (2000). *Measures of competition and concentration in the banking industry: a review of the literature*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/4810081\\_Competition\\_Concentration\\_and\\_their\\_Relationship\\_an\\_EmpiricalAnalysis\\_of\\_the\\_Banking\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/4810081_Competition_Concentration_and_their_Relationship_an_EmpiricalAnalysis_of_the_Banking_Industry)
- Boitano, G. & Abanto, D. (2020). *Challenges of financial inclusion policies in Perú*. Recuperado de <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/11632>
- Bower, M., & Garda, R. A. (1986). The role of marketing in management. In V.P. Buell (Ed.), *Handbook of Modern Marketing*. New York; McGraw-Hill

- Casu, B; Girardone, C; & Molyneux, P. (2006). *Introduction to banking*. Recuperado de [https://www.academia.edu/40429609/INTRODUCTION\\_TO\\_BANKING](https://www.academia.edu/40429609/INTRODUCTION_TO_BANKING)
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (2015). *Estrategia nacional de inclusión financiera*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>
- Consultative Group to Assist the Poor (2017). *The Business Case for Customer Centricity*. Recuperado de <http://documents1.worldbank.org/curated/en/283791504763683441/pdf/119206-BRI-PUBLIC-Brief-Business-Case-for-Customer-Centricity-Apr-2017-0.pdf>
- Cortez, G. (2006). Competencia y Eficiencia en el Sector Bancario en el Perú 1990-2005. *Pensamiento Crítico*, Vol 6. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/econo/article/view/9284>
- DeLaCastro, Pande, Kulkarni y Vaidyanathan (2014). *For Effective Digital Banking Channels, Put Customers First*. Recuperado de <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/For-Effective-Digital-Banking-Channels-Put-Customers-First-Part-2-of-3-codex-1037.pdf>
- Drucker, Peter (1954), *The Practice of Management*. New York: HarperCollins.
- Eggert, A; Frow, P; Payne, A & Steinhoff, L. (2020). *Understanding and managing customer value propositions: Introduction to the special issue*. Vol 87. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850120300365>
- Eggert, A; Ulaga, W; Frow, P & Payne, A. (2018). *Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use*. Vol 69. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850118300324>
- Erins, I & Erina, J (2013). *Development of Customer - Centric Banking: Case from Latvia*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/296631252\\_Development\\_of\\_Customer\\_-\\_Centric\\_Banking\\_Case\\_from\\_Latvia](https://www.researchgate.net/publication/296631252_Development_of_Customer_-_Centric_Banking_Case_from_Latvia)
- Federación latinoamericana de bancos (2019). *V informe de inclusión financiera*. Recuperado de [https://www.felaban.net/informe\\_inclusion\\_financiera](https://www.felaban.net/informe_inclusion_financiera)
- Federación latinoamericana de bancos (2018). *Los servicios financieros digitales en América Latina*. Recuperado de [http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/documentos\\_interes/archivo20181204163600PM.pdf](http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/documentos_interes/archivo20181204163600PM.pdf)
- Frisancho, V & Vera-Cossio, D. (2020). Cuando la inclusión financiera resulta ser no inclusiva. En *La crisis de la Desigualdad: América Latina y el Caribe en la encrucijada*, Cap 11, p. 303-329. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-crisis-de-la-desigualdad-America-Latina-y-el-Caribe-en-la-encrucijada.pdf>
- Gestión (2020). *Standard & Poor's: Perú tendrá déficit de 7.5% del PBI este año, pero 5% en 2021*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/standard-poors-peru-tendra-deficit-fiscal-de-75-del-pbi-este-ano-pero-de-5-en-2021-noticia/?ref=gesr>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Estado de la población peruana 2020*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1743/Libro.pdf)
- King, R. & Levine, R. (1993). Finance, entrepreneurship, and growth. *Journal of Monetary Economics*, No. 32. North-Holland. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/4907640\\_Finance\\_entrepreneurship\\_and\\_growth\\_Theory\\_and\\_evidence](https://www.researchgate.net/publication/4907640_Finance_entrepreneurship_and_growth_Theory_and_evidence)
- Kowalkowski, C., Persson, O., Rondell, J. Sorhammar, D. (2012). The co-creative practice of forming a value proposition. *Journal of Marketing Management*, Vol 28 Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0267257X.2012.736875?scroll=top&needAccess=true>
- Kleber, D. & Volkova, T. (2017). Value Co-Creation Drivers and Components in Dynamic Markets. *Marketing and Branding Research*, Vol 4. Recuperado de [https://mbr.cikd.ca/article\\_60225.html](https://mbr.cikd.ca/article_60225.html)
- Klimontowicz, M. (2014). Customer-Centricity Evolution as Foundation of Bank's Competitive Strategy. *Journal of Economics & Management*, Vol 16. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/285926627\\_CUSTOMER-CENTRICITY\\_EVOLUTION\\_AS\\_A\\_FOUNDATION\\_OF\\_BANK%27S\\_COMPETITIVE\\_STRATEGY](https://www.researchgate.net/publication/285926627_CUSTOMER-CENTRICITY_EVOLUTION_AS_A_FOUNDATION_OF_BANK%27S_COMPETITIVE_STRATEGY)
- Komulainen, H & Saraniemi, S (2019). Customer Centricity in mobile banking: a customer experience perspective. *International Journal of Bank*, Vol 37, No. 5. Finlandia. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJBM-11-2017-0245/full/html>
- Lanning, M & Michaels, E. (1988). A Business is a Value Delivery System. *Mckinsey Staff Paper*, No. 41. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/191700424/A-Business-is-a-Value-Delivery-System>
- Leclercq, T., Hammedi, W., & Poncin, I. (2016). Ten years of value cocreation: An integrative review. *Recherche et Applications en Marketing*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/303849542\\_Ten\\_years\\_of\\_value\\_cocreation\\_An\\_integrative\\_review](https://www.researchgate.net/publication/303849542_Ten_years_of_value_cocreation_An_integrative_review)
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38 (July-August), 26-44, 173-81. Recuperado de <https://brgadvisorygroup.com/wp-content/uploads/2017/11/Marketing-Myopia-Article.pdf>
- Lusch, R & Vargo, S. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol 68. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/200167378\\_Evolving\\_to\\_a\\_New\\_Dominant\\_Logic](https://www.researchgate.net/publication/200167378_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic)
- Lusch, R & Vargo, S. (2006). *Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/235361147\\_Service-Dominant\\_Logic\\_Reactions\\_Reflections\\_and\\_Refinements](https://www.researchgate.net/publication/235361147_Service-Dominant_Logic_Reactions_Reflections_and_Refinements)



- McFarlane, D. (2013), "The Strategic Importance of Customer Value," *Atlantic Marketing Journal*: Vol. 2: Iss. 1, Article 5. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/311561882\\_The\\_Strategic\\_Importance\\_of\\_Customer\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/311561882_The_Strategic_Importance_of_Customer_Value)
- Medina-Molina, C; Rey-Moreno, M; Cazorro-Barahona, V & Parrondo, S. (2019). *The adoption of mobile banking applications from a dual perspective*. Recuperado de <https://revistas.uva.es/index.php/sociotecnologia/article/view/3639>
- Mele C., & Polese, F. (2011). *Key Dimensions of Service Systems in Value-Creating Networks*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/226105892\\_Key\\_Dimensions\\_of\\_Service\\_Systems\\_in\\_Value-Creating\\_Networks](https://www.researchgate.net/publication/226105892_Key_Dimensions_of_Service_Systems_in_Value-Creating_Networks)
- Merino, F., Moreno, R., Ortiz, C., & Rojas, B. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sistema Bancario Peruano*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8230>
- Nobre, S. (2011), "Core competencies of the new industrial organization", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 422-443. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/17410381111126391>
- Ojo Público (2019). *Perú: El sistema financiero deja cinco mil afectados al día. En Los abusos de la Banca en América Latina: Las prácticas del sistema financiero que agobian a los consumidores en Perú, Chile, México y Colombia*. Recuperado de <https://ojo-publico.com/1431/peru-el-sistema-financiero-deja-cinco-mil-afectados-al-dia>
- Omarini, A (2014). *Strategy and Business Models in Retail Banking: Why They Also Matter to Supervisors*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/262577972\\_Strategy\\_and\\_Business\\_Models\\_in\\_Retail\\_Banking\\_Why\\_They\\_Also\\_Matter\\_to\\_Supervisors](https://www.researchgate.net/publication/262577972_Strategy_and_Business_Models_in_Retail_Banking_Why_They_Also_Matter_to_Supervisors)
- Oloqui, F., Andrade, G., & Herrera D. (2015). *Inclusión Financiera en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Inclusi%C3%B3n-financiera-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Coyuntura-actual-y-desaf%C3%ADos-para-los-pr%C3%B3ximos-a%C3%B1os.pdf>
- Ozakwe, C. (2020). Customer centricity: an empirical analysis in the micro-sized firm. *Journal of Strategic Marketing*, Vol 28, No 5. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2019.1566268?journalCode=rjsm20>
- Payne, A & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, Vol 25, No 2. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/263611108\\_Developing\\_superior\\_value\\_propositions\\_A\\_strategic\\_marketing\\_imperative](https://www.researchgate.net/publication/263611108_Developing_superior_value_propositions_A_strategic_marketing_imperative)
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 467-489. Recuperado de <https://link-springer-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/article/10.1007/s11747-017-0523-z>

- Payne, A; Frow, P; Steinhoff, L & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, Vol 87. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850119309940>
- Pond, K (2017). *Retail Banking*. Gosbrook Professional Publishing Ltd. 4ta edición. Recuperado de <https://www.pdfdrive.com/retail-banking-d183978369.html>
- PwC (2019). *Banca Minorista 2020 ¿Evolución o Revolución?*. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/banca-minorista.pdf>
- Rintamäki, T., Kuusela, H. and Mitronen, L. (2007) *Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing*. *Managing Service Quality*, 17, 621-634. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/09604520710834975>
- Roa, M. & Carvallo, O. (2018). *Inclusión Financiera y el costo del uso de instrumentos financieros formales: Las experiencias de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/inclusion-financiera-y-el-coste-del-uso-de-instrumentos-financieros-formales-las-experiencias-de>
- Rojas Suarez, L. (2006). *El acceso a los servicios bancarios en América Latina: identificación de obstáculos y recomendaciones*. Center for Global Development. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/260479662\\_El\\_Acceso\\_a\\_los\\_Servicios\\_Bancarios\\_en\\_America\\_Latina\\_Identificacion\\_de\\_Obstaculos\\_y\\_Recomendaciones](https://www.researchgate.net/publication/260479662_El_Acceso_a_los_Servicios_Bancarios_en_America_Latina_Identificacion_de_Obstaculos_y_Recomendaciones)
- Rojas Suarez, L & Pacheco, L (2017). *Índice de prácticas regulatorias para la inclusión financiera en América Latina: Facilitadores, Promotores y Obstaculizadores*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/08/Practicas-regulatorias-para-la-inclusion-financiera-en-America-Latina-2017.pdf>
- Rust, R, Moorman, C & Bhalla ,G (2010). “Rethinking Marketing“, *Harvard Business Review*, January-February, 1-8. Recuperado de <https://hbr.org/2010/01/rethinking-marketing>
- Saket, R.K., Sagar, B.B. & Singh, G. (2012) ‘ATM reliability and risk assessment issues based on fraud, security and safety’, *Int. J. Computer Aided Engineering and Technology*, Vol. 4, No. 3, pp.272–293. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/335686797\\_ATM\\_reliability\\_and\\_risk\\_assessment\\_issues\\_based\\_on\\_fraud\\_security\\_and\\_safety](https://www.researchgate.net/publication/335686797_ATM_reliability_and_risk_assessment_issues_based_on_fraud_security_and_safety)
- Satpathy, I & Samal, B. (2017). Retail banking challenges and latest trends in India-. *International Journal of Economic Research*. 14. 403-413. Recuperado de [https://serialsjournals.com/abstract/27750\\_33.pdf](https://serialsjournals.com/abstract/27750_33.pdf)
- Sattar, H. & Rahman, A. (2013). Online Banking System-Its Application in Some Selected Private Commercial Banks in Bangladesh. In *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 9, Issue 4 (Mar. - Apr. 2013). pp 37-44. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/271249448\\_Online\\_Banking\\_System-Its\\_Application\\_in\\_Some\\_Selected\\_Private\\_Commercial\\_Banks\\_in\\_Bangladesh](https://www.researchgate.net/publication/271249448_Online_Banking_System-Its_Application_in_Some_Selected_Private_Commercial_Banks_in_Bangladesh)
- Schafer, A; Moorman, J & Rosemann, M (2012). *The Rise of Smartphone Apps: Opportunities for Customer-Centric Retail Banking*. Recuperado de

<https://www.researchgate.net/publication/266758766> The Rise of Smartphone Apps Opportunities for Customer-Centric Retail Banking

- Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R. & S.Day, G. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research* 2006, 9, 113. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/240281605> The Path to Customer Centricity
- Sheth, J.N.; Sisodia, R.S.; Sharma, A. (2005). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *J. Acad. Mark. Sci.* 2000, 28, 55–66. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1177%2F0092070300281006>
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. London: Financial Times Prentice Hall
- Smith, T. (2016). Customer value proposition, corporation transformation and growth in Caribbean financial firms. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 885-903. Recuperado de <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/IJBM-05-2015-0072/full/html>
- Superintendencia de Banca y Seguros (2020). *Información estadística de banca múltiple*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>
- The World Bank (2020). *Competition in Retail Services in Latin America*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34444>
- Tutek, E & Vlasik, G (2017). *Drivers of Customer Centricity: Role of Environmental-level, Organization-level and Department-level Variables*. Recuperado de <https://content.sciendo.com/view/journals/zireb/20/2/article-p1.xml>
- Valderrama, F., Luna, D., Capcha, V & Luque, L. (2019). *Planeamiento Estratégico Aplicado para Banco Pichincha del Perú 2020-2024*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15494>
- Van den Hemel, C. & Rademakers, M. (2016). Building Customer-centric Organizations: Shaping Factors and Barriers. *Journal of Creating Value*, 2(2) 211-230. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2394964316647822>

## ANEXOS

### ANEXO A: Diferencias entre la Lógica Dominante de los Bienes y Servicios

**Tabla A1: Diferencias entre la Lógica Dominante de los Bienes y Servicios**

	<b>Lógica Dominante centrada en los Bienes</b>	<b>Lógica Dominante centrada en los Servicios</b>
<b>Unidad de Intercambio</b>	Personas intercambian bienes. Estos bienes sirven principalmente como recursos operados.	Personas intercambian para adquirir los beneficios de competencias especializadas o servicios. El conocimiento y las habilidades son fuentes operativas
<b>Rol de los bienes</b>	Los bienes son recursos operados y productos finales. Los especialistas de Marketing entran en acción y cambian su forma, lugar, tiempo y posesión.	Bienes son transmisores de recursos operantes; son “productos” intermedios que son utilizados por otros recursos operantes (clientes) como aparatos en procesos de creación de valor
<b>Rol del cliente</b>	El cliente es el destinatario de los bienes. Los especialistas de Marketing tienen un rol activo hacia los clientes, los segmentan, los abordan, distribuyen hacia ellos y promueven hacia ellos. El cliente es un recurso operado.	El cliente es coproducto del servicio. El marketing es un proceso de hacer cosas con interacción con el cliente. El cliente es principalmente un recurso operante, que solo funciona ocasionalmente como recurso operado.
<b>Determinación y significado de valor</b>	El valor lo determina el producto. Está integrado en el recurso operado (bienes) y se define en términos de “value in exchange”.	El consumidor percibe y determina el valor sobre la base del “value in use”. El valor resulta de la aplicación beneficiosa de recursos operantes que a veces se transmiten a través de recursos operados. Las empresas solo pueden hacer propuestas de valor.
<b>Interacción entre empresa-cliente</b>	El cliente es un recurso operado. Se actúa sobre los clientes para crear transacciones con recursos.	El cliente es principalmente un recurso operante. Los clientes son participantes activos en intercambios relacionales y co-producción

Adaptado de Vargo & Lusch (2004)

## **ANEXO B: Premisas Fundamentales de la Lógica Dominante de los Servicios**

**Tabla B1: Premisas Fundamentales de la Lógica Dominante de los Servicios**

<b>Premisas Fundamentales Lógica Dominante centrada en los Servicios</b>	
La aplicación de habilidades y conocimientos especializados es la unidad fundamental del intercambio	Todas las economías son economías de servicios
El intercambio indirecto enmascara la unidad fundamental de intercambio	El cliente es siempre un coproductor
Los bienes son mecanismos de distribución para la prestación de servicios	La empresa solo puede realizar propuestas de valor
El conocimiento es la fuente fundamental de ventaja competitiva	Una vista centrada en el servicio está orientada al cliente y es relacional

Adaptado de Vargo & Lusch (2004)



## ANEXO C: Factores modeladores y barrera según Van den Hemel y Rademakers

Tabla C1: Factores modeladores y barrera según Van den Hemel y Rademakers

Factores Modeladores	Explicación
Agilidad	Las organizaciones toman riesgos informadamente y por una forma de pensar que favorece el cambio.
Conservación del contacto con el cliente	Invertir tiempo en escuchar y entender las preferencias y problemas del cliente es la forma más efectiva de adquirir conocimiento de este.
Reversión de la pirámide corporativa tradicional	Los empleados en primera línea (los que están en contacto directo con el cliente), son los más importantes para los fines de la organización.
Trabajo en equipo	Los equipos multifuncionales permiten que sus miembros trabajen de manera integrada en la experiencia al cliente de principio a fin.
Equilibrio de empoderamiento con orientación	Los empleados tienen poder para tomar decisiones y tomar acción para alinearse a las necesidades de los consumidores (siguiendo los principios de trato al cliente establecido por la organización).
Incentivos relacionados con Cx	Se busca medir en relación a la experiencia que recibe el consumidor. Entre las opciones está el tener métricas basadas en la habilidad del empleado para incrementar el valor del cliente o el tiempo que permanece con la organización.
Reclutamiento de personas con mentalidad correcta	Los empleados deben ser reclutados en base a su identidad, personalidad y valores ya que estas determinan un mindset centrado en el cliente.
Activa participación de los clientes	Permite cocrear. El no asegurar una participación activa puede llevar a desarrollar productos o servicios total o parcialmente inentendibles por los clientes, lo que genera sobrecostos.
Proactividad	No limitarse a tratar las necesidades patentes de los clientes sino también descubrir y atender las latentes
<b>Factores Barrera</b>	
Cultura organizacional basada en miedo y juicios	La cultura que suele castigar por cada error, lo que no permite tomar riesgos ni facilita la creatividad. Asimismo, condiciona a los empleados a rendir en el corto plazo en vez de en largo plazo (el Customer Centricity vela por relaciones de largo plazo con los clientes).
Ofrecer mucho de donde escoger	Muchas opciones añaden complejidad a la experiencia del cliente, lo que puede llevar a que no opten por ningún producto de la organización.
Carrera por resultados a corto plazo	El progreso en organizaciones customer-centric suele darse en pequeños tramos. Debe demostrarse un claro vínculo entre el enfoque en el cliente y el valor de la organización a largo plazo.

Adaptado de Van den Hemel & Rademakers (2016)

## ANEXO D: Obstáculos de inclusión financiera en latinoamérica

Tabla D1: Obstáculos de inclusión financiera en Latinoamérica

	Argentina	Panamá	R.Dominicana	Nicaragua	Bolivia	Costa Rica	Perú	Paraguay
Altos Costes	3	0	3	1	3	0	4	3
Bigtechs	3	1	1	1	1	0	1	1
Competidores sin supervisión formal	3	0	3	2	1	0	1	2
Restricciones legales	3	0	4	4	2	4	1	2
Escasa educación financiera	3	0	4	4	5	1	5	4
Crédito dirigido	2	5	1	1	2	0	1	1
Control a las tasas de interés (activas/pasivas)	1	0	1	1	3	0	1	2
Ausencia de incentivos de política pública	2	0	3	3	4	2	3	1
Desconfianza en los bancos	1	2	3	1	2	0	2	2
Informalidad económica	5	0	5	5	5	5	4	4
Elevados niveles de pobreza	1	3	5	4	3	3	1	1
	27	11	33	27	31	15	26	25

Adaptado de Felaban (2019)

**Tabla D1: Obstáculos de inclusión financiera en Latinoamérica (continuación)**

	Guatemala	Ecuador	Colombia	Honduras	El Salvador	Chile	Uruguay	Brasil	
Altos Costes	2	3	2	1	2	1	1	5	34
Bigtechs	1	1	1	0	1	1	3	3	20
Competidores sin supervisión formal	1	2	3	2	4	3	4	1	32
Restricciones legales	4	4	4	0	4	4	1	1	42
Escasa educación financiera	5	3	4.5	4	5	4	5	4	60.5
Crédito dirigido	1	3	2	0	3	1	1	1	25
Control a las tasas de interés (activas/pasivas)	1	5	3	0	5	5	2	2	32
Ausencia de incentivos de política pública	4	5	3	0	5	4	1	5	45
Desconfianza en los bancos	3	3	3	0	1	1	1	5	30
Informalidad económica	5	4	5	3	3	2	2	5	62
Elevados niveles de pobreza	5	3	4	5	1	2	1	3	49
	32	36	34.5	15	34	28	22	35	

Adaptado de Felaban (2019)



## ANEXO E: Depósitos por Tipo, Persona y Empresa Bancaria en Perú

Tabla E1: Depósitos por Tipo, Persona y Empresa Bancaria en Perú

Empresas	Depósitos a la Vista			Depósitos de Ahorros		
	Personas Naturales	Personas Jurídicas sin fines de lucro	Otras Personas Jurídicas	Personas Naturales	Personas Jurídicas sin fines de lucro	Otras Personas Jurídicas
B. BBVA Perú	2,056,109	1,321,524	23,040,943	19,221,287	498,786	3,504,330
B. de Comercio	5,083	-	119,075	182,976	-	61,281
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	3,502,375	3,095,227	41,348,955	39,659,969	554,541	1,708,944
B. Pichincha	17,854	246	700,758	2,275,881	0	218,640
B. Interamericano de Finanzas	37,415	205,128	3,553,402	1,963,104	15,338	213,716
Scotiabank Perú	262,218	1,987,445	16,639,600	12,228,622	315,424	1,116,231
Citibank	-	0	5,695,490	-	-	58,971
Interbank (con sucursales en el exterior)	110,267	2,033,615	10,826,778	13,813,995	455,340	1,782,229
Mibanco	534	5,168	29,845	1,497,622	8,874	66,263
B. GNB	2,216	2,738	319,960	935,676	51	1,147
B. Falabella Perú	-	-	-	559,921	-	1,240
B. Santander Perú	-	-	1,352,996	-	-	174,597
B. Ripley	-	-	-	32,695	-	7,425
B. Azteca Perú	-	-	10,399	74,664	-	-
B. ICBC	-	-	652,184	-	-	-
Bank of China	-	-	1,798	-	-	-
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE</b>	<b>5,994,069</b>	<b>8,651,092</b>	<b>104,292,183</b>	<b>92,446,413</b>	<b>1,848,354</b>	<b>8,915,014</b>

Fuente: Superintendencia de banca y seguros (2020)

**Tabla E1: Depósitos por Tipo, Persona y Empresa Bancaria en Perú (continuación)**

Depósitos a Plazo			Depósitos CTS			Depósitos Totales		
Personas Naturales	Personas Jurídicas sin fines de lucro	Otras Personas Jurídicas	Personas Naturales	Personas Jurídicas sin fines de lucro	Otras Personas Jurídicas	Personas Naturales	Personas Jurídicas sin fines de lucro	Otras Personas Jurídicas
4,181,106	407,580	9,435,938	3,096,943	-	-	28,555,445	2,227,890	35,981,211
786,301	-	155,579	245,606	-	-	1,219,966	-	335,935
3,522,275	1,532,354	10,774,809	6,865,412	-	-	53,550,031	5,182,122	53,832,707
2,769,379	2,305	935,566	150,586	-	-	5,213,700	2,551	1,854,964
1,664,177	375,489	4,554,999	482,795	-	-	4,147,492	595,955	8,322,117
3,478,660	1,869,126	6,980,277	1,367,134	-	-	17,336,635	4,171,995	24,736,108
-	-	112,707	-	-	-	-	0	5,867,169
3,888,390	247,676	7,039,272	1,730,866	-	-	19,543,518	2,736,631	19,648,279
3,455,756	298,184	2,550,759	262,205	-	-	5,216,117	312,226	2,646,866
916,779	141,552	1,903,188	67,761	-	-	1,922,432	144,342	2,224,295
1,032,111	57,240	806,933	550,838	-	-	2,142,871	57,240	808,173
41,001	-	4,204,589	-	-	-	41,001	-	5,732,181
426,912	8,845	426,245	394,034	-	-	853,641	8,845	433,671
318,759	-	5,135	19,347	-	-	412,770	-	15,533
-	59,975	1,015,884	-	-	-	-	59,975	1,668,068
-	-	-	-	-	-	-	-	1,798
<b>26,481,606</b>	<b>5,000,327</b>	<b>50,901,880</b>	<b>15,233,528</b>	-	-	<b>140,155,617</b>	<b>15,499,773</b>	<b>164,109,077</b>

Fuente: Superintendencia de banca y seguros (2020)

## ANEXO F: Número de Tarjetas de Crédito por Tipo de Crédito y Empresa Bancaria en Perú

Tabla F1: Número de tarjetas de crédito por tipo de crédito y empresa bancaria en Perú

Empresas	Créditos de Consumo	Créditos Corporativos	Créditos a Grandes Empresas
B. BBVA Perú	453,452	133	683
B. de Comercio	1,228	1	1
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	946,257	989	3,145
B. Pichincha	274,167	5	150
B. Interamericano de Finanzas	87,901	27	185
Scotiabank Perú	429,601	187	468
Citibank	-	326	2,036
Interbank (con sucursales en el exterior)	884,046	-	-
Mibanco	-	-	-
B. GNB	5,603	-	-
B. Falabella Perú	1,403,943	-	1
B. Santander Perú	-	-	-
B. Ripley	1,160,262	-	-
B. Azteca Perú	28,756	-	-
B. ICBC	-	-	-
Bank of China	-	-	-
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE</b>	<b>5,675,216</b>	<b>1,668</b>	<b>6,669</b>

Fuente: Superintendencia de banca y seguros (2020)

**Tabla F1: Número de tarjetas de crédito por tipo de crédito y empresa bancaria en Perú (continuación)**

Créditos a Mediana Empresas	Créditos a Pequeñas Empresas	Créditos a Microempresas	Total
7,082	11,101	2,646	475,097
2	1	3	1,236
17,016	45,052	21,484	1,033,943
409	249	296	275,276
799	726	698	90,336
1,521	230	394	432,401
111	164	57	2,694
3	-	-	884,049
-	-	-	-
-	-	-	5,603
1	-	-	1,403,945
-	-	-	-
-	-	-	1,160,262
-	-	-	28,756
-	-	-	-
-	-	-	-
<b>26,944</b>	<b>57,523</b>	<b>25,578</b>	<b>5,793,598</b>

Fuente: Superintendencia de banca y seguros (2020)

## ANEXO G: Número de Deudores con Crédito Directo por Empresa Bancaria en Perú

Tabla G1: Número de deudores con crédito directo por empresa bancaria en Perú

Empresas	Deudores Corporativos	Deudores Grandes Empresas	Deudores Medianas Empresas
B. BBVA Perú	295	1,977	18,478
B. de Comercio	10	47	140
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	557	2,244	26,240
B. Pichincha	40	457	1,948
B. Interamericano de Finanzas	111	619	1,854
Scotiabank Perú (con sucursales en el exterior)	246	1,027	12,168
Citibank	31	81	12
Interbank (con sucursales en el exterior)	198	836	5,483
Mibanco	-	-	2,712
B. GNB	30	123	224
B. Falabella Perú	-	1	1
B. Santander Perú	106	274	109
B. Ripley	-	-	-
B. Azteca Perú	-	-	-
B. ICBC	28	3	2
Bank of China	-	-	-
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE <sup>1/</sup></b>	<b>761</b>	<b>3,472</b>	<b>40,931</b>

Fuente: Superintendencia de banca y seguros (2020)

**Tabla G1: Número de deudores con crédito directo por empresa bancaria en Perú**

Deudores Pequeñas Empresas	Deudores Microempresas	Deudores de Créditos de Consumo	Deudores de Créditos de Hipotecarios para Vivienda	<b>Total de deudores <sup>2/</sup></b>
27,618	4,971	466,503	50,202	555,276
39	26	51,054	1,037	52,332
66,930	36,181	954,586	70,456	1,113,530
15,280	21,280	357,083	11,425	405,960
843	1,621	99,811	13,748	115,084
27,470	3,384	455,823	33,049	520,397
10	12	-	-	146
20,811	4,282	963,717	43,959	1,014,755
184,561	527,736	129,590	5,437	847,320
243	3	46,176	6,726	53,239
-	-	930,506	51	930,543
4	-	37	-	530
-	-	394,943	-	394,943
-	-	218,601	-	218,601
-	-	-	-	33
-	-	-	-	-
<b>304,256</b>	<b>594,233</b>	<b>3,438,602</b>	<b>232,820</b>	<b>4,336,645</b>

Fuente: Superintendencia de banca y seguros (2020)

## ANEXO H: Principales operaciones financieras realizadas en cuarentena por el consumidor peruano

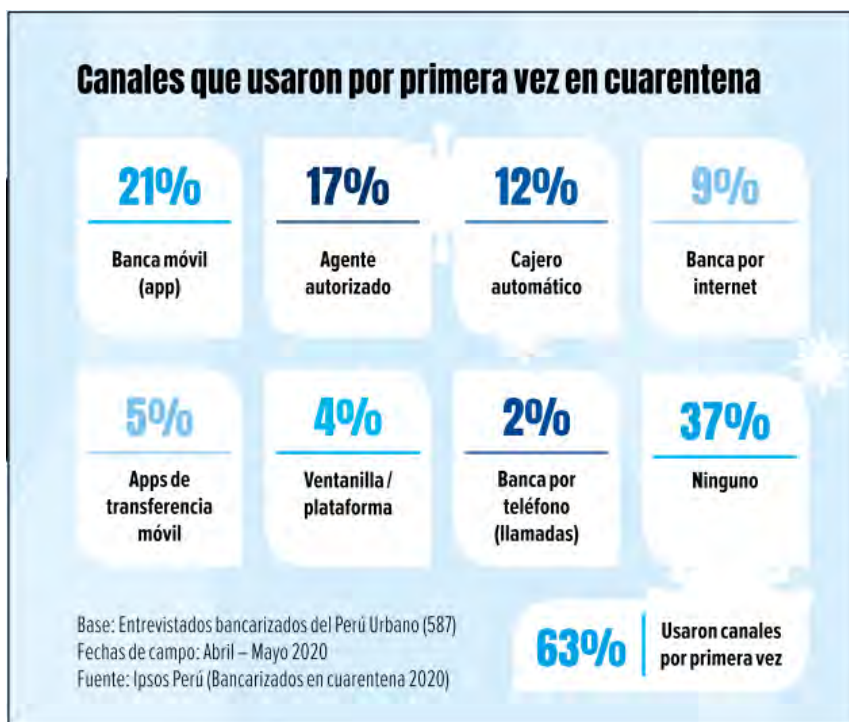
Figura H1: Principales operaciones realizadas en cuarentena por el consumidor peruano



Fuente: Álvarez (2020)

## ANEXO I: Canales de banca minorista que se usaron por primera vez en cuarentena en el Perú

Figura I1: Canales de banca minorista que se usaron por primera vez en cuarentena en el Perú



Fuente: Álvarez (2020)