



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Mención
de Gestión de Negocios

*Investigación de mercado para ampliar participación
de la Banca de Negocios del Banco Popular de Ahorro
en el sector cuentapropista*

Autora: Lic. Yamila Sánchez Rodríguez

Tutores: Dra. C. Yanlis Rodríguez Veiguela

Dr. C. Roberto C. Pons García

MATANZAS, 2019

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD:

Por este medio, declaro ser autora única y exclusiva de la presente investigación y haber respetado el derecho de autor en la reproducción íntegra de cada una de las citas utilizadas en esta redacción. Autorizo a la Universidad de Matanzas, así como al Banco Central de Cuba, a hacer uso de ella para fines educativos, metodológicos o de cualquier otro fin en bien de la sociedad.

La autora

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Presidente del Tribunal

Tribunal

Tribunal

Ciudad y Fecha:

DEDICATORIA

A mis abuelos Efraín y Olaya, in memoriam.

AGRADECIMIENTOS

A Jesús, a quien todo le debo, gracias por enseñarme que no hay meta imposible.

A mi madre por la insistencia y la confianza.

A mi esposo, por su paciencia y apoyo incondicional.

A todos los profesores de la Maestría, por la entrega y dedicación, en especial a mis tutores y oponente, por su estímulo y acertados consejos.

A mis amigos, esos que nunca fallan, por su ayuda y comprensión.

A mis compañeros de trabajo por el ánimo y la colaboración, sobre todo a los colectivos de RRHH, Banca Empresa y demás trabajadores del área comercial, por el tiempo y las sugerencias para llevar a cabo esta investigación. A todos los que de una forma u otra han hecho posible la materialización de este empeño, muchas gracias.

“En la actualidad el mundo de los negocios cambia con mayor rapidez que nunca antes. El uso inteligente y razonado de la investigación es fundamental para mantener el ritmo.”

Michael Baumgardner, Ph.D

Presidente y director general, Burke, Inc.

“Ofrecer un producto o un servicio personalizado es uno de los modos más eficaces de aumentar la participación del cliente”.

Don Peppers, una de las principales autoridades mundiales en estrategias de gestión de las relaciones con el cliente.

“En el nuevo juego de los negocios, los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego”.

Roberto Serra, especializado en estrategia para empresas.

Resumen

La presente investigación detalla un estudio de mercado realizado en el Banco Popular de Ahorro (BPA) de Matanzas con el objetivo de ampliar la participación de la Banca de Negocios en el sector cuentapropista del municipio cabecera. Para ello se definió como problema científico el siguiente: ¿Cómo contribuir a delimitar los factores que limitan el incremento de la participación de la Banca de Negocios del BPA en el sector cuentapropista en el municipio de Matanzas? En el proceso de estructuración de la investigación se realizó un estudio del arte sobre las principales tendencias que rigen la gestión de la banca a nivel internacional y en Cuba. De igual forma se revisaron los enfoques más actualizados sobre la investigación de mercados, y sobre esa base se diseñó un procedimiento para realizar dicha investigación en el BPA. Se utilizaron como métodos y herramientas el Método Bibliográfico Documental, la Matriz BCG, la

Matriz de síntesis, el Método Gráfico, entrevistas semiestructuradas y encuestas. Para el procesamiento de los datos se utilizó el software estadístico SPSS 15.0. Los resultados fundamentales evidenciaron las causas que inciden en la escasa demanda de los productos de esta banca por los cuentapropistas, se identificaron tres segmentos específicos de acuerdo con los beneficios buscados, y se propusieron algunas estrategias para ampliar la participación de dicha banca en estos segmentos.

Palabras claves: investigación de mercados, Banco Popular de Ahorro, Banca de Negocios, cuentapropistas, segmentación de mercado

Abstract:

The present investigation details a market study carried out in the Banco Popular de Ahorro (BPA) of Matanzas with the objective of expanding the participation of the Business Banking in the self-employed sector of the capital municipality. For this, the following was defined as a scientific problem: How to help define the factors that limit the increase in the participation of the BPA Business Bank in the self-employed sector in the municipality of Matanzas? In the process of structuring the research, an art study was carried out on the main trends that govern the management of banking internationally and in Cuba. Likewise, the most up-to-date approaches to market research were reviewed, and on that basis a procedure was designed to carry out such research in the BPA. The Bibliographic Documentary Method, the BCG Matrix, the Synthesis Matrix, the Graphical Method, semi-structured interviews and surveys were used as methods and tools. The statistical software SPSS 15.0 was used to process the data. The fundamental results evidenced the causes that affect the scarce demand of the products of this bank by the self-employed, three specific segments were identified according to the benefits sought, and some strategies were proposed to expand the participation of said bank in these segments.

Keywords: market research, Banco Popular de Ahorro, Business Banking, selfemployed, market segmentation

Índice

Introducción	1
Capítulo I La gestión de la banca y el Marketing moderno	9
1.1 Diferencias entre banca comercial y de inversión	10
1.2 Principales tendencias de la banca moderna	11
1.3 Gestión de la banca en Cuba	12
1.4 <i>Marketing</i> , del vendedor al cliente	14
1.4.1 La investigación de Mercado	16
1.4.2 Tipos de investigación de mercados	17
1.4.3 Segmentación de mercado	18
1.4.4 Métodos y herramientas para la investigación de mercados	21
1.4.5 Tendencias actuales en la investigación de mercados	22
1.5 Importancia de la investigación de mercados en la gestión de la banca	24
Conclusiones del Capítulo	25
Capítulo II Caracterización del objeto de estudio. Diseño del procedimiento para realizar la investigación de mercados	26
2.1 Génesis del Banco Popular de Ahorro	26
2.2 Banca de Negocios del BPA	30
2.3 Diseño del procedimiento	30
2.3.1 Fase I Diseño de la investigación	32
2.3.2 Fase 2 Análisis de la relación entre las variables medidas	40
2.3.3 Fase 3 Elaboración del plan de mejora	43
Conclusiones del capítulo	44
Capítulo III Aplicación de procedimiento para realizar IM	45
3.1 Análisis de la situación problemática	45
3.2 Definición de la población y la muestra	48
3.3 Diagnóstico sobre expectativas y conocimientos de los productos y servicios de la BN del BPA	49

3.3.3 Diagnóstico sobre el conocimiento de los clientes de los productos y servicios de la BN del BPA _____	53
3.4 Percepción de los TCP sobre el servicio de la BN del BPA y _____	55
su competencia _____	55
3.4.2 Análisis sobre el grado de satisfacción de los TCP con el servicio de la BN del BPA _____	57
3.4.3 Análisis de la competencia _____	58
3.5 Segmentación del mercado y estimación de la demanda potencial	61
3.5.1 Segmentación del mercado de cuentapropistas matanceros _____	61
3.5.2 Interpretación y descripción de los segmentos _____	61
3.5.3 Estimación de la demanda potencial _____	66
3.5.4 Factores que inciden en la demanda _____	67
3.6 Identificación de posibilidades de mejora _____	67
3.7 Propuesta de mejora _____	71
Conclusiones del Capítulo _____	72
Conclusiones _____	75
Recomendaciones: _____	76
Bibliografía _____	77
Anexos.....	

Introducción

La banca tiene sus orígenes en la antigua Mesopotamia, cuando en el 2000 a.C se creó el primer banco de comerciantes en el Templo Rojo de Uruk para realizar préstamos de granos a los agricultores y negociantes que trasladaban bienes entre las ciudades de Babilonia, Asiria y Fenicia (Davies, y otros, 2002) (Mascarós, 2003).

Posteriormente en Grecia y en el Imperio Romano los prestamistas, también llamados banqueros, incluyeron los depósitos y el cambio de dinero en sus operaciones comerciales. Estas sociedades romanas financiaban el desarrollo de las instalaciones portuarias, la construcción de caminos y garantizaban el pago a las tropas romanas diseminadas por todo el Mediterráneo a través de singulares transferencias (Mascarós, 2003).

Por otro lado, los arqueólogos han encontrado evidencias de préstamos monetarios durante este periodo histórico en China y la India (Pollard, y otros, 2008).

Si como banco se entiende, al decir de Mascarós (2003), aquella institución dedicada al movimiento de dinero en diferentes formas, entonces el primer banco establecido como tal fue el de los Templarios en 1118. En él se recibían depósitos, se otorgaban créditos y se libraban letras de cambio.

No obstante, la concepción moderna de la banca tiene su génesis en los albores de la Italia renacentista, debido al desarrollo comercial de las principales ciudades de aquella época: Génova, Florencia y Venecia. En esta última se fundó en 1171 el primer banco autónomo, que sirvió de modelo a los que se establecerían después (Mascarós, 2003).

Según Hoggson (1926) las familias *Bardi* y *Peruzzi* dominaron el incipiente negocio durante el siglo XIV en Florencia, incluso abrieron oficinas en otras partes del viejo continente. Tal vez el banco más reconocido de esta etapa fuera el *Médici* creado por Juan *Médici* (Banking Through the Ages, 1926).

En pleno Renacimiento surgen las Casas de la Banca de Siena y Florencia, y luego las *Fugger*, consideradas como antecesoras de la banca moderna. Sin embargo, los rasgos distintivos de esta última se hicieron más notorios a principios del siglo XIX al transformarse la actividad bancaria precedente con la

aparición de los billetes de banco con garantías suficientes, la letra de cambio endosable, el cheque y el título (Mascarós, 2003).

La expansión de la banca y su perfeccionamiento continuo no se hizo esperar con el despegue del capitalismo como nuevo régimen económico social, que fue abriéndose paso a través de la Revolución Industrial. De hecho, los adelantos en la ciencia y la técnica han ido condicionando el desarrollo de la banca a lo largo de la historia, facilitando su crecimiento, alcance regional y especialización, distinguiéndose hoy la banca comercial y la de inversión.

En Cuba aparece el dinero y las monedas precisamente con los colonizadores. Como referencia Mascarós (2003), durante la etapa colonial y hasta a principios de la República, circularon en la Mayor de las Antillas diversas monedas, fundamentalmente españolas. Pero los bancos comienzan a establecerse en Cuba a mediados del siglo decimonónico, producto también del atraso capitalista de España y sus monopólicas políticas comerciales respecto a sus colonias.

Según referencia Macarós (2003) el primer proyecto para establecer un banco de préstamos y descuentos en Cuba fue realizado en 1824 por el Regidor Municipal de la Habana, Don José María Xenes. Sin embargo, no fructificó. Casi diez años después, en 1833, se funda la Caja de Ahorros de La Habana y el Banco Real de Fernando VII, considerados ambos como las primeras instituciones bancarias establecidas en la Isla (Roldán, 2004).

Entre las postrimerías de esa década e inicios de la siguiente se fundaron otras instituciones bancarias, entre las que destacan: Crédito Mobiliario, Caja Comercial, Banco Agrícola y Mercantil Cubano, Crédito Industrial y Caja Agrícola de Cárdenas, Banco de Cuba y Caja Mercantil de Matanzas, Banco de Fomento de Calabazar, Banco Mecánico, Agrícola e Industrial, Almacenes y Banco del Comercio de Regla (Mascarós, 2003).

Apenas 12 años antes de estallar la Guerra Grande se crea, por Real Decreto, el Banco Español de La Habana, absorbiendo así a la Real Caja de Descuento. Este banco tenía el “privilegio, en forma de monopolio, de emitir billetes a la vez que redescontaba papales comerciales de otros bancos”. Tras varias crisis y el fin de la dominación española en la Isla se reorganizó hacia 1904, pero no pudo superar la crisis de 1920 (Mascarós, 2003).

Como subraya Mascarós (2003), al finalizar la Guerra de Independencia casi todas las instituciones bancarias habían desaparecido, volviendo las funciones de estas a manos de las casas comerciales, al igual que a principios de siglo. No obstante, dicha situación cambió drásticamente en los primeros años de la Neocolonia con la apertura de un buen número de bancos y sucursales de entidades extranjeras en territorio nacional. En 1920 el número de instituciones bancarias ascendía a 394, correspondiendo 320 a propietarios domésticos y 74 a intereses foráneos (Mascarós, 2003).

A finales de la Primera Guerra Mundial los bancos existentes en la Isla constituían un sistema bancario *sui géneris*, pues funcionaba casi sin regulaciones legales. No solo carecía de un banco central, sino también de una legislación bancaria apropiada. Si bien se conocían algunos preceptos legales que pautaban la inspección de las instituciones de créditos por la Secretaría de Agricultura, Comercio y Trabajo, al realizarse la liquidación de algunos bancos que quebraron se comprobó que no se hizo inspección alguna. Por otro lado, al crearse un banco nuevo no existía ninguna regulación especial, el único requisito era inscribirse en el registro Mercantil (Mascarós, 2003).

Tras la crisis bancaria de la década del 20, que tuvo su origen con la caída de los precios del azúcar, unido a la falta de una legislación o sistema bancario que protegiera las instituciones y a los depositantes, solo sobrevivieron tres de los bancos cubanos importantes: el Banco Territorial de Cuba, Pedro Gómez Mena y *Gelats & Cia*.

Durante este periodo se promulgan las Leyes Torriente, las cuales aceleraron la extinción de los bancos cubanos. Este vacío fue cubierto por los bancos extranjeros, ahora dueños absolutos de la economía cubana. En primer lugar, los norteamericanos, que empezaron a exigir a los deudores el cumplimiento de las obligaciones. De esta forma pasaron a su poder colonias, residencias, centrales y negocios de todo tipo. No en balde, solo el *National City Bank of New York* en 1925 controlaba 50 centrales azucareros cubanos (Mascarós, 2003).

Con este precedente se puede comprender entonces lo que significó para la banca cubana el triunfo revolucionario de 1959 y la nacionalización del sector. Desde esa fecha se mantuvo operando en la Isla el Banco Nacional de Cuba,

creado en 1948 como banco central, con autonomía orgánica, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio (BCC, 2019).

Sin embargo, el 23 de febrero de 1998, al promulgarse el Decreto Ley No. 181, dicha condición pasó al Banco Central de Cuba, institución recién conformada con el propósito de dotar al país de una entidad rectora que pudiera concentrar sus esfuerzos en funciones básicas propias de la banca central, mientras el Banco Nacional conservaría la licencia comercial. De esta forma quedaría establecido un sistema bancario de dos niveles, integrado por el Banco Central de Cuba (BCC) y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias, encaminadas a estructurar las relaciones económicas dentro y fuera del país (BCC, 2019).

A lo largo de la historia ha quedado demostrado el papel determinante de la gestión de la banca en el desarrollo económico y social. Actualmente, su impacto es mayor dada la complejidad de las relaciones económicas mercantiles y financieras. En Cuba por las características atípicas de su sistema socialista la gestión bancaria presenta retos trascendentales en medio de un entorno internacional convulso, unido a la dualidad monetaria y la necesidad de actualizar el modelo económico cubano.

Al decir de Borrás y Ameneiro (2018) el sistema bancario y financiero cubano está integrado por instituciones que siguen apostando por elevar la eficiencia, la eficacia y la competitividad, en función de las necesidades de la economía, los diferentes territorios, las personas naturales y jurídicas, y a partir del estímulo al ahorro, el financiamiento a sectores priorizados y el acceso a servicios financieros en constante cambio y evolución. También es su responsabilidad promover la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, de realizar transacciones financieras y de contribuir al equilibrio económico del país (Diagnóstico de la gestión del Marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio, 2018).

En los Lineamientos para la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011) y en su posterior actualización (2016), se hace énfasis en el papel del sistema bancario en la actualización del modelo económico de Cuba. De hecho, los lineamientos 48, 54 y 203, vinculados al sistema de tasas de interés, la relación entre los depósitos y los créditos otorgados y la atención al

sector agroindustrial (PCC, 2016b) son expresión de una de las principales políticas implementadas: la de créditos.

Esta política busca movilizar los recursos financieros del país en función de las proyecciones de la economía. Involucra a todos los sectores y ha puesto en práctica el proceso de renegociación de deudas vencidas del sector estatal y agropecuario, así como el acceso de las personas naturales al crédito y a las nuevas formas de gestión no estatal (Diagnóstico de la gestión del Marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio, 2018).

En aras de alcanzar estos propósitos se han introducido nuevos procedimientos en el trabajo del sistema bancario, relacionados con la conformación de las tasas de interés, los análisis de riesgo para el otorgamiento de los créditos a las personas naturales, su seguimiento y manejo de un esquema de garantías (incluyendo las reales) en todos los financiamientos que se aprueben (Marrero, 2017).

Borrás y Ameneiro (2018) sostienen que la banca transita por procesos constantes de perfeccionamiento, mediante el diagnóstico y evaluación de alternativas de solución a las principales deficiencias de las instituciones financieras. De ahí que sea muy importante comprender que la función de los bancos y su papel en la economía “no solo consiste en la intermediación financiera o en el apoyo a las transacciones comerciales y financieras, sino también en el impacto que pueden ejercer sobre la eficiencia económica, la preservación del medioambiente y la equidad social” (Diagnóstico de la gestión del Marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio, 2018).

Como desde sus inicios los servicios de los bancos fueron muy demandados por la mayoría, eso creó con el tiempo un precedente de que a las instituciones financieras no les hacía falta preocuparse por atraer clientes, sin embargo, con el decurso de los años y la proliferación de entidades similares, los bancos han tenido que evolucionar y centrar también sus estrategias de caras al mercado y a través de la gestión del *Marketing*. En Cuba lograr tal entendimiento ha tardado años, pero en el último lustro se han dado pasos en esta dirección.

No podría ser de otro modo, pues como se subraya en el Plan de desarrollo social hasta el 2030 “el mercado existe y actúa con independencia de que sea o no reconocido, tanto en el escenario nacional como en el internacional. Los

actores económicos interactúan en el mercado como ofertantes y demandantes de bienes y servicios” (PCC, 2016b).

Amén del papel que el *Marketing* y la comunicación han jugado en el desarrollo económico extramuros, con resultados probados e índices de evolución continua, Cuba ha vivido más de medio siglo casi a espaldas de esa realidad, con un costo financiero y de recursos significativo, sin mencionar el desgaste del capital humano. No es de extrañar entonces que en la actualización del modelo económico se tuviera en cuenta este precedente para indicar que «las decisiones más importantes y estratégicas deben fundamentarse con estudios de mercado y objetivos actualizados» (PCC, 2011).

Como explica Borrás y Ameneiro (2018): “En sus inicios, llega mediante un enfoque de ventas: la necesidad de captar depósitos provocó una fuerte inversión en publicidad y promoción. Con el tiempo, se hizo necesario no solo atraer clientes, sino también fidelizarlos, lo que estimuló un cambio en la forma de atenderlos y en la manera de disponer el lugar. Posteriormente, cobró importancia el diseño de productos bancarios que se adaptaran a las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para lograr los objetivos corporativos. El cambio fundamental fue rebasar la antigua banca de productos, para pasar hacia la nueva y dinámica banca de clientes. Así, los bancos se vieron obligados a transformar su forma de actuación, de modo que nacieron nuevas tendencias de la banca moderna, las que, a su vez, marcaron un nuevo rumbo al *Marketing* bancario”.

En Cuba este *Marketing* bancario aún es muy incipiente y así lo demuestran los estudios realizados sobre la materia (Marrero, 2017; Ramos & Borrás, 2017; Borrás & Ameneiros, 2018). Dentro de las instituciones financieras cubanas se encuentra el Banco Popular de Ahorro, el cual no está exento de estas limitaciones. Sobre todo, a raíz de los cambios en su licencia comercial que avalan sus operaciones en el sector corporativo. Si bien es reconocido el liderazgo del BPA entre las personas naturales, fundamentalmente asociado al ahorro, no tiene el mismo impacto en el sector cuentapropista, ni su Banca de Negocio ha logrado mayor visualización en ese mercado.

Partiendo de esta premisa se propone como **problema científico** de la presente investigación el siguiente: ¿Cómo contribuir a delimitar los factores

que limitan el incremento de la participación de la Banca de Negocios del BPA en el sector cuentapropista en el municipio de Matanzas?

Objetivo General: Realizar una investigación de mercados en el sector cuentapropista para delimitar los factores que limitan el incremento de la participación de la Banca de Negocios del BPA en este sector en el municipio de Matanzas.

Objetivos específicos:

1. Sistematizar los fundamentos teórico - metodológicos relacionados con el sistema de gestión de la banca comercial y la investigación de mercados.
2. Diseñar un procedimiento para desarrollar la investigación de mercados en una Banca de Negocios.
3. Aplicar el procedimiento en el sector cuentapropista en el municipio de Matanzas para la Banca de Negocios del BPA.

Hipótesis: Si se realiza en el BPA una investigación de mercados sobre el sector cuentapropista es viable delimitar los factores que limitan el incremento de la participación de la Banca de Negocios en el municipio de Matanzas.

Variables:

Independiente: Procedimiento de investigación de mercados.

Dependiente: Participación de la Banca de Negocios del BPA en sector cuentapropista

Dentro de los principales métodos y técnicas utilizados destacan el análisis bibliográfico documental, el método deductivo, el gráfico, las matrices de síntesis, BCG, importancia-grado de presencia percibida, las encuestas y la tormenta de ideas, entre otros. Para el procesamiento de los datos se empleó el software estadístico SPSS (versión 15.0) y el Excel.

La presente investigación tiene un aporte metodológico al proponer un procedimiento para la realización de investigaciones de mercado en el sector bancario, teniendo en cuenta la carencia de dichos estudios para el análisis de carteras de productos, evaluación de la participación en el mercado o diseño de productos, servicios o estrategias de *Marketing*.

Además, cuenta con un aporte práctico y social, pues con la aplicación de dicho procedimiento la Banca de Negocios del BPA dispondrá de elementos que le permitan tomar decisiones más acertadas para incrementar la cartera de

clientes cuentapropistas. De igual forma las acciones de *Marketing* podrán dirigirse hacia los segmentos con mayores potencialidades y a través de los canales más utilizados por ellos para informarse. Desde el punto de vista social conocer mejor las expectativas y necesidades de los clientes potenciales contribuye a personalizar el servicio y estimular no solo la fidelización de este tipo de clientes con el BPA, sino que también sirve de estímulo para impulsar el desarrollo económico de este sector y por ende de la sociedad en la cual actúan.

El presente trabajo cuenta con tres capítulos. En el Capítulo I se realiza un análisis sobre el estado del arte relacionado con la gestión de la banca dentro y fuera de Cuba, así como las principales tendencias en los estudios de mercados y su importancia para la gestión bancaria.

En el Capítulo II se caracteriza el objeto de estudio, o sea, el Banco Popular de Ahorro, sus objetivos estratégicos, misión y visión, con énfasis en la Banca de Negocio. También se diseña un procedimiento para la realización de la investigación de mercados.

Por su parte en el Capítulo III se presentan los resultados de la investigación de mercados y una propuesta de estrategias para ampliar la participación de la Banca de Negocios en el sector cuentapropista en Matanzas. Por último, se presentan las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

Capítulo I La gestión de la banca y el *Marketing* moderno

Desde su surgimiento la gestión de la banca ha estado asociada a la creación de valor mediante el préstamo público, por un interés, a esa institución que funge como banco, y su posterior colocación por este en otras actividades que implican una transformación del efectivo depositado.

Al decir de Marín (2002) la actividad de un banco comporta dos grandes aspectos: “La gestión de un flujo de dinero (comercio del dinero) y las prestaciones de servicios, dando lugar a un proceso de transformación de valores”.

De hecho, la actividad bancaria se caracteriza por ser multiservicio y multifásica, pues está integrada por un sinnúmero de fases o procesos y ofrece múltiples "servicios financieros" ya sean con riesgo (productos o servicios de inversión), o con riesgo futuro posible o sin riesgo (servicios financieros puros) (Marín, 2002).

Todo ello lleva aparejado una dinámica contable y comercial atípica. Tales informaciones permiten el control de la gestión de la banca y se tornan relevantes a la hora de abrir o cerrar una oficina o una unidad de negocio; producir internamente o subcontratar fuera; medir márgenes de los procesos, de los centros, de insolvencias o de liquidez; proporcionar criterios para evaluar la eficacia de los servicios centrales o de cualquier actividad bancaria reflejada en el balance o fuera de él; tomar medidas correctoras ante las desviaciones existentes al comparar con los objetivos previstos entre otras (Marín, 2002).

Por su parte, la gestión comercial de la banca es en sí el área de producción del banco. Como sentencia Marín (2002) “la banca ‘produce’ lo que vende. Vende, produce, lo que oferta a su clientela activa, o sea, productos y servicios”. Estos a su vez pueden variar de acuerdo con la naturaleza de la institución que los oferte. Con la propia evolución de las sociedades contemporáneas y tras las crisis sistémicas más importantes como el *crack* de 1929-1933 y luego el de 2008, la actividad bancaria se ha distinguido por diferenciar su gestión en comercial o de inversión, aunque no pocos bancos a nivel mundial realizan indistintamente estas funciones.

1.1 Diferencias entre banca comercial y de inversión

De acuerdo con Sánchez (2018) los bancos comerciales son las entidades bancarias de crédito cuya misión es abordar operaciones propias del día a día del público general, es decir, son las que comúnmente la población reconoce como bancos. La actividad habitual de un banco comercial pasa por la apertura y mantenimiento de las cuentas de ahorro o cuentas corrientes de sus clientes, que realizan depósitos en sus oficinas con la expectativa de almacenarlo o de conseguir un cierto nivel de rentabilidad a sus ahorros.

No obstante, también realiza otras funciones como la concesión de créditos de todo tipo, díganse préstamos o líneas de créditos; también gestiona múltiples operaciones y transferencias domésticas, como por ejemplo las domiciliaciones de pagos; cobro de determinados impuestos o tasas oficiales; emisión de cheques y similares; administración de los depósitos de sus clientes; comercialización de múltiples productos financieros, como bonos, seguros o planes de inversión. Por otro lado, custodia objetos valiosos y documentación o gestiona cambios de divisa (Sánchez, 2018).

En esencia, un banco comercial recibe depósitos de individuos o empresas interesados en preservar su capital. De esta forma el banco adquiere unos fondos que posteriormente destina a la concesión de créditos bancarios con el objetivo de crear ganancias a través de las devoluciones de esos importes más los intereses correspondientes. En ese sentido, la importancia de la banca comercial radica en que es básica a la hora de entender el funcionamiento de la mayor parte de la economía de las familias y empresas (Sánchez, 2018).

Sin dudas, los bancos comerciales son intermediarios entre la oferta y demanda de productos financieros. Actualmente, proliferan entidades de este tipo que funcionan de manera electrónica a través de internet gracias al desarrollo tecnológico alcanzado en el mundo.

Por su parte, los bancos de inversión, pudiera decirse que nacen a partir de la intervención del presidente de los Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt, quien tras el *crack* de la bolsa de 1929 lanzó un paquete de medidas encaminadas a reactivar la economía europea denominado *New Deal*. En él figuraba la llamada ley *Glass-Steagal*, que separaba la banca de inversión de la banca comercial.

Aunque esta ley fue fuertemente criticada y abolida en 1999, la división entre banca comercial y la de inversión permanece vigente entre la mayor parte de los bancos. No obstante, la legislación es distinta en cada país, y en países como España no se obliga a ello (BBVA, 2015).

Los bancos de inversión son conocidos en el argot financiero como los principales aliados de la bolsa, pues levantan capital, comercian en los mercados financieros, gestionan salidas a bolsa y gestionan fusiones y adquisiciones de grandes empresas. No tienen una gran red de sucursales, sino unas pocas y enormes oficinas en los grandes centros financieros (BBVA, 2015).

Si bien, los beneficios de la banca comercial resultan más estables que los de la banca de inversión, dependen de la economía del país donde radiquen. De hecho, si pierden dinero, significa que la situación de ese país es complicada. En contraste, los beneficios de la banca de inversiones son más variables, dependiendo del ciclo económico y de la evolución de los mercados financieros (BBVA, 2015).

1.2 Principales tendencias de la banca moderna

En correspondencia con los criterios de Sanchis (2016), Manini y Amat (2017), Silva (2017) Sánchez y Terán (2018), Borrás y Ameneiro (2018) las principales tendencias de la banca moderna se concentran actualmente en varios aspectos. Entre ellos destaca, como plantean los últimos autores referenciados: “el desarrollo de empresas no financieras que generan productos y servicios innovadores en base a nuevas soluciones tecnológicas ágiles y flexibles, llamadas *fintech*, y que irrumpen en los ámbitos del negocio bancario con la provocación de una fuerte competencia”.

En opinión de Borrás y Ameneiros (2018) sobresale el “amplio uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los productos, servicios y procesos bancarios. En tal sentido, son utilizados la banca móvil, el *crowdfunding*, la información en las nubes, la identificación digital, la robótica, el internet de las cosas y las cadenas de bloques (*blockchain*)”.

También destacan el notable “incremento de las inversiones en innovación financiera, así como el fortalecimiento de la gestión integral de riesgos. El avance de las innovaciones, el uso de las redes de información y la variabilidad

de las economías, entre otros factores, elevan los riesgos crediticios, operacionales y de mercado”.

Otra tendencia en boga, de acuerdo con Borrás y Ameneiros (2018) es el “desarrollo de la inteligencia de clientes. Se utiliza un nuevo enfoque de estudio y gestión de los clientes, basado en la inteligencia emocional. Internet ha convertido el diálogo controlado y unipersonal del banco con sus clientes en un diálogo abierto, en tiempo real, con millones de personas. El banco debe comprender las emociones de los clientes para utilizarlas en favor de su gestión”.

Por otra parte, la capacitación, integración y motivación del personal bancario resulta una de las variables claves en el desarrollo del sistema bancario, concibiéndose al fin como una inversión y no un coste, pues las personas que trabajan para el banco, con sus conocimientos y emociones, constituyen su mayor capital.

En este sentido, “la inclusión y educación financiera, en aras de la comprensión y acceso masivo a los productos y servicios bancarios, así como el estímulo a la equidad social, llegan a ser actualmente dos de las estrategias imprescindibles del sector” (Borrás y Ameneiros, 2018). Y, por último, “la responsabilidad social bancaria” ha devenido pauta generalizada en las instituciones financieras, al tratar de contribuir al desarrollo sostenible de los actores económicos y sociales del entorno.

1.3 Gestión de la banca en Cuba

Hacia el último lustro de la década del 90 el sistema bancario cubano estaba integrado por el Banco Nacional de Cuba (BNC), el Banco Popular de Ahorro (BPA), el Banco Financiero Internacional (BFI) y el Banco Internacional de Comercio (BICSA), todos con bajos niveles de automatización.

A inicios de los 90, según Gallardo (2008), se implementó el sistema SISCOM en el BNC para el intercambio de mensajes SWIFT y a partir de 1995 comenzó un proceso de automatización de la banca, que al cabo de un año presentó los siguientes resultados:

- Se adquirieron, ensamblaron e instalaron en redes de área local unas 7500 microcomputadoras.
- Se captaron más de 300 informáticos, en todas las provincias del país.

- Se adiestraron en el uso de los sistemas a más de 13 mil trabajadores bancarios y en actividades bancarias, 300 informáticos.
- Se automatizaron 462 sucursales en todo el país.

Posteriormente, entre 1997 y 1999 continuó la interconexión de las delegaciones, oficinas y sucursales bancarias en la Isla, así como el desarrollo de nuevos sistemas de pago, con la introducción de la red de cajeros automáticos para el pago de nóminas, jubilación y el desarrollo de facilidades para la conexión de los clientes a los bancos (Gallardo, 2008).

Con la llegada del nuevo milenio culminó el proceso de interconexión de sucursales bancarias. Se ampliaron las capacidades de conexión banco/cliente y se continuó incrementando el uso de los cajeros automáticos, la instalación de kioscos para el acceso directo de los usuarios y la automatización del procesamiento de cheques, hecho que evidenció mejores perspectivas para desarrollar modalidades del comercio electrónico en el sistema bancario (Gallardo, 2008).

El Banco Popular de Ahorro ha contado con diferentes sistemas contables como el SIBPA o el actual SABIC, diseñado para lograr la contabilización por partida doble, multimoneda, multisucursal, modular y transaccional. En el ámbito comercial la puesta en práctica en los últimos años de la Nueva Política Bancaria abrió las puertas del crédito con nuevas garantías y facilidades, sobre todo, para las personas naturales. Desde entonces se han otorgado millones de pesos en créditos para la compra de materiales de la construcción o pago de mano de obra.

En consonancia con el proceso de actualización del modelo económico y la necesidad de estimular la producción, sobre todo agropecuaria, los bancos comerciales realizaron variaciones en sus productos y servicios en aras de suministrar efectivo a los proyectos comerciales de las nuevas formas de gestión económica no estatal.

El BPA incluyó dentro de la cartera de productos de la Banca de Negocio los créditos para capital de trabajo e inversión para las pequeñas empresas, créditos especiales para los pequeños agricultores e incluso se reactivaron y adaptaron productos como el *Leasing*, en respuesta a una necesidad de la empresa nacional de la agricultura: GELMA.

Si bien los objetivos de trabajo son más ambiciosos cada año, la gestión de la banca en Cuba sigue chocando con filosofías de trabajo conservadoras y no acordes con los requerimientos del momento histórico. Así lo demuestra el análisis de Borrás y Ameneiro (2018), quienes reconocen que las principales debilidades de esta gestión comercial están relacionadas con la carencia de estudios de mercados, diferenciación de los productos, definición de objetivos, estrategias y planes de *Marketing*.

1.4 Marketing, del vendedor al cliente

Aunque el término *Marketing*, de origen anglosajón, empezó a utilizarse en EE.UU. a principios del siglo XX, algunos autores sostienen sus orígenes desde la misma antigüedad motivado por la necesidad de intercambiar bienes para satisfacer necesidades diversas. No obstante, fue en 1910 cuando en la Universidad de *Wisconsin* apareció un curso denominado «Métodos de *Marketing*» impartido por Butler (González, 2008).

Como dice Rivero (2003), el *Marketing* es un concepto moderno para la gerencia organizacional, tanto como actitud gerencial que presupone la consideración del cliente como centro del accionar de la organización, como por el enfoque estratégico en la relación de adaptación con su entorno.

En 1985 la *American Marketing Association* (AMA) definió el *Marketing* como el proceso de planificación y ejecución de la concepción de la comunicación y de la distribución, así como de la fijación de precios, de ideas, productos y servicios, para intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización (Rivero, 2003).

Por su parte, en 1988, Stanton y Futrell, lo definieron como un sistema total de actividades mercantiles, cuya finalidad es planear, fijar precio, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfacen necesidades entre los mercados metas a fin de alcanzar los objetivos de la organización (Rivero, 2003). Santesmases (1992) define el *Marketing* como un modo de concebir y ejecutar relaciones de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita (Rivero, 2003).

Kotler (2006), considerado el padre del *Marketing* moderno, lo conceptualiza como un proceso social por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros.

No obstante, la definición de *Marketing* más extendida plantea que se trata del estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

En sus inicios el *Marketing* estaba orientado hacia la producción, bajo la máxima de que todo lo que se produjera se vendería, debido al exceso de demanda sobre la oferta, algo que marcó la década del 30 del siglo XX. Desde entonces y hasta principios de los 50' se desarrollaron un conjunto de técnicas para incrementar las ventas. Justo aquí la publicidad jugó un papel esencial.

Pero si algo resulta clave en la concepción del *Marketing* es el estudio del entorno de la organización, el cual posibilita identificar a los agentes fundamentales que la rodean de manera que, al tomar decisiones, no solo se tengan en cuenta sus condiciones internas.

En este sentido González (2008) distingue un *Marketing* interno y otro externo. El primero es el que se lleva y ejecuta dentro de la propia compañía para que se dé un buen servicio a los clientes y *Marketing* externo, aquel que se da al mercado. Sería absurdo y poco rentable disponer de una cartera magnífica de productos y que la empresa no estuviese bien preparada para ofrecerlos (González, 2008).

Al conjunto de técnicas y procedimientos para el diseño y realización de una oferta competitiva, se denomina mezcla de *Marketing*. Teniendo en cuenta tales conceptos se identifican una serie de variables presentes en la economía de mercado. De acuerdo con las referenciadas por González (2008) en el libro *El Marketing del siglo XXI*, a los efectos de este estudio se entienden por tales, las siguientes:

- Producto: Todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio, de ahí que la principal característica diferenciadora sea la tangibilidad del bien en cuestión.

- Mercado: en principio es el lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar una transacción. La complejidad del *target* potencial, así como Internet, han segmentado de tal forma el mercado hasta llegar al extremo del *one to one*. Pero también se considera como mercado a los consumidores potenciales de cualquier producto o servicio.
- Necesidad: la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado.
- Deseo: es la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la mencionada necesidad, lógicamente los factores sociales, culturales y ambientales serán los que marquen los estímulos de *Marketing* para su consecución.
- Demanda: Número de personas interesadas por un determinado producto, servicio o marca. La actividad desarrollada por el departamento de *Marketing* deberá ir encaminada a adecuar lo mejor posible la necesidad ilimitada que existe en el mercado frente a los recursos limitados de los que dispone el consumidor.
- Oferta: Es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado, generalmente queda suficientemente cubierta por las empresas.

Desde un punto de vista macroeconómico se advierte una fuerte correlación positiva entre el desarrollo del *Marketing* en un país y su desarrollo económico y social. En aquellos donde las actividades de *Marketing* son incipientes se observa una renta por habitantes muy baja o, en otras palabras: poco crecimiento del producto interno bruto. Aunque este índice no sea una medida fiel y exacta del grado de progreso de un país, puede utilizarse por aproximación. El desarrollo económico y social alcanza sus cuotas más altas en los países en los que sea mayor la preponderancia y el uso del *Marketing*. Como una parte esencial de este, la investigación de mercados ha devenido piedra angular de su andamiaje.

1.4.1 La investigación de Mercado

De acuerdo con los criterios de González (2008), la investigación de mercado se define como “la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del *Marketing*”.

La realización de estos estudios permitiría a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. Según la *American Marketing Association* (AMA), la investigación de mercados consiste en: “La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios” (González, 2008).

En la materialización de tales investigaciones resultan fundamentales los conocimientos de la economía aplicada, la psicología y sociología, ramas que brindan una mayor comprensión de las características del consumidor. Si bien los estudios de mercado no garantizan las soluciones correctas en la toma de decisiones gerenciales, sí reducen los márgenes de errores. Por su parte, en el ámbito de la rentabilidad, contribuyen al incremento de los beneficios de la empresa, pues permiten adaptar mejor los productos o servicios a las condiciones de la demanda y perfeccionar los métodos de promoción. La realización de una investigación de mercado es un proceso complejo y lleva varias etapas, como se ilustra en el esquema básico propuesto por González (2008) (Ver anexo 1).

Otros autores como Vázquez y Trespalcios (1993), Kinneer y Taylor (1998), Cohen y Laurence (1999), Kotler (2001), Bernal (2005), Thompson (2006), Malhotra (2008), Yero (2010), Hair, Busch y Ortinau (2010) y Rodríguez (2011) comparten criterios similares; sobre todo ponen el énfasis en la determinación del problema, los objetivos, una muestra adecuada y construcción del instrumento de recogida de información. De igual forma, a los efectos de esta investigación, se asumirán tales criterios como premisas para llevar a cabo un estudio de mercado.

1.4.2 Tipos de investigación de mercados

Santemases (1993) hace alusión a los diferentes tipos de investigación de mercado: exploratoria, descriptiva, longitudinal, transversal y experimental o causales. Kinneer y Taylor (1993) hablan de la exploratoria, la concluyente y la de desempeño. Malhotra (2008) reconoce la exploratoria, descriptiva y causal o experimental.

En el caso de la investigación exploratoria resulta apropiada en etapas iniciales del proceso de toma de decisiones. Generalmente, esta investigación está

diseñada para obtener una noción preliminar de la situación con un gasto mínimo de costo de tiempo (Malhotra, 2008).

Dicha investigación es pertinente cuando la gerencia busca problemas potenciales y oportunidades: “busca nuevos puntos de vista, ideas o hipótesis sobre la situación; o desea una formulación del problema más precisa y la identificación de las variables más importantes en la situación de decisión” (Malhotra, 2008).

Como investigación concluyente o descriptiva se entiende aquella que aporta información para evaluar y seleccionar un curso de acción. El diseño de investigación se caracteriza por procedimientos formales. Esto incluye objetivos claramente definidos y necesidades de información (Malhotra, 2008).

Por su parte la investigación de monitoreo del desempeño es necesaria una vez que se ha seleccionado el curso de acción e implementado el programa de mercado, pues constituye el elemento esencial para controlarlos de acuerdo con los planes trazados. “La desviación del plan puede resultar de una ejecución inadecuada” (González, 2008).

Si bien Kotler (2006) y Malhotra (2008) sostienen la existencia de tres tipos solamente (exploratoria, descriptiva y causal), lo cierto es que las clasificaciones resultan similares y sus características y complejidades dependerán de la fase del proceso de comercialización en la cual sea necesaria la obtención y análisis de la información.

En cualquier caso, un paso fundamental de tales estudios resulta la segmentación del mercado, con el objetivo de determinar los segmentos y nichos más favorables para dirigir la estrategia comercial y el propio diseño del producto o servicio.

1.4.3 Segmentación de mercado

Cuando la estrategia de la empresa se orienta al mercado y no a la producción o a los servicios, resulta fundamental la segmentación del mercado. Cruz (1993) la define como la identificación de grupos homogéneos de consumidores para adecuar el producto a las características del mercado (Rodríguez, 2011).

Por su parte Kotler (2006) considera que la segmentación “constituye junto al posicionamiento ‘el corazón del moderno *Marketing* estratégico’ pues aporta una amplia visión, necesaria para obtener el éxito estratégico en el mercado”.

Para Arellano (2009) es “el proceso de analizar el mercado para identificar grupos de consumidores que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas. Como él mismo sentencia, no es dividir el mercado por cualquier variable que identifique a un grupo, sino hacerlo según aquellos aspectos que tienen relación con el producto o servicio”.

De acuerdo con Kotler (2006) el aspecto esencial de la segmentación es la consideración del mercado analizado desde el lado de la demanda, no como un todo unitario y uniforme sino integrado por un conjunto heterogéneo de compradores, con distintas características, necesidades o deseos y, en consecuencia, conductas de compras diferenciadas, que si se quisiera satisfacerlos e incrementar las ventas habría que proponer una oferta diferenciada para cada grupo de consumidores.

Por ende, la segmentación del mercado consiste en la segregación de consumidores en grupos homogéneos, cada uno de los cuales puede ser seleccionado como un segmento objetivo al cual aplicar una estrategia de *Marketing* compleja diferente.

Kotler (2006) sostiene que para que la estrategia de *Marketing* sea eficaz las características de los segmentos deben ser tales que resulte posible el establecimiento de una oferta comercial diferenciada; es decir, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen cada segmento.

En torno a esto Cruz (1993) y Kotler (2006) coinciden en que los criterios de segmentación deben ser fácilmente identificables, medibles, accesibles. Además, concuerdan en que los segmentos deben representar un potencial suficiente, por su tamaño o por los beneficios que pueden generar. Sobre todo, han de ser estables en el tiempo para que justifiquen las acciones comerciales adoptadas por la empresa y los recursos destinados.

Teniendo en cuenta lo anterior a los efectos de esta investigación se entiende por segmentación de mercado: el análisis minucioso e intencional del entorno para identificar aquellos grupos y subgrupos que se forman con características y patrones de comportamiento comercial y cultural similares, a fin de diseñar productos y servicios que atraigan su atención y consumo, y por ende resulten competitivos.

Según Kotler (2006) el mercado puede segmentarse de acuerdo con las siguientes variables:

Segmentación geográfica: comunidades autónomas, tamaño de la ciudad, densidad, clima.

Segmentación demográfica: edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar renta, ocupación, educación, religión, nacionalidad.

Segmentación por comportamiento: ocasiones, beneficios, nivel de uso, frecuencia de uso, nivel de lealtad, disposición, actitud hacia el producto.

Segmentación psicográfica: clase social, estilo de vida, personalidad. Esta última clasificación se complementa con la propuesta por Schiffman (2005) sobre la segmentación psicológica en la que incluye la determinación de necesidades-motivación, personalidad, percepción, participación en el aprendizaje, actitudes. En el ámbito sociocultural, la cultura, religión, raza, etnia, clase social, ciclo de vida familiar, elementos estos claves para la comprensión del consumidor.

En otro momento, Kotler (2006) también califica la clasificación de los compradores de acuerdo con los diferentes beneficios que buscan en los productos como una poderosa herramienta de segmentación, pues contribuye a “posicionar varias marcas dentro de una misma categoría de productos”. Rodríguez (2011) realiza un resumen de investigaciones relacionadas con la segmentación de mercados en diferentes objetos de estudio, con el propósito de dilucidar las principales tendencias seguidas en investigaciones afines, las cuales abarcan en su mayoría tres fases o etapas: la investigación, segmentación y definición del perfil de los segmentos (Ver anexo 2).

Como se aprecia en dicha tabla, en la primera etapa se definen por lo general las variables a tener en cuenta en la segmentación del mercado. Para ello se utilizan las técnicas y/o herramientas propias de la investigación de mercados (dinámicas de grupo (Mazanec, 1992; Kotler, 2003; Pérez, 2009; Carreras, 2011; Rodríguez, 2011), entrevistas y encuestas (Mazanec, 1992; Kotler, 2003; Moreno, 2009; Carreras, 2011; Rodríguez, 2011).

En la segunda etapa correspondiente a la segmentación se emplean técnicas estadísticas complejas como el Análisis *Cluster*, en sus distintas variantes. Este permite la formación de grupos o conglomerados a través de las observaciones

y el análisis discriminante, el cual favorece la selección de los conglomerados posterior al Análisis *Cluster* Jerárquico.

En la etapa de definición de los perfiles lo que se busca es dar una caracterización de los segmentos a partir de las características más distintivas de cada grupo. Si bien los autores consultados no mencionan posibles técnicas a emplear, se pudiera utilizar el análisis de los centroides basado en las medidas de tendencia central dentro de los segmentos y los análisis factoriales a través de las tablas de contingencia para definir los perfiles de los segmentos (Rodríguez, 2011).

1.4.4 Métodos y herramientas para la investigación de mercados

Según González (2008) los instrumentos funcionales del *Marketing* directo son las bases de datos y las listas. Los primeros son herramientas informáticas que permiten explotar los datos de los clientes actuales y/o potenciales de la empresa.

La base de datos permite la explotación de la información obtenida a fin de obtener el máximo beneficio y rentabilidad, ofreciendo al consumidor aquellos productos o servicios que puedan resultar de su interés. El éxito de una actividad de *Marketing* directo está en la calidad y fiabilidad de la base de datos, los cuales se recogen y se clasifican en tres tipos según González (2008):

- Datos de clasificación o tipológicos: aquellos que definen al cliente, esto es, de identificación, localización, sociodemográficos, socioeconómicos, profesionales, psicográficos...
- Datos de consumo: aquellos que se refieren a la compra y uso de los productos de la empresa, condiciones, cantidad, lugar, situaciones de compra, precio pagado, reincidencia...
- Datos de la historia promocional: aquellos que se refieren a acciones comerciales y promocionales que la empresa haya realizado con sus clientes, las respuestas obtenidas, los métodos de seguimiento utilizados...

La obtención de los datos puede llevarse a cabo a través de técnicas cuantitativas o cualitativas. Entre las primeras destacan:

1. Entrevista personal o cara a cara entre 2 o más personas con una serie de preguntas. Por lo general está enfocada a directivos, profesionales, etc.

2. Entrevista telefónica. A través de ella se hacen al entrevistado una serie de preguntas tasadas y predefinidas para obtener datos concretos de personas específicas.

3. Encuesta en postal. Consiste en el envío de un cuestionario, el cual debe ser llenado por el cliente y enviado por este a la empresa que lo envía. Actualmente, esta modalidad ha sido sustituida por el correo electrónico.

4. Encuestas en internet. En los últimos años es una de las técnicas más utilizadas al no precisar mucho gasto de recursos. Apenas implica colocar un cuestionario en una página web y se logra gran alcance en el mercado.

5. Compra fingida (*mystery shopping*). Esta técnica consiste en realizar una falsa compra, pues el verdadero objetivo es detectar y valorar el comportamiento del empleado, su atención al público, deficiencias durante el proceso de compra, entre otras.

Dentro de las técnicas cualitativas se encuentran:

1. *Focus group*. Esta técnica consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (por lo general entre 6-12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un tema concreto, un producto, un servicio, una publicidad, entre otros. De esta manera, el investigador observa y obtiene la información y *feedback* necesarios para realizar sus conclusiones.

2. Entrevista semi-estructurada. Debate o charla que sigue unas indicaciones básicas que irá marcando el entrevistador, pero no tiene por qué ceñirse especialmente a ellas y se puede alterar un poco el orden. La ventaja es que el entrevistador cuenta con mucho margen para recopilar la información necesaria.

En la investigación de mercado, de acuerdo con el problema, los objetivos y las necesidades de información, deben mezclarse las técnicas según su propósito, alcance y pertinencia. Posteriormente se realiza la tabulación e interpretación de los resultados. Actualmente existen disímiles tenencias enfocadas en el procesamiento de grandes cantidades de datos.

1.4.5 Tendencias actuales en la investigación de mercados

En la Era de la Información la saturación textual implica nuevos retos para los analistas de datos, y en este entorno las empresas especializadas en investigación de mercados suelen ir a la vanguardia. No en balde hoy se habla de cuatro tendencias fundamentales que implican la digitalización y

procesamiento a gran escala de enormes volúmenes de información que pueden ser la clave del éxito o el fracaso de las mega empresas.

Jodar (2018) sostiene que el 39% de las compañías prevén invertir en Inteligencia Artificial en los próximos cinco años y el 40% de los profesionales piensan que su empresa está apostando por la transformación digital.

El Big Data y los análisis de negocios constituyen la premisa actual de la industria de desarrollo de software y según IDC's Worldwide (citado por Jodar, 2018) su tasa de crecimiento anual rondará el 11, 9 % hasta el 2020. De ahí que las empresas continúen invirtiendo en modernizar su tecnología para llevar a cabo los procesos de gestión de información y conocimiento internos que soportan el Big Data. También existen progresos significativos en los análisis de textos a partir del desarrollo del *Machine Learning* (Castro, 2018).

De igual forma es fuerte la inversión en aplicaciones y APIs que permiten recopilar y gestionar un sinfín de datos de consumo y mercado de forma cada vez más rápida, desde las redes sociales, a las compras y navegación por el móvil (Jodar, 2018).

De acuerdo con Castro (2018) las comunidades online o *Market Research Online Communities* (MROC) constituyen otra de las tendencias de la investigación de mercados. A inicios de 2018 el 60% de las empresas en países desarrollados utilizaba las MROC, que consisten en reclutar a un grupo de participantes (de 20 hasta 100, o incluso 150 personas), y la comunidad se mantiene activa típicamente por una semana o dos. Cuenta con un moderador que interactúa con los participantes y estos a su vez entre sí. El moderador hace preguntas sobre comportamientos, envía imágenes de productos, publicidades, cuestionarios, pide que los participantes envíen fotos o videos, testea un nuevo concepto, y puede realizar otras actividades también sin sacar a los participantes de sus ambientes naturales, lo que constituye una ventaja respecto a los *Focus Groups* (Castro, 2018).

Por otro lado, ya son tendencia las encuestas online a móviles (*Mobile First Survey*), de hecho, según Castro (2018) el 50 % de las empresas en países del primer mundo las utilizan. Si bien tiene como desventaja que el formato de la pantalla de los móviles no permite introducir grandes tablas para obtener determinada información, no deja de ser un mecanismo más para recabar información útil en cualquier estudio de mercadotecnia.

Debido a la pasión que han suscitado las redes sociales en la población, a nivel mundial, otra tendencia en la investigación de mercados es el análisis de la información que colocan los usuarios en sus perfiles y cuentas. Actualmente más del 43 % de las empresas en países desarrollados han incursionado, fundamentalmente las dedicadas a la producción tecnológica (Castro, 2018)

Tales herramientas unidas a la pericia de los investigadores de mercados están marcando la diferencia en el terreno del análisis y la gestión del *Marketing*. De esta forma los cálculos de demandas, estudios de imagen o la segmentación de mercados, se realizan con un mayor por ciento de efectividad y certeza. Más que instrumentos, dichas tendencias componen una filosofía gerencial que sería muy útil para la gestión de la banca.

1.5 Importancia de la investigación de mercados en la gestión de la banca

Como reconoce Borrás y Ameneiro (2018) “se ha demostrado una relación positiva y de primer orden entre el desarrollo financiero y el crecimiento económico”. En este sentido, los bancos comerciales al encargarse de proporcionar los créditos a las empresas para que crezcan y se desarrollen, de modo que contribuyan al proceso de reproducción ampliada de la economía, tienen a su vez la obligación de prestar diversos servicios y desarrollar disímiles productos como respuesta a los intereses y necesidades crecientes de los clientes. Siempre de acuerdo con los adelantos tecnológicos a nivel mundial, que permiten una mayor eficiencia en la prestación de los servicios y mayor certeza y eficacia de los productos creados (Diagnóstico de la gestión del Marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), 2018)

Para llevar a cabo este propósito resulta imprescindible que la gestión y estrategias bancarias se enfoquen hacia el mercado y ubiquen la función del *Marketing* en un lugar priorizado dentro de la administración institucional (Diagnóstico de la gestión del Marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), 2018).

A nivel mundial la banca comercial o de consumo está dentro de los negocios más importantes, donde la competencia por captar los pasivos de la población o las empresas para luego invertirlos es realmente fuerte. Sin embargo, los productos o servicios son esencialmente los mismos, y al decir de González y

Rodríguez (2006) el mayor elemento diferenciador entre las entidades bancarias es la calidad con que brindan estos servicios. Por supuesto, el cliente percibe la calidad cuando el producto recibido satisface su necesidad y la supera, en el momento, lugar y con los recursos más adecuados.

Aunque cada institución bancaria adapta su cartera de productos a sus propias estrategias de comercialización, para diferenciarse una de otras, esto no es suficiente para lograr una diferenciación competitiva si no se tienen en cuenta estudios periódicos del mercado que capten la evolución de los diferentes segmentos, la participación de sus productos en el mercado y la percepción que tienen los clientes sobre la institución y sus competidores.

De tales análisis pueden emerger las estrategias oportunas para lograr un mejor resultado de la entidad dentro del entorno socioeconómico en el que se desenvuelva. De ahí la importancia de las investigaciones de mercado para la gestión de la banca.

Conclusiones del Capítulo

- Teniendo en cuenta la literatura revisada para la realización de esta investigación se concluye que la gestión de la banca es un proceso que ha evolucionado a lo largo de la historia, incorporando los avances de la ciencia y la técnica, así como los conocimientos del *Marketing* y las investigaciones de mercado para mejorar sus resultados y lograr entidades más competitivas.
- El desarrollo del *Marketing* contribuye al despegue económico de una empresa y se asocia con el progreso alcanzado por los países.
- La investigación del mercado precisa la segmentación por grupos con cualidades o características similares de acuerdo con las variables definidas por Schiffman (2005) y Kotler (2006).
- A los efectos de esta investigación se seguirán los presupuestos teóricos de Kotler (2006), González (2008) y Malhotra (2008) por considerarlos más afines con las necesidades del presente estudio.

Capítulo II Caracterización del objeto de estudio. Diseño del procedimiento para realizar la investigación de mercados

En este capítulo se realiza la caracterización del objeto de estudio, teniendo en cuenta su origen, funciones y estructura. Se particulariza en la organización del BPA en Matanzas y en la composición de la Banca de Negocio. De igual forma, se define y describe metodológicamente el procedimiento a seguir para llevar a cabo la investigación de mercado.

2.1 Génesis del Banco Popular de Ahorro

El Banco Popular de Ahorro fue creado el 18 de mayo de 1983 mediante el Decreto-Ley No. 69, el cual lo reconocía como un banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, fundamentos ratificados luego en el Decreto-Ley No. 173, de fecha 28 de mayo de 1997 “Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias” (BPA, 2018).

El capital inicial del BPA fue aportado por el Estado cubano y se ha incrementado a partir de su gestión independiente, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria. El BPA realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97, de fecha 4 de noviembre de 1997, mediante la cual el Banco Central de Cuba, además de ratificar la licencia originalmente concedida, le confirió Licencia General para operar con carácter de Banco Universal, lo que le permite realizar cualquier actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible (BPA, 2018).

A tales efectos se definió la misión, visión, objetivos estratégicos y objeto social de la entidad, como figuran en el Manual de Instrucciones y Procedimientos de la entidad (BPA, 2019).

Misión: Rentabilizar los recursos financieros actuales y potenciales, manteniendo el liderazgo en el segmento de personas naturales, fortaleciendo el de personas jurídicas con una amplia red, con profesionalidad en el servicio y tecnología de punta, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Visión: Somos un banco universal altamente competitivo y rentable, con una imagen de solidez y confiabilidad que nos permite ser líderes en el mercado de personas naturales y consolidarnos en el de personas jurídicas.

Objetivos Estratégicos: Para la elaboración de los objetivos se tuvieron en cuenta los cambios estratégicos en la Política Monetaria del país, a consecuencia de la implementación de los lineamientos y su repercusión para el Banco Popular de Ahorro, quedando establecidos de la siguiente forma:

1. Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la Política Bancaria. Reordenar los servicios que se prestan a terceros.
2. Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores, aplicando adecuadamente la política de renegociación financiera en cada caso.
3. Elaborar y aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, que generan ingresos en divisas o sustituyan importaciones, así como a otras que garanticen el desarrollo económico social.
4. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos libres, fundamentalmente en los de mayores plazos.
5. Mediante la estrategia aprobada, intensificar la lucha contra las ilegalidades, el delito y la corrupción y movilizar a los colectivos de trabajadores con este fin.
6. Contar con sistemas automatizados, certificados y garantizar la continuidad de la tramitación de la mensajería con otros bancos.
7. Mejorar la organización y funcionamiento del Banco, adoptando las medidas del proceso de institucionalización del país y garantizar el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
8. Llevar a cabo el proceso de Perfeccionamiento Institucional contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía, a partir de las transformaciones económicas acordadas en las Directrices y Objetivos de Trabajo del PCC, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

En la segunda mitad de la década del 90 del siglo XX, el sistema bancario en nuestro país inició un proceso de reestructuración con el objetivo de

desempeñar un papel activo en el conjunto de transformaciones emprendidas en la economía cubana como consecuencia del derrumbe del campo socialista (BPA, 2019).

Objeto Social:

A partir de estos cambios entra en vigor la Resolución No. 105 del 2 de abril de 1997, la cual otorga al Banco Popular de Ahorro una nueva licencia que amplía sus objetivos y funciones, lo que le permitirá realizar todo tipo de operaciones bancarias. Como figuran en el Manual de Instrucciones y Procedimientos (2019) las operaciones fundamentales que amparan esta licencia son:

- ✓ Captar, recibir y mantener dinero en efectivo en depósitos a la vista o a término, en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales, pudiendo emitir por los depósitos recibidos certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo o en la forma que pacte con el cliente. Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya sea en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes. Asimismo, podrá efectuar depósitos a la vista o a término en otras instituciones bancarias y financieras nacionales o extranjeras.

- ✓ Determinar cuándo los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de estos, tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba.

- ✓ Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamientos de todo tipo a corto, mediano y largo plazo, sin garantías o con ellas, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.

- ✓ Solicitar y obtener préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazo u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.

✓ Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y en general hacer todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables, así como tramitar cartas de créditos y de garantía en todas sus modalidades, ya sea emitiéndolas, confirmándolas, avisando o interviniendo en su negociación.

✓ Obtener, recibir, y mantener depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en asambleas de accionistas u otros para los que esté debidamente apoderado.

✓ Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes, resolver consultas para estas operaciones, realizar estudios de factibilidad de mercado y en general, asesorar sobre cualquier clase de negocio financiero o mercantil.

✓ Desarrollar operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero, *forfaiting* y otras modalidades de financiamiento, así como actuar en su carácter de *trustee* en operaciones de terceros, promotor, agente pagador, o en otro carácter en emisiones de bonos y obligaciones (BPA, 2019).

✓ Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y cualquier otro medio avanzado de pagos.

Teniendo en cuenta lo anterior se definió el Mapa de Procesos del BPA, como se aprecia en el gráfico 2.1.



Gráfico 2.1 Mapa de procesos. Fuente: MIP del BPA (2019).

El BPA cuenta con una Oficina Central que coordina y regula la labor de las direcciones provinciales y del municipio especial Isla de la Juventud. Cada dirección provincial atiende a su vez un número de sucursales diseminadas por todo el país y estas, por su parte, controlan a las cajas de ahorro asociadas. Actualmente es el banco con mayor red de oficinas.

En el caso de Matanzas cuenta con una dirección provincial, 22 sucursales, 28 cajas de ahorro, 2 centros de negocios y un centro de capacitación.

2.2 Banca de Negocios del BPA

La Banca de Negocios del BPA atiende a personas jurídicas y formas de gestión no estatal. Si bien existe una cartera de productos definidas, pueden identificarse de acuerdo con el mercado objetivo diferentes carteras de clientes:

- ✓ Cartera de personas jurídicas
- ✓ Cartera de pequeños agricultores
- ✓ Cartera de cooperativas no agropecuarias
- ✓ Cartera de TCP

Para llevar a cabo su gestión comercial, la banca cuenta con un departamento metodológico en la Dirección Provincial de Matanzas compuesto por una jefa de departamento, tres especialistas B en banca y un gestor C de Negocios, esta última plaza creada a raíz la Nueva Política Bancaria y encaminada fundamentalmente a captar clientes del sector cuentapropista.

Complementan la actividad de la Banca un especialista comercial dedicado a la actividad en cada una de las sucursales (22). Además, se abrieron en la cabecera municipal dos centros de negocios. Cada uno cuenta con cuatro especialistas, dos analistas de riesgo y un gerente y subgerente comercial. La actividad básica de estos Centros de Negocios es el análisis y aprobación de créditos.

2.3 Diseño del procedimiento

Resolver la necesidad del BPA de ampliar su participación en el sector cuentapropista pasa irremediablemente por un análisis de mercadotecnia. Como sentencia González (2008), el mercado ya no es lo que era, está cambiando y evolucionando de manera drástica, motivado principalmente por la presión de las diferentes fuerzas sociales, avances tecnológicos y

globalización, los cuales crean nuevos comportamientos y retos que solo desde una óptica de *Marketing* encontrarán respuestas satisfactorias.

El análisis exhaustivo del mercado favorece la comprensión de sus expectativas y un enfoque empresarial hacia el cliente como centro de su gestión. Tal análisis solo es posible a través de la investigación de mercados.

En el caso del presente estudio se parte del siguiente modelo analítico verbal: Un cuentapropista acude al banco en busca de seguridad para su capital o de productos y servicios que faciliten su gestión comercial. Según su experiencia, evalúa el servicio bancario de acuerdo con los criterios que lo llevaron allí. Si la experiencia es lo suficientemente positiva, el cuentapropista aumentará su confianza en el banco y utilizará otros productos financieros.

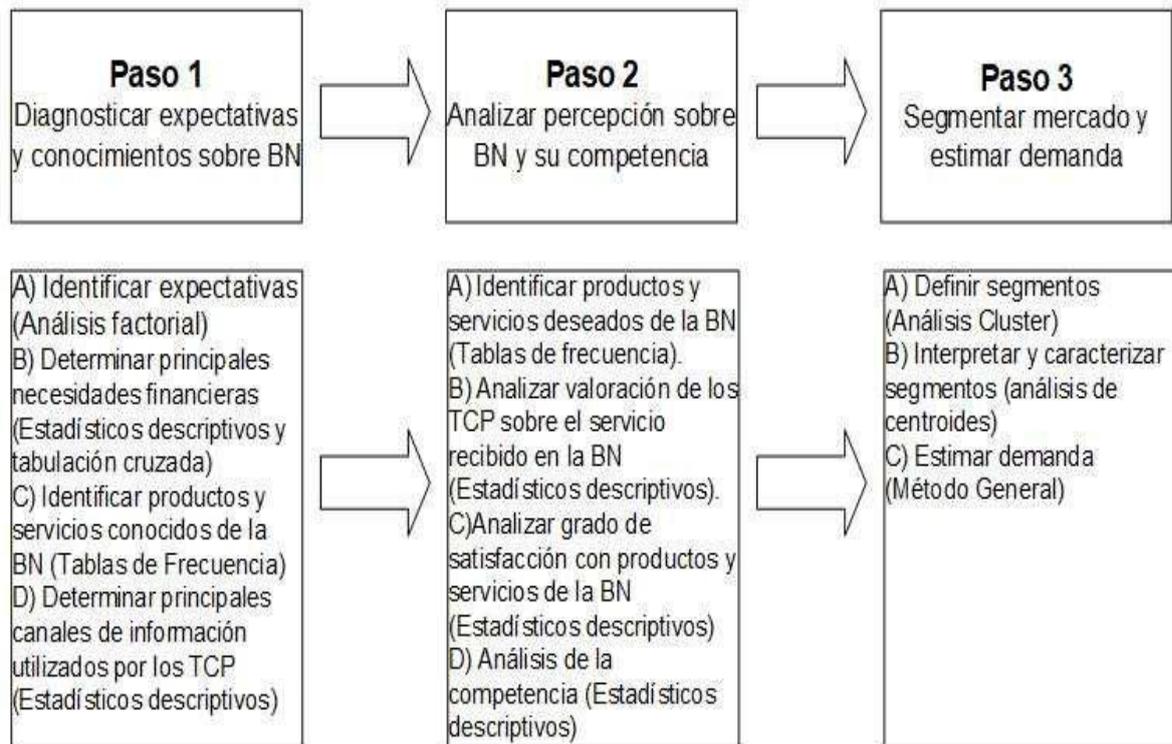
Para diseñar el procedimiento se tuvo en cuenta una matriz de síntesis sobre la base de las coincidencias en torno a los aspectos más importantes considerados por los autores estudiados: (Vázquez y Trespalacios (1993); Kinnear y Taylor (1998); Cohen y Laurence (1999); Kotler (2001); Bernal (2005); Thompson (2006); Malhotra (2008); González (2008); Yero (2010); Hair, Busch y Ortinau (2010); Rodríguez (2011); López (2015); Blanco (2016) (Ver anexo 3). A partir de estas coincidencias se elaboró el siguiente procedimiento para realizar la investigación de mercado.

Procedimiento para desarrollar investigación de mercado en BPA

Fase I Diseño de la Investigación



Fase II Análisis de relación entre variables medidas



Fase III Elaboración de plan de mejora



Gráfico 2.2. Procedimiento para realizar investigación de mercados en BPA. Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 Fase I Diseño de la investigación

Paso 1: Analizar situación problemática

Autores como Malhotra (2008) y González (2008) enfatizan el análisis de la situación problemática o los antecedentes teniendo en cuenta datos

secundarios como los resultados económicos, la legislación vigente o el contexto.

Si bien el ejercicio del trabajo por cuenta propia tuvo un primer momento en la década del 90, no es hasta octubre de 2010 (Figueredo, 2018) que se impulsa la ampliación de este sector con la aprobación de unas 201 actividades. En esta ocasión el cuentapropismo resurge como una alternativa ante el proceso de reordenamiento laboral llevado a cabo en el país con el objetivo de reducir plantillas infladas y contribuir a la actualización del modelo económico cubano. Desde entonces se han realizado varias modificaciones desde el punto de vista legal a fin de organizar dicho sector¹.

La última, publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 35, involucra una serie de normas para el perfeccionamiento del Trabajo por Cuenta Propia en Cuba, tales como la reapertura de un grupo de licencias, el reordenamiento de algunas actividades, nuevas políticas para el transporte y modificaciones tributarias (Figueredo, 2018).

Entre estas últimas figuran las cuentas fiscales en el caso de seis actividades específicas entre las que se encuentran los arrendadores de viviendas o espacios, los productores vendedores de alimentos y los transportistas.

Tras las medidas implementadas un grupo considerable de cuentapropistas abandonaron la licencia, pero aún existe una cifra significativa en la provincia 100 mil 844 (ONAT, 2019), cuyas posibilidades de desarrollo no solo serían beneficiosas para sus titulares, sino también para la sociedad en su conjunto, sobre todo a partir de la utilización de una parte de los impuestos para el desarrollo local.

Para el BPA significaría el crecimiento de su cartera de clientes y como consecuencia, de sus ingresos, pues como sector incipiente precisa de fondos que estimulen su desarrollo y a la vez, asesoramiento financiero en la administración de su capital.

Sin embargo, menos del 5 % de los cuentapropistas en activo en la provincia son clientes del BPA. De ahí que para la definición del problema de la investigación de mercado se realizó un intercambio con los implicados en la

¹ Marta Elena Feitó Cabrera, viceministra de Trabajo y Seguridad Social, declaró a Cubadebate que la ampliación del trabajo por cuenta propia ha posibilitado un sostenido incremento del número de personas que lo ejercen. "De 157 mil a más de 593 mil en agosto de 2018, lo que representa el 13% de los ocupados". (Figueredo, 2018)

investigación, o sea directivos y especialistas del área comercial, en especial de la Banca de Negocios.

Una vez esclarecida la situación problemática se definió el problema de la investigación de mercado como la necesidad de ampliar la participación de la Banca de Negocio en el sector cuentapropista.

Y como objetivos de la investigación de mercado se delinearón los siguientes:

1. Determinar expectativas sobre los servicios bancarios
2. Determinar las principales necesidades financieras de los cuentapropistas
3. Diagnosticar cuánto saben los clientes sobre los productos y servicios de la BN del BPA
4. Identificar los canales utilizados por los cuentapropistas para informarse
5. Determinar qué valoración tienen los clientes del BPA sobre el servicio de la BN
6. Determinar el porcentaje de clientes TCP que desean seguir utilizando los productos de la BN
7. Determinar si los clientes del BPA se encuentran satisfechos con el servicio recibido
8. Identificar cómo se valora el servicio de la BN del BPA respecto a su competencia
9. Identificar estrategias de la competencia
10. Segmentar mercado de cuentapropistas
11. Caracterizar segmentos
12. Estimar demanda potencial para la BN
13. Identificar factores que inciden en la demanda
14. Identificar posibilidades de mejora
15. Proponer estrategias de *Marketing*

Tras plantear los objetivos se elaboran las preguntas específicas a las cuales dará respuesta la investigación de mercados:

1. ¿Qué atributos son más importantes para un TCP a la hora de elegir un proveedor financiero?
2. ¿Cuáles son las principales necesidades financieras de los TCP?
3. ¿Qué porcentaje de los productos y servicios de la BN del BPA conocen los TCP?

4. ¿Qué porcentaje de los productos y servicios de la BN del BPA son utilizados por los TCP?
5. ¿Cuáles son los productos de la BN del BPA más deseados por los clientes?
6. ¿Cuáles son los canales más utilizados por los TCP para informarse?
7. ¿Cómo evalúan los TCP los servicios de la BN de acuerdo con sus expectativas?
8. ¿Qué porcentaje de los clientes atendidos en la BN del BPA se sienten satisfechos con el servicio recibido?
9. ¿Qué características tiene la oferta de la competencia?
10. ¿Qué ventajas podría tener la BN sobre su competencia?
11. ¿Hacia cuáles segmentos del sector cuentapropista se debe dirigir una mayor actividad de *Marketing* con el objetivo de captarlos como clientes?
12. ¿Cuál es la demanda potencial para los servicios de la BN del BPA?
13. ¿Qué factores influyen en la demanda?
14. ¿Cuáles son las posibilidades de mejora para ampliar la participación de la BN del BPA en el sector cuentapropista?
15. ¿Qué acciones de *Marketing* pueden dirigirse para transformar las debilidades detectadas en la investigación de mercados?

Una vez definido el problema, objetivos y preguntas de la investigación de mercados, se especifica el tipo de investigación, que en este caso es de corte descriptivo. El presente estudio realiza un análisis y segmentación del mercado cuentapropista, lo que implicaría caracterizar minuciosamente los diferentes segmentos, sus potencialidades y a partir de ahí calcular la demanda para la Banca de Negocios.

Dentro de las investigaciones de mercado se inscribe en las transversales simples pues se extrae una única muestra de encuestados de la población meta y se obtiene información de esta muestra una sola vez. Estos diseños se conocen también como diseños de la investigación de encuesta por muestreo (Malhotra, 2008). De acuerdo con este autor los estudios transversales constituyen el diseño descriptivo más usado en la investigación de mercados.

Luego se definen las necesidades de información. Estas últimas fueron delineadas a partir de la técnica Tormenta de Ideas o *Brainstroming*, creada por Alex Sobornes en 1941 (Segura, 2006). Dicha técnica se aplicó en una de

las ediciones del Taller Conozca sus números², en el cual participaron cuentapropistas y especialistas de la Banca de Negocio. En el primer paso emergieron las siguientes ideas como posibles causas de la escasa demanda de los productos y servicios bancarios por los cuentapropistas:

1. Falta de conocimiento de los productos y servicios bancarios y de cómo podría ayudar el Banco a su negocio.
2. Estrategia comunicativa insuficiente
3. Desinterés por utilizar algún producto o servicio del Banco
4. No utilización de productos o servicios bancarios por desconfiar de los procedimientos del Banco.
5. No utilización de productos o servicios bancarios por temor a represalias fiscales por generación y acumulación de riquezas
6. No utilización de productos o servicios bancarios por miedo al endeudamiento.
7. No utilización de productos o servicios bancarios por considerar los procedimientos muy engorrosos y difíciles.
8. Experiencias negativas relacionadas con la calidad del servicio recibido en BPA.
9. No utilización de productos o servicios bancarios porque no satisfacen sus necesidades y expectativas.
10. No utilización de productos o servicios del BPA porque prefieren los de la competencia.

En el segundo paso se filtraron las ideas similares para definir entonces las necesidades de información junto al análisis de las fuentes a través de las cuales podrían obtenerse los datos solicitados. Para ello se caracterizaron las fuentes en primarias y secundarias según la clasificación utilizada por Malhotra (2008). Considerando como fuentes primarias aquellas que resulten de la aplicación de un instrumento concreto en la población objeto de estudio, mientras por secundarias se entienden aquellas recogidas en informes, investigaciones anteriores, u otro tipo de datos que contribuyan a la

² El Taller Conozca sus números es una iniciativa impulsada por la Asociación de Cajas de Ahorros Alemanas y se realiza con una frecuencia bimensual en cada provincia. Constituye la acción más clara de asesoramiento financiero impulsada por el BPA.

contextualización del estudio y que puedan ser obtenidos por el investigador a través del análisis bibliográfico documental.

Tabla 2.1 Necesidades de información. Fuente: Elaboración propia.

Necesidades de Información	Fuente	Tipo
Resultados económicos de BN	Estado de Situación del BPA en 2017 y 2018	Secundaria
Clientes TCP de la BN del BPA	Bases de datos de la BN del BPA	Secundaria
Cartera de productos de la BN del BPA	MIP del BPA.	Secundaria
Cantidad de TCP en el municipio de Matanzas	Bases de datos de Contribuyentes de la ONAT	
Datos socioeconómicos de los TCP		Primaria
Necesidades financieras de los TCP		Primaria
Expectativas de los TCP sobre los servicios bancarios		Primaria
Conocimientos sobre los productos y servicios de la BN del BPA		Primaria
Principales canales de información utilizados por los TCP		Primaria
Valoración sobre el servicio recibido e imagen de la BN de BPA		Primaria
Percepción sobre la competencia	Encuesta	Primaria
Causas que limitan crecimiento de la cartera de TCP	Encuestas y dinámicas grupales	Primaria

Paso 2: Construir instrumentos de medición

Teniendo en cuenta el tipo de investigación a realizar y definidas las necesidades de información, se utilizan los siguientes métodos y técnicas para la recogida de datos:

1. Método bibliográfico documental (investigación cualitativa), para conocer elementos del entorno socioeconómico y legal de la provincia donde actúan los cuentapropistas que se pretenden captar y analizar informes económicos de la gestión de BN.

2. Entrevistas semiestructuradas a implicados en la investigación (Subdirectora Comercial, Jefa de Dpto. de Negocio) (ver anexo 4) con el objetivo de profundizar en la situación de la banca, estrategias utilizadas, y apreciación sobre los factores que inciden en la escasa demanda de los servicios.

3. Encuestas a cuentapropistas (ver anexo 5) con el propósito de determinar expectativas, necesidades financieras, conocimiento sobre productos y servicios, canales de información, valoración del servicio, valoración de la competencia, satisfacción con el servicio recibido, recomendación de la banca a terceros, actividad económica desarrollada, tiempo de ejercicio de la actividad, lugar de residencia y renta anual.

4. Encuesta a trabajadores del área de Negocio (ver anexo 6) con el objetivo de determinar el promedio de TCP que acuden a las oficinas de BPA y los factores que pueden incidir en la demanda. Dentro de las variables que se miden se encuentran: experiencia bancaria, promedio de TCP atendidos en el mes, factores que limitan la demanda, estrategias utilizadas para captar más clientes.

Dada la variedad de técnicas se identifican las poblaciones para cada encuesta, y tras el análisis previo en torno a las cantidades de cada caso se procede a la delimitación de la muestra, utilizando los procedimientos establecidos por Hernández (1997) y Malhotra (2008).

En el caso de la primera encuesta se decidió aplicarla íntegramente a los especialistas comerciales del Municipio (30), pues el tamaño de la población no es muy grande. La encuesta se aplica a través del Aula Virtual del BPA³, página web que permite el acceso rápido y eficaz a la totalidad de la población, además del procesamiento automático de la encuesta.

En la encuesta aplicada a los cuentapropistas se tomó como población la cantidad de contribuyentes en el municipio de Matanzas, según la base de datos de la ONAT con cierre de enero 2019. En este caso para la definición de la muestra se emplea el método probabilístico a través de la siguiente fórmula.

³ Aula Virtual: Una plataforma Moodle adaptada en el BPA para gestionar básicamente la capacitación a distancia pero que también cuenta con otras opciones como las encuestas que pueden utilizarse para estudiar determinados temas como el de este trabajo.

Por cuestiones de tiempo y limitaciones de recursos se definió como margen de error el 10%, que es el máximo permitido en este tipo de investigaciones.

$$n = \frac{N * K^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + K^2 * P * Q}$$

Donde:

N: tamaño de la población

k: nivel de confianza (1.96)

p: probabilidad de éxito (0.5)

q: probabilidad de fracaso (0.5)

e: Error de la investigación (0.0994)

n: números de encuestas a realizar

Para la selección de los encuestados se contó también con el registro de Contribuyentes de la ONAT, el cual permitió filtrar y organizar los sujetos a fin de aplicar el muestreo aleatorio sistemático, uno de los más utilizados para realizar investigaciones de mercado por ser de fácil confección y utilización, además de lograr mayor representatividad en el estudio (Malhotra, 2008).

En la aplicación del cuestionario participaron el Gestor B de Negocio y los especialistas de los Centros de Negocio del BPA junto a la autora y otros trabajadores bancarios que también colaboraron.

Tipos de escalas utilizadas:

Se utiliza una escala no comparativa, combinando preguntas abiertas y cerradas. En el cuestionario predomina la escala Likert de 1 a 5 puntos por ser la más factible para la obtención de la información y su posterior procesamiento, pues de acuerdo con los autores estudiados (Diéguez, 2009; Pérez, 2009; Carreras, 2011; Rodríguez, 2011) es una de las más usadas en investigaciones comerciales debido a su flexibilidad y adaptabilidad a todos los criterios.

No obstante, también se utilizan otras escalas como la dicotómica para precisar determinada información no ajustable a la Likert. En el caso de las preguntas abiertas se utilizan para contextualizar o precisar otros datos necesarios para la comprensión final del problema.

Paso 3: Prueba de fiabilidad y validez

Una vez definidas las muestras a encuestar para realizar la investigación se procede a la validación del instrumento con la aplicación de la prueba piloto. Para la definición de la muestra del pilotaje se tuvieron en cuenta los criterios de Malhotra (2008), autor que considera que esta prueba debe realizarse a un mínimo de 15 encuestados.

Posteriormente se hizo la validación del instrumento en el software estadístico SPSS versión 15.0, a partir del análisis del Alpha de Cronbach, dando un índice de fiabilidad de 0,782 favorable para la investigación de acuerdo con los criterios de Valls (2006), quien considera como fiables y válidos los cuestionarios cuyo Alpha de Cronbach supere el índice de 0,7(ver anexo 7).

De acuerdo con Zabala (2017) existen varias formas para validar un cuestionario, pero las tres más reconocidas son la discriminante, la nomológica y la convergente. Esta última se realiza mediante la Regresión Lineal Múltiple en la cual se comprueba el coeficiente R^2 . La escala se considerará válida si los valores obtenidos son superiores a 0.7. En este estudio los resultados de R^2 fueron equivalentes a 0.885 como se aprecia en el anexo 7.

Finalmente se procede a la recogida de la información con la aplicación de las encuestas a TCP y especialistas comerciales. Además, se recabaron los balances económicos de 2017 y 2018, así como los planes y objetivos de trabajo para 2018 y 2019.

2.3.2 Fase 2 Análisis de la relación entre las variables medidas

Paso 1: Diagnosticar expectativas y conocimientos de los TCP sobre BN Para llevar a cabo este diagnóstico se utilizó el cuestionario a TCP. En la pregunta fueron medidos 17 ítems y posteriormente resumidos a través del análisis factorial en el software estadístico SPSS versión 15.0.

En el análisis de las necesidades financieras, del conocimiento sobre los productos y servicios de la BN y de los principales canales de información utilizados por los TCP, se emplearon tablas de frecuencia, tabulación cruzada, pruebas de hipótesis y método gráfico, siempre de acuerdo con los objetivos definidos para la investigación y las preguntas específicas.

Según Malhotra (2008) las tablas de frecuencias y la tabulación cruzada son muy utilizadas en la investigación de mercados pues en el caso de la primera

se describe una variable a la vez, mientras con la segunda se pueden describir dos o más variables de forma simultánea en una sola tabla.

Para determinar la significancia estadística de la asociación observada en la tabulación cruzada se empleó el estadístico chi cuadrada (X^2), el cual determina si existe una relación sistemática entre las variables, a partir de la comprobación de la hipótesis nula (H_0) que plantea que no hay asociación entre las variables. La H_0 se rechaza únicamente cuando el valor calculado del estadístico de prueba es mayor que el valor crítico de la distribución X^2 con el número apropiado de grados de libertad (Malhotra, 2008).

Por otro lado, la fuerza de la asociación se midió con el coeficiente de correlación r y el coeficiente de contingencia V Cramer, cuyos valores varían siempre entre 0 y 1. Un valor grande indica un alto grado de asociación, pero no cómo se relacionan las variables (Malhotra, 2008).

Paso 2: Análisis de la percepción sobre el servicio de la BN y su competencia

Para la evaluación de las percepciones sobre el servicio de la BN y el grado de satisfacción de los clientes, se utilizó la encuesta a TCP. En la tabulación e interpretación de los resultados se emplearon medidas de tendencia central como la media y el método gráfico para ilustrarlos.

Evaluar la competencia requiere la identificación de aquellas entidades que brinden servicios similares a la Banca de Negocio del BPA. Posteriormente es preciso conocer su oferta y estrategia. Ambas necesidades de información pueden satisfacerse con el análisis de datos secundarios (revisar página web de la competencia, trabajos periodísticos sobre sus servicios, investigaciones realizadas anteriormente) o la técnica de la falsa compra. Con esta última se pueden conocer cuáles son las características de la oferta como si el investigador fuera un cliente más.

Por otro lado, la encuesta realizada también permite triangular esta información, pues las preguntas 2, 4 y 6 están dirigidas a esclarecer las expectativas de los clientes y su valoración sobre el servicio y los productos ofrecidos tanto del BPA como de su competencia.

Los resultados podrán mostrarse en un gráfico de barras con el fin de apreciar las diferencias señaladas por los clientes. Una vez detectadas estas diferencias se podrán trazar estrategias acordes con la situación a fin de revertir los aspectos negativos.

Paso 3: Segmentar mercado y estimar demanda

Para la segmentación de mercado se utilizaron variables socioeconómicas y de comportamiento. De acuerdo con los resultados de investigaciones anteriores (Mazanec 1992; Loker y Perdue, 1992; Alzua, O'Leary y Morrison, 1998; Kotler, 2006; Moreno, 2009; Pérez, 2009; Carreras, 2011; Rodríguez, 2011; Blanco, 2016; Zabala, 2017) resulta pertinente la segmentación a fin de agrupar por características homogéneas los distintos segmentos hacia los cuales sea interés de la empresa dirigir sus acciones de *Marketing*.

Entre las herramientas a utilizar en este paso se encuentra el análisis *Cluster* jerárquico mediante el método de *Ward* (o método de varianza mínima). Al buscar la semejanza es preciso definir una medida que pueda evaluarla dentro de las respuestas dadas por los encuestados. En este caso, pueden utilizarse las medidas de correlación, distancia y asociación (Zabala, 2017).

Posteriormente se realiza la caracterización de los segmentos a partir del análisis discriminante o evaluación de los *centroides*.

Para el cálculo de la demanda pueden utilizarse diferentes métodos, pero en este estudio se estimará a partir del método general, en el cual la demanda primaria potencial será igual a la multiplicación del número de compradores potenciales por la cantidad media adquirida por comprador o tasa de compra.

Por su parte el ingreso potencial se puede calcular al multiplicar la fórmula de la demanda del mercado por el precio medio unitario del producto en cuestión (Galán, 2018). De acuerdo con Botero (2014) la demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Para Pereira (citado en Botero, 2014), "el análisis de la demanda tiene por objeto demostrar y cuantificar la existencia, en ubicaciones geográficas definidas, de individuos o entidades organizadas que son consumidores o usuarios actuales o potenciales del bien o servicio que se piensa ofrecer. Este análisis está íntimamente ligado a la capacidad de pago de los consumidores".

En el caso de los productos y servicios financieros estaría relacionado, además, a las garantías que puedan presentar los clientes a la hora de recibir un financiamiento. Tras estimar la demanda potencial se determinarán los

factores que inciden en ella a partir de los cuestionarios aplicados y se expondrán mediante el diagrama de *Ishikawa*.

2.3.3 Fase 3 Elaboración del plan de mejora

Paso 1: Analizar posibilidades de mejora

Tras el análisis de la información es necesario aplicar la matriz Importancia-Grado de presencia percibida (Ver anexo 8), en la cual se representan gráficamente los resultados y se establecen prioridades para la mejora en aquellas variables que sean más importantes para los clientes y que tengan un grado de presencia percibida bajo.

Esta matriz, referida en Diéguez, 2009; Pérez, 2009; Betancourt, 2009; Carreras, 2011 y Rodríguez, 2011 parte de la propuesta por James y Mantilla (1977) para estudiar la imagen de destinos turísticos. En ella se relaciona la importancia relativa de varias variables y su grado de presencia percibida. La utilización de este tipo de análisis resulta muy útil en la toma de decisiones, pues facilita la identificación de aspectos o atributos a los cuales se les debe dedicar una mayor atención, asignándoles más recursos y programas para mejorar.

La representación gráfica se realiza en un eje de coordenadas, cuyo origen es el valor medio obtenido para todos los variables en cuanto a su importancia y grado de presencia percibida. No obstante, también pueden asignarse valores relacionados con un estado deseado o nivel de referencia determinado con anterioridad (Noda, 2004; Rodríguez, 2011). Este gráfico precisa que cada variable se ubique en uno de los cuatro cuadrantes, facilitando una rápida y visual evaluación de los beneficios buscados en los servicios objeto de estudio.

Paso 2: Proponer estrategias de *Marketing*

Una vez recopilada la información a través de las diferentes técnicas, y tabulados los datos mediante el software estadístico SPSS versión 15.0, se elabora un plan de mejoras con estrategias de *Marketing* encaminadas a atenuar las debilidades detectadas en la investigación.

Paso 3: Presentar informe

Por último, se presenta el informe ante el Consejo de Dirección.

Conclusiones del capítulo

- El análisis del objeto de estudio demostró la necesidad de implementar los estudios de mercado en el banco a fin de servir como punto de partida para la toma de decisiones gerenciales.
- Para el diseño del procedimiento de la investigación se tuvieron en cuenta los propuestos por (Kotler (2001); Bernal (2005); Thompson (2006); Malhotra (2008); González (2008); Yero (2010); Hair, Busch y Ortinau (2010); Rodríguez (2011); López (2015); Blanco (2016)). Mediante la matriz de síntesis se seleccionaron los aspectos comunes considerados por los autores y a partir de ahí se definió el procedimiento descrito anteriormente que consta de 3 fases, divididas a su vez por pasos y tareas correspondientes a cada uno.
- También se definieron los procedimientos y pruebas estadísticas a utilizar para analizar la información, encontrándose relevantes las tablas de frecuencia, la tabulación cruzada, el *Cluster* para el análisis de los conglomerados, el diagrama de *Ishikawa* para exponer los factores que limitan la participación de la BN del BPA en el sector cuentapropista del municipio de Matanzas y la matriz de importancia- grado de presencia percibida para analizar las debilidades y oportunidades de mejoras.

Capítulo III Aplicación de procedimiento para realizar IM

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de mercados a partir de la aplicación del procedimiento diseñado en el Capítulo II. Se parte del análisis de la situación problemática y tras el diagnóstico inicial se exponen las respuestas a los objetivos de la IM, se realiza el análisis de la matriz de mejora y se proponen algunas estrategias de *Marketing* para ampliar la participación de la BN en el sector cuentapropista.

3.1 Análisis de la situación problemática

Para el análisis de la situación problemática se parte de la gestión de la Banca de Negocios en 2017 y 2018. Dicha banca cuenta con la siguiente cartera de productos y servicios (BPA, 2019). En algunos casos se trata de productos o servicios únicos, es decir, creados para determinados clientes y no de libre elección para todos:

- Financiamientos
- Financiamientos con riesgos soberanos
- Fondo emergente
- Fondo rotatorio
- Fideicomiso
- Leasing
- Financiamiento presupuestado para la ganadería y la agricultura
- Factoraje
- Letras de cambio y pagaré
- Aval bancario y carta de garantía
- Carta de crédito local
- Cuenta corriente
- Tarjetas mayoristas
- Banca remota
- Banca Móvil
- Tarjetas magnéticas
- Cleaning
- Cuentas fiscales (el más reciente)

Dentro de la cartera de productos y servicios de la Banca de Negocio hay algunos productos que tienen escaso o nulo crecimiento. Así lo evidencia el *Leasing* o Arrendamiento Financiero, el cual, a dos años de su reactivación en la cartera de productos continúa sin resultados en Matanzas. De hecho, como se aprecia en el gráfico 3.1, solo había fructificado en 5 de las 13 provincias del país, y apenas 9 empresas lo habían solicitado.



Gráfico 3.1. Distribución territorial de los Leasings otorgados hasta 2017 en Cuba. Fuente: Elaboración propia

Al comparar el resultado económico de las diferentes carteras y la variación de los ingresos correspondientes a 2017 y 2018 se aprecia un crecimiento en las carteras de TCP y PA, pero aún incipiente. Mientras se da un ligero decrecimiento en las de PJ y CNA (BPA, 2018 b).

Por su parte, aunque el incremento de los ingresos es superior en el caso de las CNA seguido de las PA y los TCP, como se muestra en el gráfico 3.2, se debe señalar que los montos aún no son tan representativos como en el caso de las PJ.

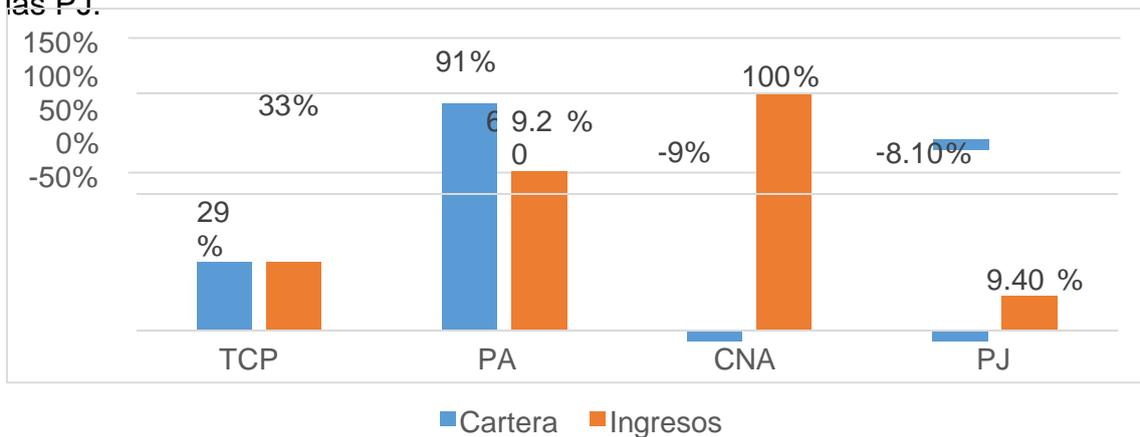


Gráfico 3.2: Variación de los resultados económicos de la Banca de Negocio de 2017 a 2018. Fuente: Elaboración propia.

Al revisar la cantidad de contratos por clientes en las formas de gestión no estatal (con cierre diciembre de 2018) como se observa en el gráfico 3.3, resulta significativa la cifra de los TCP pues muestra un relativo ascenso en comparación con las restantes figuras. No obstante, del total de cuentapropistas que existen en la provincia menos del 5 % han utilizado alguno de los productos o servicios de la Banca de Negocio, de ellos el 30.2% son del municipio de Matanzas.

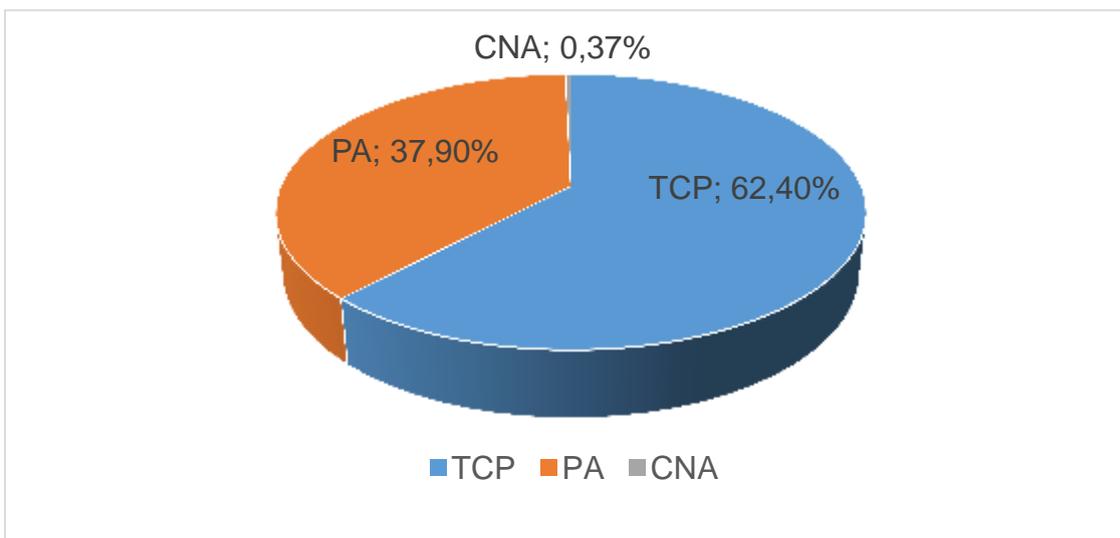


Gráfico 3.3: Relación de contratos por clientes de las formas de gestión no estatal en la Banca de Negocios al cierre de 2018. Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, al analizar la matriz BCG según los resultados económicos financieros de 2017 y 2018 (Ver Anexo 9), se observa que evidentemente los financiamientos, sobre todo a PJ constituyen el producto estrella dentro de la cartera, aunque ya se aprecia un declive hacia productos vacas, mientras los créditos a TCP y CNA se encuentran entre los interrogantes, con posibilidades de crecimiento en cuota y participación.

Sin embargo, los restantes muestran una escasa participación en el mercado y poco crecimiento, quedando dentro de los productos perros, en los que urge pensar cómo dinamizarlos a fin de que puedan tener un mejor rendimiento, pues los financiamientos, como motores de la actividad bancaria actual, no podrán sostenerse indefinidamente en esta posición.

Por tal razón, previendo el declive del actual producto estrella, la acumulación de otros en el rango de interrogantes, junto a las potencialidades no explotadas del sector cuentapropista se realiza la presente investigación de mercado para definir los factores que limitan su crecimiento en la Banca de Negocio. La investigación se dirige hacia este sector teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, unido al incremento del plan para 2019 y a partir del aporte de las formas de gestión no estatal al PIB. En una reciente plenaria organizada por la CTC, funcionarios del gobierno y el PCC declararon que Matanzas era la segunda provincia después de La Habana con mayor número de

cuentapropistas, y el municipio cabecera, el que cuenta con más trabajadores titulares como se aprecia en el anexo 10.

Si bien aún no se dispone de cifras oficiales sobre la liquidación del presupuesto de 2018, las de 2017, reveladas en julio del pasado año por la ministra de Finanzas y Precios, Lina Pedraza, reflejan el ascenso del aporte de este sector a la economía nacional: “Los tributos aportaron el 74% del total de los ingresos, fundamentalmente por los impuestos que provienen de las ventas y la eficiencia empresarial. El sector estatal de la economía se mantiene como el principal aportador, con el 86%, le siguen las formas de gestión no estatal con un 11 % de participación en los ingresos, las que aumentan en tres puntos porcentuales con relación al año precedente” (Figueredo, 2018).

El paso 1 (B, C, D, E), el paso 2 (A, C, D) y el paso 3 (A, B y C) fueron explicados en el Capítulo II por tal razón no se reiterarán en este, sino que teniendo en cuenta lo definido en ellos se continuará la exposición de los resultados de la investigación de mercados.

3.2 Definición de la población y la muestra

Para la aplicación de la encuesta a TCP se define la muestra a partir de la fórmula expuesta en el Capítulo II, tomando por población la cantidad de cuentapropistas en el municipio de Matanzas titulares de actividades (8256), dando como resultado 165 TCP a encuestar.

En el cuestionario aplicado a los TCP se midieron variables relacionadas con las expectativas, necesidades, conocimientos, evaluación del servicio, satisfacción, y otras, demográficas y de comportamiento, encaminadas a profundizar en la segmentación del mercado. Del total de encuestados el 86.7% había solicitado servicios bancarios en alguna ocasión. De ellos, el 76,2% lo había solicitado en BPA, el 7.7% en BANDEC y el 23.8 % en ambos, como se aprecia en el gráfico 3.4.

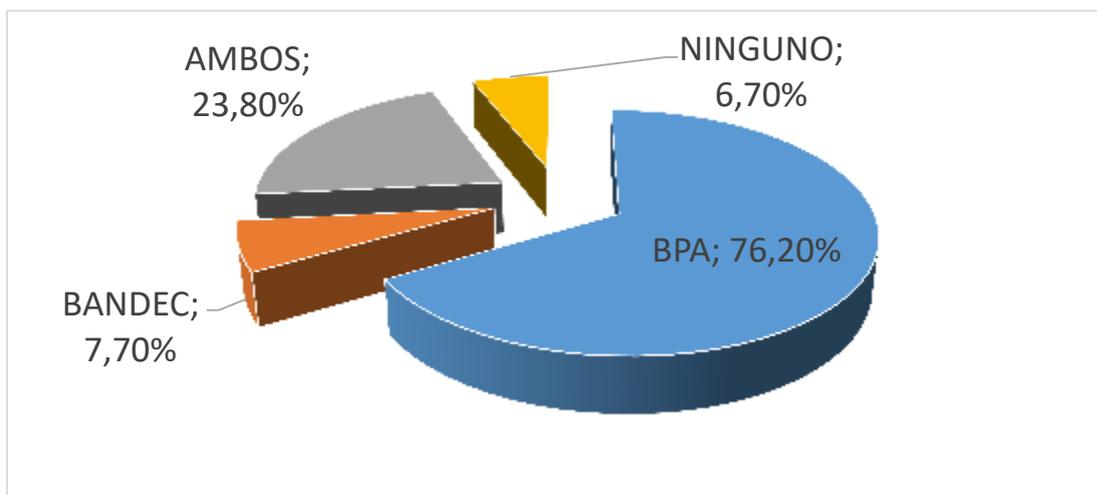


Gráfico 3.4: Entidades bancarias utilizadas por los TCP en el municipio.

Fuente: Elaboración propia.

El 73.3 % de los encuestados llevan más de 1 año utilizando los servicios bancarios, de ellos, el 45.5% rebasa los 5 años de experiencia como clientes de instituciones financieras, de ahí que sus criterios sean relevantes para la investigación al contar con la experiencia y un mínimo de conocimientos necesarios sobre la actividad bancaria.

3.3 Diagnóstico sobre expectativas y conocimientos de los productos y servicios de la BN del BPA

Para comprender el comportamiento del mercado cuentapropista se partió del diagnóstico sobre sus expectativas a la hora de elegir un proveedor financiero. También se precisaron en orden de importancia sus necesidades financieras y los conocimientos que tienen sobre los productos y servicios de la BN del BPA.

3.3.1 Expectativas de los TCP para elegir un proveedor financiero

Para la evaluación de las expectativas o atributos considerados muy importantes por los TCP a la hora de elegir un proveedor de servicios financieros se relacionaron en la encuesta 17 aspectos:

1. Información clara y abundante sobre los productos y servicios
2. Intereses y comisiones
3. Alcance de los productos y servicios para satisfacer mis necesidades de inversión
4. Procedimientos sencillos para recibir un servicio

5. Documentación mínima para recibir un servicio
6. Los servicios en línea ofrecidos
7. Plazos adecuados para la materialización de los trámites
8. Confidencialidad sobre las operaciones realizadas
9. Preparación de los especialistas para orientarme correctamente
10. Conocer a los especialistas o ejecutivos con los que trato
11. Que los especialistas conozcan mi situación general y mis necesidades
12. La disposición de los empleados para aclarar mis dudas o incomprendiones
13. Buena presencia de los empleados
14. Limpieza y organización de las oficinas
15. Tecnología avanzada
16. Poco tiempo de espera en la sucursal para recibir el servicio
17. Imagen positiva de la institución

Con el propósito de conocer cuáles son los atributos que busca un TCP a la hora de elegir un proveedor financiero se aplicó el análisis factorial (ver Anexo 11), un procedimiento usado para reducir y resumir datos (Malhotra, 2008).

Primeramente, se elaboró la matriz de correlación y se encontró una correlación positiva y significativa o fuerte entre varias variables. La prueba de esfericidad de Bartlett rechaza la H_0 de que la matriz de correlación de la población es una matriz de identidad, con una X^2 de 1877.993 con 136 grados de libertad lo cual es significativo a un nivel de 0.05; mientras, el valor del estadístico de Kaiser Meyer-Olkin ($KMO= 0.575$) evidencia que es adecuado utilizar el AF pues supera el mínimo de 0,5 establecido.

La determinación de los factores basada en los valores propios (método en el cual solo se conservan los factores cuyo valor propio sea mayor que 1), reveló 7 factores. En su interpretación se aplicó la rotación ortogonal (ver Anexo 12). a través del procedimiento varimax, con el cual se minimiza el número de variables con cargas altas en un factor. Finalmente se comprobaron los valores residuales y la cantidad con cargas por encima de 0,05 no invalidan la utilización del AF para este fin

Como resultado se obtuvo que los atributos más importantes valorados por los TCP para elegir un proveedor financiero son:

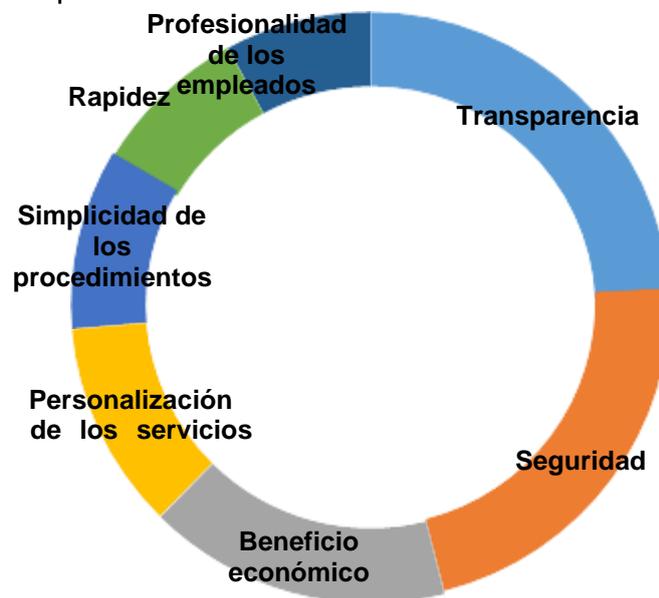


Gráfico 3.5: Atributos más valorados por los TCP para elegir un proveedor financiero. Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Principales necesidades financieras de los cuentapropistas

Para determinar las principales necesidades financieras de los TCP se incluyó una pregunta en el cuestionario que relacionaba 8 ítems en una escala Likert de 5 puntos (1, Totalmente en desacuerdo; 5, Totalmente de acuerdo).

- Capital para Inversión
- Aval bancario
- Otros instrumentos de pago
- Financiamiento para capital de trabajo
- Arrendar vehículo con opción de compraventa
- Administrar fondos
- Manejar cuentas sin ir al banco
- Asesoramiento financiero

Mediante el análisis de estadísticos descriptivos del SPSS 15.0, considerando la media (ver Anexo 13), se identificaron cinco necesidades fundamentales para los TCP, como se muestra en el gráfico 3.6:

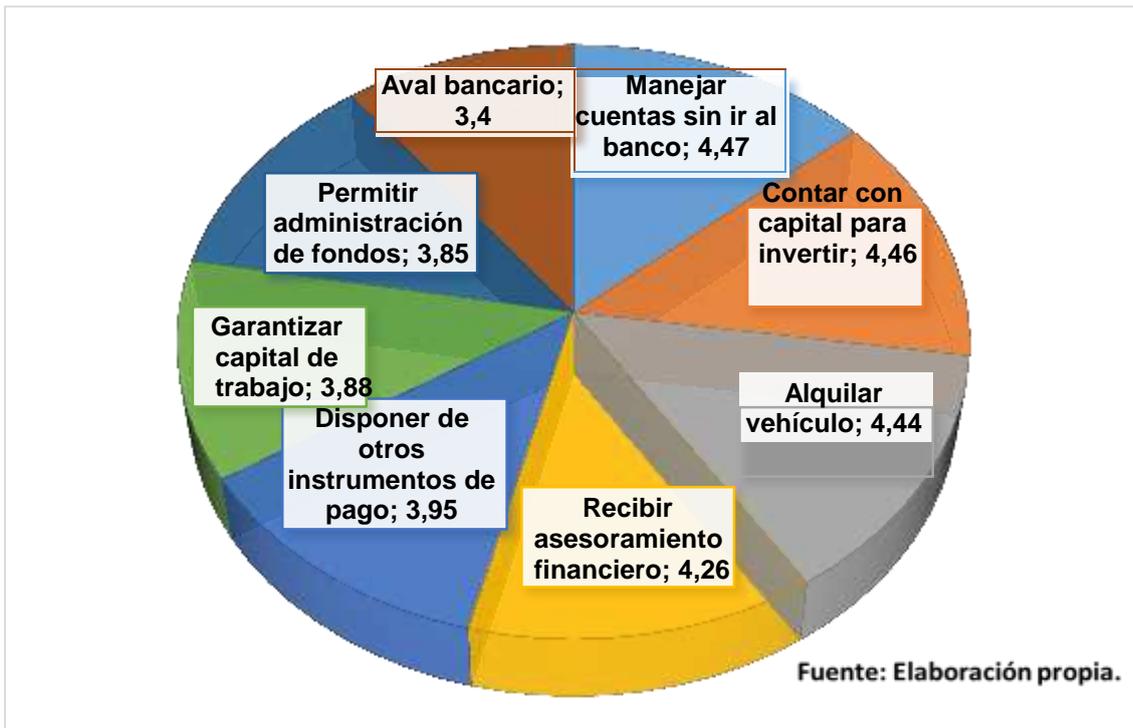


Gráfico 3.6: Relación de las necesidades financieras de los TCP de acuerdo con la media. Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la correspondencia entre las necesidades financieras y las ramas de los encuestados, como se aprecia en la Tabla 3.2 del anexo 13, se observa que la necesidad de capital para invertir sin arriesgar el capital propio es reconocida por: artesanos, fotógrafos, artistas independientes, titulares de servicios vinculados a la construcción, el transporte y dueños de restaurantes, bares y cafeterías.

Estos últimos también se interesan por garantizar capital de trabajo y poder alquilar un vehículo para las gestiones propias de su actividad. No obstante, todos coinciden en la necesidad de manejar sus cuentas sin necesidad de ir al banco y recibir asesoramiento financiero. A la tabla 3.2 de contingencia se le aplicaron los estadísticos X^2 , F_i y la V de Cramer para comprobar la fuerza de la asociación entre las variables.

Como se aprecia en el anexo 14 los valores de F_i y la V de Cramer son altos, por lo que existe una fuerte asociación entre las variables correlacionadas.

3.3.3 Diagnóstico sobre el conocimiento de los clientes de los productos y servicios de la BN del BPA

Para determinar el conocimiento de los productos y servicios de la Banca de Negocio del BPA se utilizan las tablas de frecuencia, las cuales revelan que solo se conocen y han sido utilizados por los TCP encuestados 6 de los 18 productos de la cartera, como se aprecia en el gráfico 3.7.



Gráfico 3.7: Relación de productos y servicios de la BN conocidos por los TCP. Fuente: Elaboración propia.

Es preciso señalar que, de estos, el 100% de los que incluyeron en “otros” a las Cuentas Fiscales manifestó no tener deseos de utilizarlo. Por otro lado, es significativo que el 42,4% de los que conocen el préstamo declaró no utilizarlo y no tener interés de hacerlo (ver Anexo 15).

En las dinámicas grupales realizadas en los Talleres Conozca sus números la mayoría de los convocados manifiestan estos criterios justificados por la incomprensión de la última modificación de las legislaciones que regulan el trabajo por cuenta propia y las molestias ocasionadas por tener que acudir con más frecuencia al banco; mientras la negativa a utilizar el préstamo se ampara en el temor a endeudarse, además de considerar excesivos los intereses cobrados.

No obstante, existen otros productos y servicios de la cartera de la Banca de Negocios del BPA que una parte de este sector declaró no utilizar, pero estar interesados en ellos, como se muestra en el gráfico 3.8:

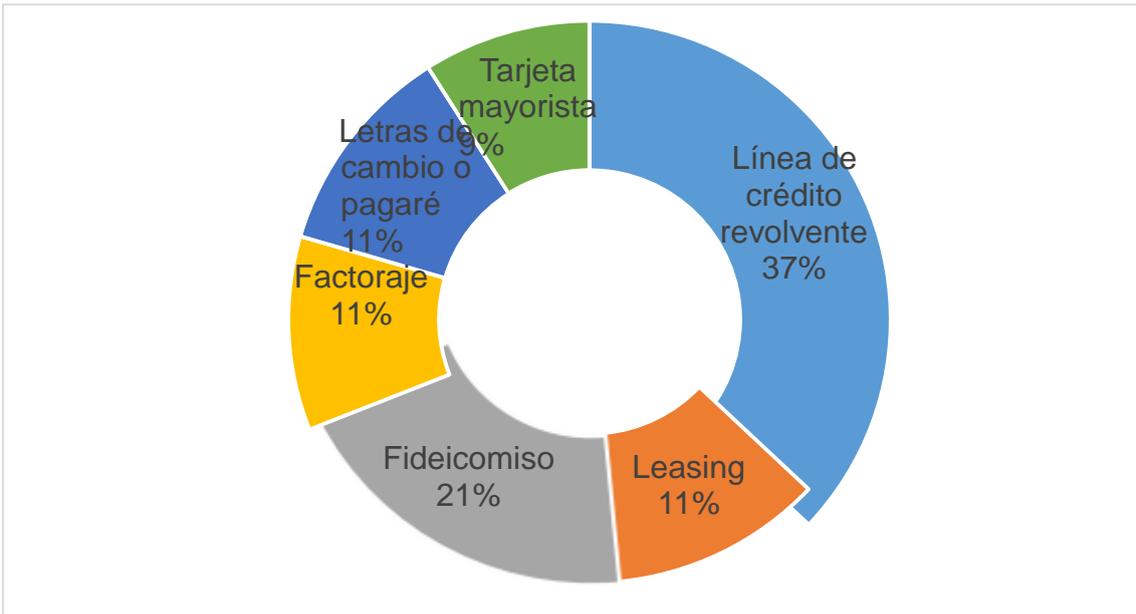


Gráfico 3.8: Relación de productos y servicios de la BN no utilizados pero deseados. Fuente: Elaboración propia.

Aunque el porcentaje de inclinación por estos productos no es elevado evidencia la existencia de una demanda latente en un mercado escasamente atendido por el BPA, sin contar que, si se disminuyera el % de desconocimiento sobre estos productos y servicios, con información clara y precisa sobre ellos, dicha demanda pudiera incrementarse, pues en su mayoría responden a las principales necesidades financieras reconocidas por los encuestados como se analizó en el acápite anterior.

3.3.4 Canales más utilizados por los cuentapropistas para informarse

De acuerdo con la encuesta aplicada a los TCP los canales más usados por ellos para informarse siguen siendo los medios tradicionales (televisión, prensa plana y radio) sobre todo los nacionales y en menor medida los locales, como se muestra en el gráfico 3.9.



Gráfico 3.9: Canales de información más usados por los TCP para informarse. Fuente: Elaboración propia

No obstante, con la apertura de internet a la población, los medios digitales y las redes sociales podrían convertirse en una vía más para llegar a este sector que busca la innovación y la creatividad para impulsar su actividad. De igual forma es notorio el porcentaje que reconoce la influencia de terceros o la explicación de especialistas comerciales u otro trabajador bancario dentro de su sistema de información.

3.4 Percepción de los TCP sobre el servicio de la BN del BPA y su competencia

Otro aspecto fundamental para comprender la actitud del mercado consiste en diagnosticar la percepción que tiene sobre el servicio de forma general y también sobre la competencia, así como contrastar el grado de satisfacción con el servicio recibido.

3.4.1 Valoración de los TCP sobre el servicio de la BN

El análisis sobre la percepción de los TCP en torno al servicio recibido se realizó a partir de los factores determinados en el acápite 3.1.1. En este sentido, se comprobaron las medidas de tendencia central correspondientes como se aprecia en la tabla 3.3.

Tabla 3.3: Evaluación de los TCP sobre la BN del BPA a partir del cumplimiento de sus expectativas. Fuente: Elaboración propia.

No	<u>Criterios</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Máximo</u>	<u>Media</u>	<u>Desv. T</u>	<u>Varianza</u>
1	Evaluación de presencia	4	<u>5</u>	4.764	0.4261	0.181596
2	Evaluación de limpieza	3	<u>5</u>	4.527	0.5473	0.299557
3	Evaluación de confidencialidad	1	<u>5</u>	4.139	1.1418	1.303622
4	Evaluación de disposición	<u>1</u>	<u>5</u>	4.073	1.1871	1.409313
5	Evaluación de preparación empleados	2	<u>5</u>	4.048	0.8752	0.765928
6	Evaluación de servicios en línea	1	<u>5</u>	3.764	0.9166	0.840133
7	Evaluación de información clara	1	<u>5</u>	3.358	0.9367	0.877458
8	Evaluación de documentos	<u>1</u>	<u>5</u>	3.297	1.1165	1.246637
9	Evaluación de la imagen del BPA	<u>2</u>	<u>5</u>	3.194	0.7148	0.510939
10	Evaluación de tecnología	<u>1</u>	<u>5</u>	2.927	1.0334	1.067849
11	Evaluación de satisfacción	<u>1</u>	<u>5</u>	2.921	1.1995	1.438877
12	Evaluación de tiempo de trámites	1	<u>5</u>	2.83	1.267	1.605174
13	Evaluación sobre conocer a los empleados	1	<u>5</u>	2.721	1.113	1.238877
14	Evaluación sobre los intereses	<u>1</u>	<u>5</u>	2.709	1.0301	1.061197
15	Evaluación sobre el conocimiento de los especialistas de la situación del TCP	1	<u>5</u>	2.691	1.2027	1.446563
16	Evaluación sobre los procedimientos	1	<u>5</u>	2.2	1.0253	1.05122
17	Evaluación sobre tiempo de espera en sucursal	<u>1</u>	<u>4</u>	1.964	0.9557	0.913304

En términos de los factores extraídos para resumir las expectativas de los clientes a la hora de elegir un proveedor financiero, destacan con más bajas puntuaciones los correspondientes a la Rapidez, Beneficio económico y Simplicidad de los procedimientos, criterios en los cuales no es favorable la percepción de los clientes sobre la BN del BPA.

3.4.2 Análisis sobre el grado de satisfacción de los TCP con el servicio de la BN del BPA

Al analizar la satisfacción de los clientes con el servicio de la Banca de Negocios del BPA mediante la tabla de frecuencia y el histograma resulta significativo que solo el 18% se encuentra satisfecho, mientras el 63% reconoce estar medianamente satisfecho contra solo un 3% insatisfecho, como se aprecia en la tabla 3.4 a.

Tabla 3.4 a: Satisfacción de los TCP con el servicio recibido. Fuente: Elaboración propia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIN OPINIÓN	25	15.2	15.2	15.2
	insatisfecho	5	3.0	3.0	18.2
	medianamente	104	63.0	63.0	81.2
	satisfecho	31	18.8	18.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Tales datos corroboran la evaluación sobre la calidad del servicio en el BPA, catalogada como regular a nivel nacional

Si bien de los 17 aspectos medidos solo cinco recibieron una puntuación media por encima de los 4 puntos, resulta significativo el hecho de que la mayoría de los TCP recomendaría la BN del BPA a terceros, como se aprecia en la tabla 3.4 b.

Tabla 3.4 b Análisis sobre recomendación de la BN del BPA a terceros

Estadísticos			Recomendar servicio de BPA				
				Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
N	Válidos	165	Válidos	0	33	20.0	20.0
	Perdidos	0		SI	127	77.0	97.0
Media		.83		NO	5	3.0	100.0
Varianza		.203		Total	165	100.0	

Para comprender el porqué de tales resultados es preciso analizar la competencia.

3.4.3 Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia se tuvieron en cuenta datos secundarios a partir del análisis de investigaciones anteriores, los criterios recogidos en los talleres Conozca sus Números, actividad bimensual que realiza el BPA con cuentapropistas y especialistas comerciales, así como los resultados arrojados sobre este tópico en la encuesta aplicada a trabajadores por cuenta propia.

Con productos y funciones similares a la BN del BPA se identificó al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), constituido en 1997 con capital aportado totalmente por el Estado cubano, carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio. Cuenta con más de 9 000 trabajadores y 202 sucursales ubicadas en todos los municipios del territorio nacional (Borrás & Ameneiros, 2018). En Matanzas cuenta solo con dos sucursales en la cabecera provincial y la dirección provincial.

Dentro de los productos y servicios que presta a las formas de gestión no estatal (TCP y CNA) se encuentran:

- Créditos para capital de trabajo y para inversiones.
- Depósitos a la vista en cuenta corriente.
- Cuenta de aporte dinerario de los socios de CNA.
- Servicios de kiosco, banca móvil y banca telefónica.
- Tarjetas magnéticas

De acuerdo con el estudio realizado por Borrás y Ameneiros (2018) BANDEC impacta significativamente en el desarrollo de los actores económicos cubanos. Al cierre de 2017, el 85,5 % del total de sus activos residía en la cartera de préstamos. A su vez, el 69 % de la cartera de financiamiento se destinaba al sector estatal y el 25 % al sector agropecuario no estatal.

Se debe señalar que, a partir de la constitución de este último, por directiva de Banco Central de Cuba las empresas que operaban con BPA pasaron a BANDEC, con excepción de unas pocas a las que se les permitió, por la cercanía, continuar operando con BPA. A raíz de la actualización del modelo económico cubano y la puesta en vigor de la Nueva Política Bancaria se permitió nuevamente a BPA operar con empresas estatales, lo que ha devenido enorme esfuerzo por reconquistar antiguos clientes y captar otros

nuevos. De igual forma se proyectó la conformación de la cartera de TCP y otras formas de gestión no estatal.

Sin embargo, tras dos décadas de gestión de BANDEC y su consolidación en ese mercado, constituye un reto inmenso para la BN del BPA incrementar su participación en los mismos segmentos. Partiendo de un análisis elemental de identidad corporativa, el nombre de cada banco remite desde el primer momento a sus posibles funciones. En este sentido se asocia el Banco Popular de Ahorro justamente con la idea original que llevó a su fundación en 1983: estimular el ahorro de la población, en términos financieros, captar el exceso de pasivo circulante para su colocación posterior.

Por su parte, la semántica correspondiente al Banco de Crédito y Comercio lo asocia directamente con inversión y gestión comercial, por lo que una persona que no conozca las características o productos y servicios propios de cada uno, pero necesite financiamiento para su negocio, puede sentirse identificada *a priori* con BANDEC y no con BPA, esto implicaría más esfuerzo por parte de BPA para visualizarse en ese entorno y superar esa desventaja inicial que implica su propio nombre, para llegar a más clientes dentro del mercado cuentapropista.

Si bien el análisis de asociación semántica generado por la marca favorece a BANDEC, la percepción de los clientes respecto a los servicios y beneficios aportados por ambos bancos, los iguala y así lo demuestra el análisis de dichos aspectos en la encuesta aplicada a los trabajadores por cuenta propia. Los criterios sobre la información clara, los intereses, la satisfacción de las necesidades financieras, tiempo de espera para recibir el servicio fueron los que recibieron mayores puntuaciones negativas. No obstante, debe referirse que en los talleres Conozca sus Números han emergido criterios referidos a la simplicidad de los procedimientos que favorecen a BANDEC, al solicitar menos documentos para realizar trámites similares.

De hecho, la formalización de la cuenta fiscal es uno de esos procedimientos. Mientras BPA exige la creación de una cuenta fiscal a la que se asocia una tarjeta magnética, previendo el control interno, en BANDEC se entrega directamente una tarjeta magnética con esta finalidad, por lo que el cliente podrá depositar y extraer directamente de ella sin tener que depositar primero

en la cuenta fiscal y luego transferir, por comercial, a dicha tarjeta para posteriormente extraer ese efectivo.

Respecto a las estrategias utilizadas por la competencia, son similares a las utilizadas por BPA. Ambos bancos utilizan esporádicamente los medios de comunicación masiva para promocionar o ampliar información sobre sus productos. Fundamentalmente se utiliza la televisión y la radio local, en menor medida el Periódico Girón y la corresponsalía provincial de la Agencia Cubana de Noticias. No obstante, se carece de un plan de Marketing en el cual se armonicen e integren las acciones de comunicación de masas con los sueltos u otro tipo de actividades encaminadas a la promoción. Ello es apreciable en el tiempo que transcurre entre una acción comunicativa y otra, además de los temas tratados.

Para resumir la posición de la BN del BPA respecto a su competencia se elaboró la tabla 3.5 de acuerdo con los factores que más inciden en la elección de los TCP sobre un proveedor financiero. Además, se incluyeron otras variables también determinantes que pudieran aclarar la interpretación de los factores como datos de la infraestructura y horario de prestación de servicios. El estadístico utilizado para realizar el análisis fue la media más alta de las variables que integran el factor.

Tabla 3.5 Comparación de la BN del BPA respecto a su competencia (BANDEC). Fuente: Elaboración propia.

No.	<u>Criterios</u>	<u>BPA</u>	<u>BANDEC</u>
1	<u>Transparencia de los servicios</u>	<u>4.14</u>	4.16
2	<u>Seguridad</u>	<u>4.07</u>	4.04
3	<u>Beneficio económico</u>	<u>2.92</u>	2.91
4	<u>Personalización de los servicios</u>	<u>2.72</u>	2.69
5	<u>Simplicidad de los procedimientos</u>	<u>3.29</u>	3.22
6	<u>Rapidez</u>	<u>2.92</u>	2.90
7	<u>Profesionalidad de los empleados</u>	<u>3.76</u>	3.64
8	Infraestructura	2 Sucursales 5 Cajas de ahorro 2 Centros de Negocio	2 Sucursales
9	<u>Días de atención</u>	<u>Lunes a Sábado</u>	Lunes a Sábado
10	Horarios	8:00a.m.-4:20p.m. 8:00 a.m.-7:00 p.m. <u>8:00a.m.-11:30a.m.</u>	8:00a.m.-3:30p.m 8:00a.m-11.30a.m

De acuerdo con estos datos no existe mucha diferencia entre la apreciación de los clientes sobre uno u otro banco. Vale destacar que la ventaja que supone para BPA contar con una mayor red de oficinas y horarios extendidos pudiera diluirse con la simplificación de los procedimientos por BANDEC. No en balde, la homogénea representación social de los clientes sobre ambas instituciones puede incidir en su respuesta sobre la recomendación, pues al carecer de otras alternativas que puedan realmente satisfacer sus expectativas, quedan obligados a gestionar su capital en alguno de estos bancos.

Para profundizar en el análisis de este mercado se procede a su segmentación por beneficios buscados.

3.5 Segmentación del mercado y estimación de la demanda potencial

Con el objetivo de profundizar en el conocimiento del mercado cuentapropista se realiza la segmentación a partir de diferentes variables medidas en la encuesta. Posteriormente se estima la demanda de acuerdo con el método general.

3.5.1 Segmentación del mercado de cuentapropistas matanceros

En la segmentación del mercado se utilizaron variables demográficas (renta, rama del negocio) y de comportamiento (beneficios y actitud hacia los productos). Para ello se empleó el análisis de conglomerados o *Cluster*, teniendo en cuenta los factores extraídos del AF del primer objetivo.

Para la solución inicial de conglomeración se utilizó el procedimiento jerárquico con la técnica de *Ward*. Se analizó el dendograma, el diagrama de carámbanos y el calendario de aglomeración, como se ilustra en el Anexo 16. Para comprobar esta selección se realizó un nuevo cálculo con el método no jerárquico (K-MEANS), recomendado por Malhotra (2008) y los resultados fueron similares (Ver Anexo 17).

De este análisis emergieron tres conglomerados. El primero representa el 33.3% del total, el segundo el 20% y el tercero el 46,7%.

3.5.2 Interpretación y descripción de los segmentos

Para la interpretación y descripción de los segmentos se utilizó el análisis de los centroides, pues ellos permiten asignarle un nombre o etiqueta a cada

conglomerado a partir de los valores más altos de las variables medidas (Malhotra, 2008).

En este caso se segmentó el mercado a partir de los beneficios buscados, o sea, a partir de las necesidades financieras identificadas en la encuesta, como se aprecia en la tabla 3.6.

Tabla 3.6: Centroides de los conglomerados. Elaboración propia.

Cluster	Medias de las variables								Interpretación
	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	
1	4.94	4.05	5.85	5	3.91	5.36	5.85	4.94	Independientes
2	5.35	4.27	4.92	5.20	4.73	4.82	5.05	5.20	Tradicional
3	5.68	4.68	3.92	4.60	5.58	5.85	4.73	5.31	Osados

El primer segmento se interpretó como Independientes, pues las variables con mayor carga apuntaban precisamente a la necesidad de este grupo de manejar sus cuentas sin ir al banco y de contar con otros instrumentos de pago. De acuerdo con las tablas de frecuencia, el 93.9% de este grupo había solicitado servicios bancarios, el 90.9% es cliente de BPA, el 60.6% tiene entre 1 y 5 años de experiencia como cliente bancario.

En torno a la actitud hacia los productos de la banca, el 42,4% manifiesta interés por seguir utilizando el préstamo, sin embargo, desconoce la mayoría de los restantes productos y servicios. Por otro lado, el canal más utilizado por este segmento para informarse es la televisión nacional con el 39,4%.

Aunque el 69,7% se encuentra medianamente satisfecho con el servicio de la banca, el 87,9% la recomendaría a otros. Este grupo está formado básicamente por arrendadores de espacios, habitaciones y viviendas, residentes en Peñas Altas, Matanzas Este y Pueblo Nuevo. El 33.3% lleva de 1 a 3 años ejerciendo la actividad, mientras el 93,9% declara percibir una renta anual inferior a los 10 mil pesos.

El segundo segmento se identificó como Tradicional pues las variables con mayor media apuntan hacia los productos tradicionales de esta banca: financiamientos para inversión y capital de trabajo, además de precisar asesoramiento financiero.

El 82.6% de los Tradicional ha utilizado servicios financieros en alguna ocasión, mientras un 17,4% no los ha solicitado. De los primeros, el 55.4% era cliente de BPA, el 10.9%, de BANDEC y el 16.3%, de ambos. El 56,5% de los

clientes tiene más de un año de experiencia, y de ellos el 38% rebasa los cinco años.

Este segmento es el que manifiesta mayor inclinación hacia la utilización de productos y servicios de la banca: el 51,8% de los que han utilizado algún producto desean seguir utilizándolo, mientras el 66,8% de los que no lo han utilizado manifiestan interés por utilizarlos, sobre todo tienen un criterio favorable hacia las tarjetas magnéticas con un 59.7% de aprobación.

Respecto a los canales de información la televisión nacional, con el 67.4%, es el más usado, quedando en muy bajos porcentos los restantes medios. En este segmento el 60.9% de los clientes de BPA se encuentra medianamente satisfecho con el servicio de la BN. No obstante, el 70.7% la recomendaría. Este segmento está integrado fundamentalmente por titulares de cafeterías y artesanos de Peñas Altas, Playa, Versalles y Matanzas Oeste. De ellos el 60.9% lleva ejerciendo la actividad entre 4 y 10 años. El 41.3% declaró una renta anual menor de 5 mil pesos; el 45,7%, entre 6 mil y 20 mil pesos y el 13% entre 21 mil y 80 mil pesos.

El tercer segmento se definió como los Osados por inclinarse por productos no muy utilizados en el contexto socioeconómico cubano, tales como los arrendamientos financieros y el fideicomiso. De ellos el 90% había solicitado servicios bancarios en alguna ocasión, un 70 % en BPA y el resto había tenido experiencias tanto con BPA como con BANDEC.

El 47,5% de los encuestados de este segmento lleva más de cinco años realizando operaciones bancarias, mientras el 35% se encuentra en el rango de uno a cinco años. En torno a los productos y servicios de la banca resulta interesante que, si bien la mayoría de este segmento reconoció entre sus necesidades fundamentales la posibilidad de alquilar un vehículo para la gestión de su negocio a través del banco con opción de compraventa, son pocos los que reconocieron dentro de los productos de la banca al *Leasing*. Así mismo sucedió con la posibilidad de garantizar la administración de fondos para la gestión del negocio en caso de salida al extranjero, necesidad que pudiera cubrirse con el fideicomiso, producto que hoy se utiliza en el caso de las personas jurídicas. En torno a los canales de información utilizados resultó que este segmento es más sensible a las recomendaciones de terceros y la

explicación del especialista comercial (45%), seguido de la televisión nacional con el 40%.

El 62,5% del segmento se siente medianamente satisfecho, mientras el 25% se declara satisfecho con los servicios recibidos, de ahí que el 82,5% la recomendaría a otros clientes. El 47,5% de este segmento está compuesto por fotógrafos, titulares de paladares y servicios de la construcción radicados en Pueblo Nuevo, Playa y Matanzas Este. De los tres segmentos este es el que cuenta con mayor estabilidad pues el 75% lleva más de cuatro años ejerciendo la actividad. El 65% declara una renta anual entre los 5 mil y 20 mil pesos anuales, mientras el 22,5% oscila entre los 21 mil y 80 mil pesos.

De acuerdo con estos resultados sería más pertinente para la BN del BPA apostar por el segmento Tradicional, pues si bien es el de menor grado de satisfacción, sus expectativas y necesidades financieras pueden ser satisfechas con mayor celeridad (ver tabla 3.7). Además, desde el punto de vista de estabilidad, es el segundo más estable con el 65,2% de sus integrantes con más de cuatro años ejerciendo la actividad. Dentro del registro de Contribuyentes de la ONAT es la segunda actividad con mayor número de titulares.

El segmento de los Osados podría ser una buena apuesta para la BN, pero aún no están creadas las condiciones de infraestructura, ni los procedimientos para viabilizar la satisfacción de sus principales necesidades financieras. No obstante, su estabilidad en la actividad y la renta anual lo convierten en un segmento atractivo para la banca.

Aspectos	Segmentos		
	Independientes	Tradicionales	Osados
Experiencia en servicios bancarios	93.9% (90.9% cliente de BPA)	82.6% con experiencia, solo un 17,4% no los ha solicitado (55.4% cliente de BPA; e 10.9%, de BANDEC y 16.3% de ambos)	90% ha solicitado servicios bancarios en alguna ocasión (70 % en BPA, 30% en ambos)
Experiencia como cliente	60.6% entre 1 y 5 años	38% rebasa los cinco años	35% de uno a cinco años, 47,5% más de cinco años

Principales expectativas	Confidencialidad, Preparación de los empleados e Información clara y precisa	Disposición de los empleados para aclarar sus dudas e incomprendiones, Tiempo de espera en la sucursal	Imagen de la institución, Alcance de los productos para satisfacer necesidades de inversión, Simplicidad de los procedimientos
Principales necesidades	Manejar cuentas sin ir al banco Contar con otros instrumentos de pago	Financiamientos para inversión y capital de trabajo	Arrendamientos financieros, Fideicomiso
Actitud hacia productos de la BN	El 26% tiene interés en utilizar o seguir utilizando productos y servicios de la BN		El 27.3% tiene interés en utilizar o seguir utilizando productos y servicios de la BN
Canal más utilizado	Televisión nacional (39,4%)	Televisión nacional, con el 67.4%,	Recomendaciones de terceros y la explicación de especialista comercial (45%) seguido de la televisión nacional con el 40%.
Satisfacción	69,7%: medianamente satisfecho	60.9%: medianamente satisfecho	62,5%: medianamente satisfecho
Principales actividades	Arrendadores de espacios, habitaciones y viviendas	Titulares de cafeterías y artesanos	Fotógrafos, titulares de Paladares y Servicios de la Construcción
Años de ejercicio en la actividad	El 60,6% tiene más de 4 años de experiencia en la actividad	El 65.2% tiene más de 4 años de experiencia en la actividad	75% tiene más de 4 años de experiencia en la actividad
Lugar de residencia	Peñas Altas, Matanzas Este y Pueblo Nuevo	Peñas Altas, Playa, Versalles y Matanzas Oeste	Pueblo Nuevo, Playa y Matanzas Este
Renta anual	93,9% menos de 10 mil pesos	41.3% menos de 5 mil pesos 45.7% entre 6 mil y 20 mil	12.5% menos de 5 mil pesos 65% entre 6 mil y 20 mil

		pesos 13% entre 21 mil y 80 mil pesos	22.5% entre 21 mil y 80 mil
--	--	---	-----------------------------

3.5.3 Estimación de la demanda potencial

Para estimar la demanda potencial se partió del método general, explicado en el Capítulo II. $q=n*x$ Donde: q =demanda primaria potencial n =número de compradores potenciales x = cantidad media adquirida por comprador o tasa de compra.

En este caso:

n sería aproximadamente el 90.6% del mercado teniendo en cuenta los que manifestaron en la encuesta interés por utilizar o continuar utilizando los productos de BN (aproximadamente el 52.7%) y considerando además las nuevas disposiciones sobre las cuentas fiscales, cuya aplicación implicó el incremento de los contratos en el primer mes en un 37,9%, todo ello junto a los propios objetivos de trabajo del Banco Popular de Ahorro para 2019.

X sería igual a 1 que es el promedio de productos utilizados por los TCP.

De ahí que se estime una demanda potencial de 7480 cuentapropistas. Para determinar el ingreso potencial se valoró el precio unitario como el promedio de los ingresos por intereses cobrados en 2018, de acuerdo con los contratos existentes en ese periodo, estimándose un ingreso potencial de 4 966 271.2 pesos.

Cubrir esta demanda significaría atender 585 TCP por mes, sin embargo, de acuerdo con la encuesta aplicada a los especialistas de Negocio la moda de TCP atendidos en el mes no llega a 50 clientes y de ellos menos de un tercio cuenta con las condiciones exigidas para recibir un financiamiento, producto con el cual se logran mayores ingresos para la entidad.

Se debe señalar que en la situación actual los especialistas encuestados alegan en su mayoría no disponer siempre del tiempo necesario para explicar a los cuentapropistas las características, ventajas y desventajas de cada producto, factor que incide en la percepción final de los clientes sobre el servicio. No obstante, los especialistas sostienen que se realizan varias acciones para captar nuevos clientes como visitas a cuentapropistas o

conversatorios con los ya captados en los días de pago de impuestos a fin de ampliar su cultura financiera y lograr que ellos mismos realicen labor promocional de los servicios recibidos.

3.5.4 Factores que inciden en la demanda

Para identificar los factores que inciden en la demanda se tuvo en cuenta la encuesta aplicada a los trabajadores del área comercial en Matanzas, quienes coincidieron en varios aspectos como se muestra en el diagrama de *Ishikawa* siguiente:

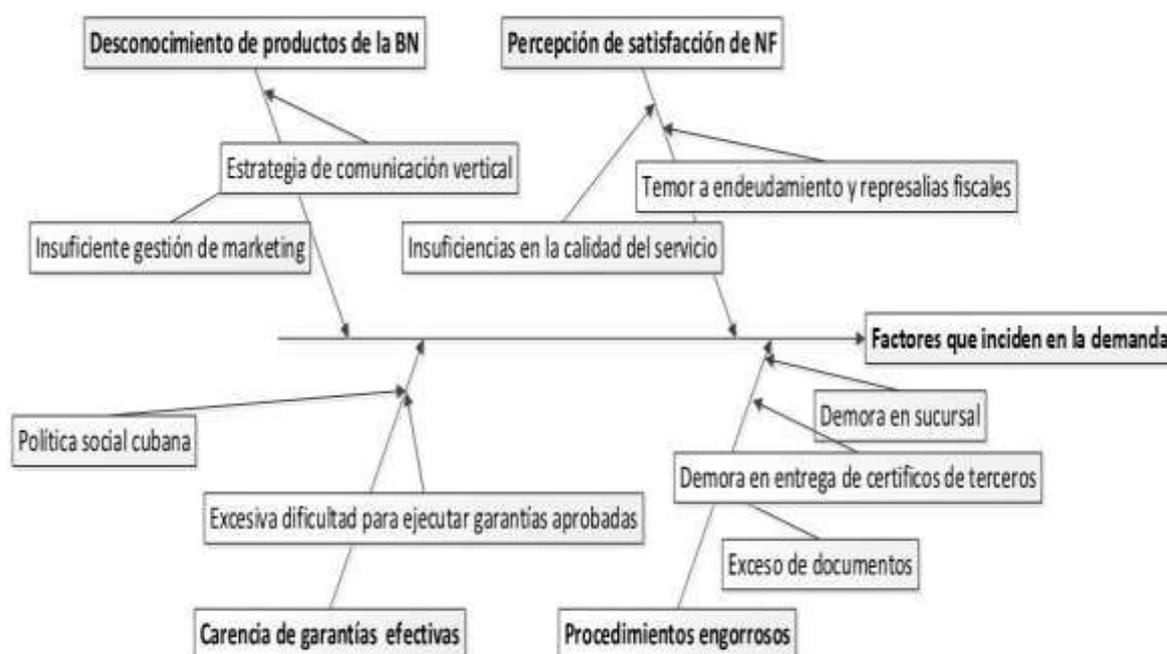


Gráfico 3.9 Diagrama de *Ishikawa* sobre factores que inciden en la demanda de los productos y servicios de la BN del BPA por los TCP.

La combinación de estos factores unidos a la incertidumbre legal que ha permeado el proceso del trabajo por cuenta propia desde su ampliación en 2011 constituyen una barrera que limita el acercamiento banco-cliente.

3.6 Identificación de posibilidades de mejora

Para identificar las posibilidades de mejora se aplicó la Matriz Importancia-Grado de presencia percibida, también conocida como Importancia-Desempeño (Betancourt, 2009). A partir de la encuesta realizada a los TCP se contrastaron las expectativas con la percepción de su satisfacción en el servicio recibido. Los resultados se evaluaron de acuerdo con los segmentos identificados anteriormente.

Para confeccionar la matriz se elaboró una tabla de frecuencia absoluta por cada atributo medido, tanto para las expectativas como en su evaluación posterior en el desempeño. Estos valores se multiplicaron por el valor numérico correspondiente a la escala Likert. Se sumaron los puntos obtenidos en cada segmento y se dividió por la cantidad de encuestados, a fin de obtener el valor promedio de las puntuaciones emitidas por los TCP. Para ello se utilizó la siguiente fórmula:

$$D_j = \frac{[(E_{TDj} * 1) + (E_{Dj} * 2) + (E_{Ij} * 3) + (E_{Aj} * 4) + (E_{TAj} * 5)]}{(E_{TDj} + E_{Dj} + E_{Ij} + E_{Aj} + E_{TAj})}$$

La interpretación posterior se hizo a partir de los factores identificados en el primer objetivo. En el caso del segmento los Independientes, las mayores debilidades se concentraron en los factores 1, 3, 4 y 6. Signadas fundamentalmente por la percepción de carencia de información clara, beneficio económico, personalización y rapidez en el servicio, como se observa en el gráfico 3.10. (Corroborar datos con tabla 3.8 en anexo 18)

Matriz Importancia- Grado de presencia percibida



- Transparencia de los servicios ①
- Seguridad ②
- Beneficio Económico ③
- Personalización de los servicios ④
- Simplicidad de los procedimientos ⑤
- Rapidez ⑥
- Profesionalización ⑦

Gráfico 3.10 Matriz Importancia-Grado de presencia percibida. Segmento Los Independiente. Fuente: Elaboración propia.

La acumulación de factores en el II Cuadrante evidencia que estos atributos constituyen elementos vulnerables para la BN pues los clientes le confieren gran importancia, sin embargo, no perciben con igual magnitud la presencia de ellos en el servicio recibido. En este caso la estrategia implicaría concentrar esfuerzos en la mejora del desempeño en torno a estas variables.

Por otro lado, los atributos ubicados en el III Cuadrante (conocer a los especialistas y directivos, que estos conozcan la situación del cliente, la buena presencia de los empleados o la limpieza de la oficina...) resultaron no ser muy relevantes para este segmento, y aunque la apreciación sobre ellos no es alta, no precisa una estrategia especial.

Por su parte la aplicación de la matriz al segmento Los Tradicionales tuvo puntos de contactos con la anterior y se diferencia en que la consideración sobre el factor 5 (Simplicidad en los procedimientos) fue ubicada en el II cuadrante, como se aprecia en el gráfico 3.11(Ver anexo 19).

Matriz Importancia- Grado de presencia percibida



- Transparencia de los servicios ①
- Seguridad ②
- Beneficio Económico ③
- Personalización de los servicios ④
- Simplicidad de los procedimientos ⑤
- Rapidez ⑥
- Profesionalización ⑦

Gráfico 3.11 Matriz Importancia-Grado de presencia percibida. Segmento Los Tradicionales. Fuente: Elaboración propia.

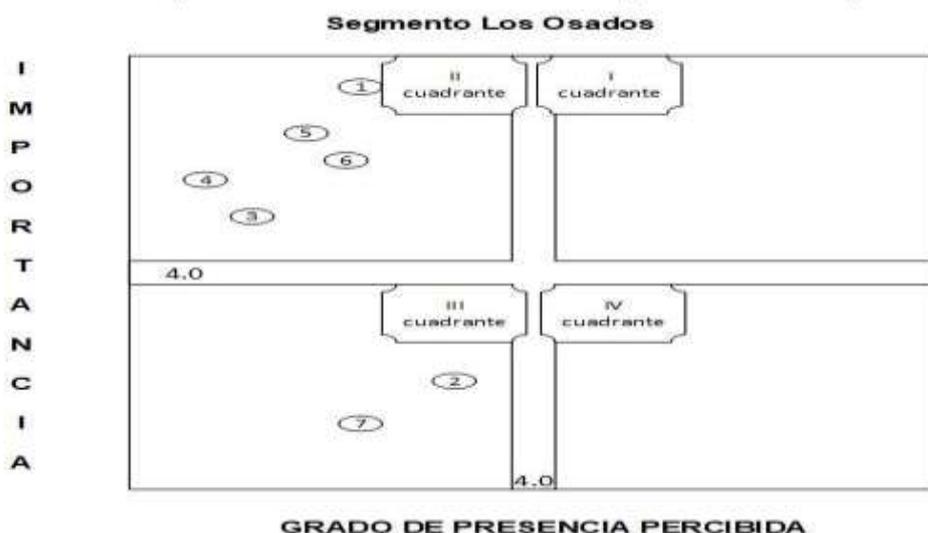
En el caso de este segmento tampoco la BN supera las expectativas respecto a la claridad y suficiencia de la información sobre sus productos y servicios, el alcance de los productos para satisfacer las necesidades de inversión de los

clientes. No obstante, las puntuaciones más bajas están relacionadas con el tiempo de espera en la sucursal, los plazos para la materialización de los trámites y los intereses cobrados.

De igual forma que en el anterior la ubicación en el II Cuadrante implica redoblar los esfuerzos en estos atributos para mejorar la percepción sobre ellos por parte de los clientes. Mientras los que se ubican en el III Cuadrante no precisan una atención especial.

El último segmento, Los Osados, coincide en la ubicación de los factores en los mismos cuadrantes que el segmento Los Tradicionales, las variaciones estriban en ligeros matices de la puntuación dada a cada atributo, como se observa en el gráfico 3.12 (Ver anexo 20).

Matriz Importancia- Grado de presencia percibida



- Transparencia de los servicios ①
- Seguridad ②
- Beneficio Económico ③
- Personalización de los servicios ④
- Simplicidad de los procedimientos ⑤
- Rapidez ⑥
- Profesionalización ⑦

Gráfico 3.12 Matriz Importancia-Grado de presencia percibida. Segmento Los Osados. Fuente: Elaboración propia.

Este segmento resulta más exigente que los anteriores respecto al factor 1 relacionado con la claridad y suficiencia de la información sobre los productos y servicios de la BN, así como sobre la confidencialidad y preparación de los especialistas. De igual forma son críticos respecto a la simplicidad de los

procedimientos, factor en el cual incide más el tiempo de espera en la sucursal, cuya puntuación resultó la menor de los tres segmentos. No en balde su percepción sobre la imagen fue la menos favorable para la institución.

La ubicación en el II cuadrante de estos atributos precisa multiplicar los esfuerzos para atenuar tales debilidades, debido a la diferencia notable entre la importancia que le conceden los clientes y la percepción que tienen sobre la presencia de ellos en el servicio de la BN del BPA.

3.7 Propuesta de mejora

Teniendo en cuenta el análisis anterior se propone el siguiente plan de mejoras para ampliar la participación de la BN en el sector cuentapropista.

Tabla 3.7 Plan de mejora para ampliar participación de la BN en el sector cuentapropista. Fuente: Elaboración propia.

Atributos con baja percepción	Acción	Tareas	Fecha	Responsable
Información clara y precisa	Elaborar una campaña publicitaria	Estudio de representación social sobre los productos y servicios de la BN del BPA.	III Trimestre 2019	Especialista de <i>Marketing</i>
Alcance de los productos y servicios para satisfacer necesidades de inversión de los clientes		Confeccionar spots televisivos utilizando estrategias discursivas que refuercen imagen de Oportunidad y Confiabilidad de BN del BPA	IV Trimestre 2019 y II Trimestre de 2020	Especialista de <i>Marketing</i>
		Coordinar con la televisión local reportajes trimestrales con los clientes más exitosos de la BN	I, II, III y IV Trimestre 2020	Especialista de <i>Marketing</i>
		Realizar cocteles de Negocio por territorio	IV Trimestre 2019	Sub. Comercial y Dpto. BN
		Evaluar impacto de la campaña	II y IV Trimestres de 2020	Especialista de <i>Marketing</i>

	Redirigir Taller Conozca sus números	Seleccionar clientes con poca experiencia en el negocio	III Trimestre 2019	Gestor C de Negocios Bancarios
Procedimientos sencillos	Proponer a OC revisión de los flujos de proceso definidos para la materialización de los financiamientos	competencia.	III Trimestre 2019	J. Dpto BN
Plazos adecuados para recibir financiamiento				
Poco tiempo de espera en la sucursal	Estimular uso de servicios en línea	Proponer a Dirección de BPA en Mtz creación de sitio web con alternativas válidas para los TCP. Por ejemplo la adaptación de la solicitud de productos y servicios a través de la red, con revisión digital de los documentos y citación electrónica una vez que tenga los documentos concluidos, de esta forma solo asistiría a la sucursal al Centro de Negocio cuando fuera a materializar el contrato.	IV Trimestre 2019	Especialista de Marketing
Intereses y comisiones	Proponer revisión de intereses y comisiones a la OC	Realizar análisis sobre intereses y plazos de amortización de los financiamientos a fin de lograr contratos ventajosos para ambas partes.	I Trimestre 2020	Dpto. BN

Conclusiones del Capítulo

- La aplicación del procedimiento propuesto en el Capítulo II reveló la necesidad de la BN del BPA de potenciar su participación en el sector cuentapropista para poder cumplir los planes de ingresos de 2019 y consolidarse en este mercado, que cada año aporta más a la economía del país.

- El análisis preliminar revela que menos del 5% de los TCP de la provincia son clientes del BPA. El municipio de Matanzas, hasta el cierre de 2018, era el que tenía mayor cantidad de contratos.
- Los atributos más valorados por los clientes a la hora de elegir un proveedor financiero son los siguientes: Transparencia de los servicios, Seguridad, Beneficios Económicos, Personalización de los Servicios, Simplicidad de los procedimientos, Rapidez y Profesionalización.
- Las principales necesidades financieras están asociadas a la inversión, financiamientos para capital de trabajo, disponer de otros instrumentos de pago, posibilidad de contratar administración de fondos al banco, posibilidad de adquirir un vehículo a través de arrendamiento financiero.
- De los 18 productos que actualmente tiene la cartera de la BN solo se conocen y han sido utilizados 6: cuentas corrientes, préstamos, tarjeta magnética, banca remota, banca móvil y cuentas fiscales.
- La mayoría de los TCP ignora las ventajas de los productos y servicios financieros, y esto evidencia la incapacidad del banco para incentivar en el mercado una mayor cultura sobre su gestión.
- Los canales más usados por los TCP para informarse son los tradicionales, sobre todo la televisión nacional. Aunque también se le asigna valor a la explicación de los especialistas y las recomendaciones de terceros.
- Los encuestados resultaron más críticos respecto al servicio de la BN en cuanto a Rapidez, Beneficio económico y Simplicidad de los procedimientos.
- El 63% de los TCP reconoce estar medianamente satisfechos con el servicio de la BN, no obstante, el 77% la recomendaría a terceros.
- BANDEC constituye el principal competidor de BPA, institucionalmente el único. No obstante, si bien no fue profundizado en el presente estudio, no puede obviarse la alternativa del capital foráneo, pues en algunos casos los titulares de negocios se abstienen de solicitar financiamientos al banco, por contar con inversión proveniente del extranjero (remesas de familiares u otro tipo de relación más difícil de especificar legalmente).
- La principal ventaja de BPA sobre su competidor radica en una mayor red de oficinas y horarios más flexibles para el cliente. No obstante, tiene como

desventaja procedimientos más complejos y la asociación semántica de la marca con el ahorro, fundamentalmente, a diferencia de BANDEC identificado desde su nombre con la gestión empresarial.

- En la segmentación del mercado se identificaron claramente a través del método *Cluster Jerárquico* tres segmentos, a partir de los beneficios buscados: los Independientes, los Tradicionales y los Osados. El primero signado por la necesidad de administrar las cuentas sin acudir al banco; el segundo enfocado en los financiamientos para inversión y capital de trabajo y el tercero interesado en productos novedosos como la administración de fondos en fideicomisos y el arrendamiento financiero. Los dos últimos con mayores potencialidades y atractivos para encaminar la actividad de *Marketing* en aras de atraerlos hacia la BN.
- A través del método general se estimó la demanda potencial en unos 7480 cuentapropistas, sin embargo, teniendo en cuenta el ritmo actual no sería posible atenderla en su totalidad en 2019.
- Dentro de los factores que inciden en la demanda se encuentran: la carencia de garantías efectivas, el desconocimiento sobre los productos y servicios de la BN, procedimientos engorrosos y percepción desfavorable sobre la satisfacción de expectativas y necesidades financieras.
- Mediante la Matriz Importancia-Grado de Presencia Percibida se analizaron las posibilidades de mejora por segmentos. No obstante, los tres coincidieron en el II Cuadrante en varios atributos hacia los cuales debe dirigirse el esfuerzo de la organización, pues los clientes le confieren una gran importancia, sin embargo, no perciben su presencia en el servicio de la BN en alto grado (Transparencia, Beneficio Económico, Personalización de los Servicios, Simplicidad de los Procedimientos y Rapidez).
- El plan de mejora propuesto centra su atención en acciones que contribuyan a revertir la desfavorable percepción de los clientes sobre los atributos con menor puntuación por segmentos, fundamentalmente la concepción de una campaña publicitaria que integre coherentemente el diagnóstico, las acciones comunicativas y la evaluación del impacto por etapas.

Conclusiones

1. La bibliografía consultada evidenció la importancia del *Marketing*, en especial de la investigación de mercado para la gestión de la banca, al permitir un mayor dominio sobre el mercado y brindar los elementos necesarios para lograr una diferenciación sustancial respecto a la competencia.
2. El procedimiento propuesto para realizar la investigación de mercado en una Banca de Negocio resultó válido al ampliar el conocimiento sobre el mercado cuentapropista. Permitió conocer sus necesidades financieras, expectativas, la valoración respecto a ella de los productos y servicios de la BN, el grado de satisfacción y sobre todo el conocimiento sobre la cartera de productos. También aportó información relevante para lograr una segmentación por beneficios buscados complementada por datos demográficos y de comportamiento.
3. La investigación permitió identificar tres segmentos: Independientes, Tradicionales y Osados, interpretados así a partir del análisis de Centroides. De acuerdo con la información triangulada sería más factible para BPA potenciar primero la captación de clientes tradicionales, cuyas expectativas y necesidades resultarían más fáciles de alcanzar a corto plazo.
4. Existe una marcada diferencia entre las expectativas de los clientes y el grado de presencia percibido en el servicio de la BN del BPA.
5. El desconocimiento sobre los productos y servicios de la BN puede convertirse en una oportunidad para atraer a nuevos clientes si se transforma la gestión comunicativa con una visión sistémica.
6. En la percepción colectiva de los clientes no existen muchas diferencias entre BPA y BANDEC, lo que representa una oportunidad para promover una diferenciación sustancial que potencie los atributos buscados por los clientes.

Recomendaciones:

1. Aplicar el plan de mejora propuesto en esta investigación.
2. Instrumentar los estudios de mercado periódicamente para analizar la participación de las bancas en los diferentes segmentos, la aceptación de un producto o servicio, o el diseño de una estrategia de *Marketing*.
3. Complementar las investigaciones de mercado con estudios de carga y capacidad.
4. Realizar estudios sobre representación social de los productos y servicios e identificar las estrategias discursivas más idóneas para lograr una mayor identificación de los clientes potenciales con el BPA.
5. Realizar estudio de imagen corporativa para mejorar posicionamiento del BPA respecto a su competencia.

Bibliografía

1. *A Benefit-based Segmentation of a Nonresident Summer Travel Market*. **Loker, L. y Perdue, R. 1992**. s.l.: Journal of Travel Research, summer., 1992.
2. **Arellano, R. 2009**. [En línea] 2009. [Citado el: 24 de 1 de 2019.] http://highered.mcgrawill.com/sites/9701026632/information_center_view0/roland_o_arellano_c.html
3. *Banking Through the Ages*. **Hoggson, N. F. 1926**. Nueva York: s.n., 1926.
4. **BBVA. 2015**. [En línea] 25 de 8 de 2015. www.bbva.com.es.
5. **BCC. 2019**. Historia de la Banca en Cuba. *Banco Central de Cuba*. [En línea] 2019. www.bcc.cu.
6. **Bello, L., Vázquez, R. y Trespalacios, J. 1993**. *Investigación de mercados y estrategia de Marketing*. Madrid: Civitas, 1993.
7. **Bernal, M. 2005**. De Gerencia. [En línea] 2005. [Citado el: 5 de 2 de 2019.] http://www.degerencia.com/articulo/procedimiento_para_desarrollar_estudios_mercados_en_organizaciones.
8. **Betancourt, Y. 2009**. Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida del servicio educativo de pregrado en la facultad de ciencias económicas del centro universitario de las tunas. *Tesis presentada en opción al título académico de master en dirección*. Las Tunas: s.n., 2009.
9. **Blanco, D. 2016**. Investigación de mercados en el servicio de pintura automotriz en la Empresa de Atención a Equipos EMAE Matanzas. 2016.
10. **Botero, V. 2014**. Estudio de mercado para cuantificar la demanda potencial de una tienda multi-marca en la ciudad de montería. Medellín, Colombia: Escuela de Administración de Negocios, 2014.
11. **BPA. 2018 b**. *Balance económico del BPA en Matanzas*. Matanzas: s.n., 2018 b.
12. —. **2018**. Banco Popular de Ahorro. [En línea] 2018. www.bpa.cu.

- 13.—. **2019.** *Manual de Instrucciones y Procedimientos.* La Habana: s.n., 2019.
14. **Cabrera, J. L. 2005.** *Introducción a la investigación de mercados turísticos.* La Habana: s.n., 2005.
15. **Carreras, D. E. 2009.** Aplicación de un procedimiento para segmentar el mercado de la recreación nocturna en la ciudad ecuatoriana de Latacunga. *Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en “Administración de Empresas”.* Matanzas: s.n., 2009.
16. **Castro, O. 2018.** UIC. [En línea] 1 de 2018. [Citado el: 12 de 2 de 2019.] <https://www.uic.mx/tendencias-de-la-investigacion-de-mercados/>.
17. **Cohen, L. y Lawrence, M. 1999.** *Research Methods in Education* Londres. New York: Mc Graw Hill, 1999.
18. *Criptomonedas como oportunidad de negocio de microempresas del sector turístico en la zona sur de oriente del Estado de México.* **Sánchez, A y Terán, O. 2018.** 1, México D.F.: Revista Global de Negocios, 2018, Vol. 6.
19. **Cruz, I. 1993.** *Fundamentos de Marketing.* s.l.: Editorial EMPES.MES, 1993.
20. *Cultural and Heritage Tourism. Identifying niches for travellers.* **Alzua, A., O’Leary, J. y Morrison, A.M. 1998.** 2, s.l.: The Journal of Tourism Studies, 1998, Vol. 9.
21. **Davies, G. y Bank, J. H. 2002.** A history of money: from ancient times to the present day. s.l.: University of Wales Press, 2002.
22. *Diagnóstico de la gestión del Marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).* **Ameneiro, Consuelo y Borrás, Francisco. 2018.** 2018, Cofín Habana, págs. 82-99.
23. *Diagnóstico de la gestión del Marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio.* **Ameneiro, Consuelo y Borrás, Francisco. 2018.** 2018, Cofín Habana, págs. 82-99.
24. *El acelerado crecimiento de las fintech y los desafíos para su regulación.* **Silva, M. 2017.** 171, Lima: Moneda, 2017.

25. *Estudio de las determinantes de la imagen corporativa: una aplicación empírica en el mercado de la telefonía móvil.* **García, M.M. y Rodríguez, I. 2005.** Madrid: Universidad de Cantabria, 2005.
26. **Figueredo, O. 2018.** Cubadebate. [En línea] 23 de 7 de 2018. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2018/07/23/economia-cubana-crece-un-11por-ciento-durante-primer-semester-de-2018/>.
27. **Futrell, Ch. y Stanton, W. 1988.** *Fundamentos de Mercadotecnia.* Madrid: Mc Graw Hill, 1988.
28. **Galán, R. 2018.** *Emprendedores.* [En línea] 22 de 3 de 2018. [Citado el: 5 de 3 de 2019.] <https://www.emprendedores.es/gestion/a59639/como-determinartamano-mercado-negocio/> fecha 22-3-18.
29. **Gallardo, D. 2008.** Diagnóstico de participación del cliente, en el servicio “Virtual Bandec”, Santa Clara. *Trabajo de Diploma.* s.l.: Universidad Marta Abreu, 2008.
30. **González, R. 2008.** *El Marketing en el siglo XXI.* Madrid: s.n., 2008.
31. **González, R. y Rodríguez, F. 2006.** Análisis de la percepción del consumidor sobre los servicios financieros de la banca de consumo y definición de los diversos perfiles demográficos y de su conducta de compra. Guayaquil, Ecuador: Facultad de ciencias humanísticas y económicas, 2006.
32. **Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. 2010.** *Investigación de Mercados.* México: Mc Graw Hill, 2010.
33. **Hernández, I. 2016.** Investigación de mercados en el servicio de chapistería automotriz en la empresa de Atención a Equipos EMAE Matanzas. 2016.
34. **Hernández, R. 1997.** Metodología de la investigación. México: Panamericana e Impresos S.A., 1997.
35. —. **2014.** *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill, 2014.
36. **Jodar, Cristina. 2018.** 4 tendencias globales en investigación de mercados para 2030. *AINIA.* [En línea] 2018. [Citado el: 12 de 2 de 2019.]

<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-investigacionmercados/>.

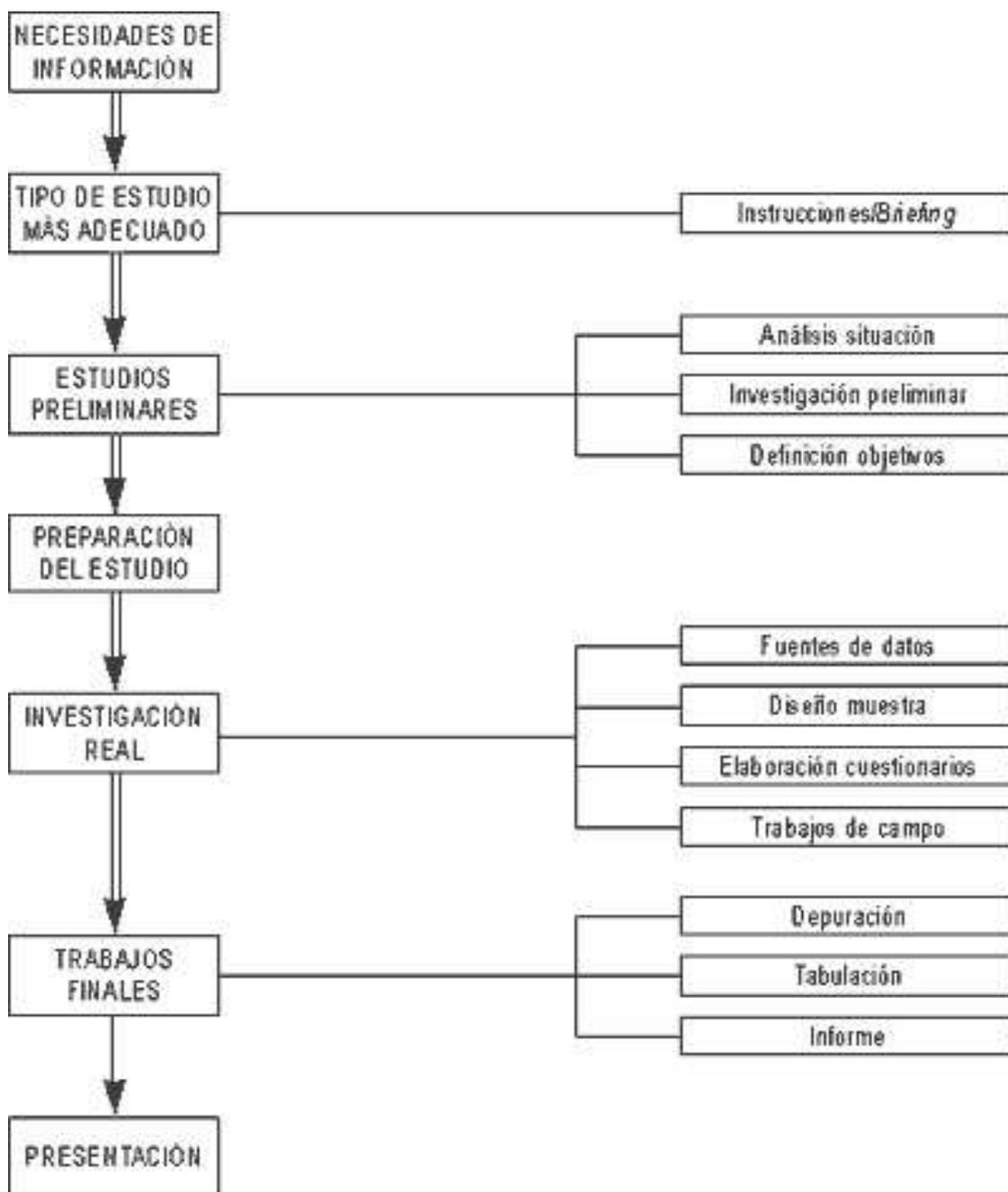
37. **Kinney, C. y Taylor, R. 1998.** *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill, 1998.
38. **Kotler, P. 2019.** *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. 2019.
39. —. **2001.** *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control*. s.l.: Pearson Education, 2001. 8va edición.
40. —. **2003.** *Marketing Insights A to Z: 80 Concepts Every Manager Need to Know*. New York: Wiley, 2003.
41. **Kotler, P. y Armstrong, G. 2002.** *Principles of Marketing*. s.l.: Prentice Hall, 2002.
42. **Kotler, P. y Keller, K. 2006.** *Dirección de Marketing*. México: Pearson, 2006.
43. **Kotler, P. y Simon, F. 2003.** *Marketing Global Biobrand: Taking Biotechnology to market*. s.l.: The Free Press, 2003.
44. *La revolución de las finanzas éticas y solidarias*. **Sanchis, J. 2016.** 6, Barcelona: s.n., 2016.
45. *Las relaciones crediticias entre las empresas y la banca comercial en Cuba*. **Ramos, E y Borrás, F. 2017.** 2017, Confin Habana, págs. 397-410.
46. **López, M. 2015.** Procedimiento para el desarrollo de la investigación de mercado en las nuevas formas de gestión no estatal en Cuba. *Trabajo de diploma*. Matanzas: s.n., 2015.
47. **Malhotra, N. K. 2008.** *Investigación de mercados*. México: Pearson Education, 2008.
48. **Marín, S. 2002.** Contabilidad de costes y gestión de banca. *5campus.com*. [En línea] 2002. <http://www.5campus.com/leccion/congebanca> (consultado 10-012019).
49. **Marrero, A. 2017.** Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba. *Tesis de Diploma*. La Habana: Universidad de La Habana, 2017.

50. **Mascarós, J.C. 2003.** *Historia de la banca en Cuba (1492-2000)*. La Habana: Ciencias Sociales, 2003.
51. **Mazanec, J. A. 1992.** *Classifying Tourists into Market Segments: A neural network Approach*. s.l.: Journal of Travel and Tourism Marketing, 1992. Vol. 1.
52. **Moreno, N. L. 2009.** Modelo para el desarrollo del concepto de productos turísticos culturales. *Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas*. Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana, Cuba.: s.n., 2009.
53. **ONAT. 2019.** *Registro de Contribuyentes de la ONAT*. Matanzas: s.n., 2019.
54. **PCC. 2016a.** Actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: VII Congreso del PCC, 2016a.
- 55.—. **2016b.** Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. La Habana: s/e, 2016b.
- 56.—. **2011.** Lineamientos para la política económico y social del Partido y la Revolución. La Habana: VI Congreso del PCC, 2011.
57. **Pérez, P. A. 2009.** Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento de centros de recreación nocturna. Aplicación ARTEX. *Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en “Administración de Empresas”*. Matanzas: s.n., 2009.
58. **Pollard, A. M. y Heron, Carl. 2008..** *Archaeological Chemistry*. s.l.: Royal Society of Chemistry, 2008.
59. **Rivero, M. 2003.** El Marketing mix. La Habana: s.n., 2003.
60. **Rodríguez, Y. 2011.** Investigación de mercado de la Gerencia de Servicios Técnicos Integrales Varadero perteneciente a la División Copextel Matanzas, S.A. Aplicación modalidad clima. Matanzas, Cuba: s.n., 2011.
62. **Roldán, I. 2004.** *La banca de emisión en Cuba (1856-1898)*. Madrid: Banco de España, 2004.

63. **Sánchez, J. 2018.** Economipedia. [En línea] 2018. [Citado el: 9 de 1 de 2019.] <https://www.globalfinanceschool.com/es/book/economics-part/la-funcion-de-losbancos-comerciales>.
64. **Santesmases, M. 1992.** *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide, 1992.
65. **Schiffman, L. G. 2005.** *Comportamiento del consumidor*. Madrid, España.: Pearson Educación, 2005.
66. **Segura, A. 2006.** Metodología de diagnóstico y evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la Calidad. Matanzas: s.n., 2006.
67. **Thompson, I. 2005.** Marketing Free. [En línea] 2005. [Citado el: 24 de 1 de 2019.] <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>.
68. **Trelles, I. 2005.** Comunicación, imagen e identidad corporativa. Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela, 2005.
69. *Triodos Bank: Banca con valores para mejorar el mundo y las personas.*
Manini, R y Amat, O. 2017. Barcelona: Revista de Contabilidad y Dirección, 2017, Vol. 24.
70. **Valls, W. 2006.** Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. *Tesis presentada en opción del Grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría*. La Habana: s.n., 2006.
71. **Villafañe, J. 1998.** Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide, 1998.
72. **Yero, A. 2010.** La investigación de mercado como subfunción del marketing. *Eumed.net*. [En línea] 2010. [Citado el: 6 de 1 de 2019.] <http://www.eumed.net/ce/2010b/>
73. **Zabala, D. 2017.** Investigación de mercado para la comercialización del huevo de codorniz en el municipio de Matanzas. 2017.

ANEXOS

Anexo 1 Esquema básico para el desarrollo de una investigación de mercado. Fuente: (González, 2008)



Anexo 2 Tabla 1.1: Tipos de segmentación de mercados y sus técnicas.

Fuente: (Rodríguez, 2011)

Autor	<u>Objetivo</u>	<u>Etapas</u>	<u>Técnicas empleadas</u>
Mazanec (1992)	Segmentación por beneficios buscados en un hotel de Austria	1. Etapa de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinámica de grupo ▪ Entrevista exploratoria ▪ Encuesta
		3. Etapa de segmentación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentación por tipología ▪ Método no jerárquico del análisis <i>Cluster</i> ▪ Método de redes neuronales (Neural Network)
		3. Definición del perfil de los segmentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de las características de los segmentos
Loker y Pardue (1992)	Segmentación de los visitantes a sitios turísticos de Carolina del norte, EE. UU.	1. Etapa investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso del Análisis factorial de Componentes Principales para agrupar las variables (dimensiones existentes)
		2. Etapa segmentación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis <i>Cluster</i> no jerárquico (K-medias) por el proceso (SAS – FASTCLUS).
		3. Definición del perfil de los segmentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de las características de los segmentos
Alzua, O'Leary y Morrison (1998)	Segmentación del mercado turístico cultural en el Reino Unido	1. Etapa investigación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentación a priori con el objetivo de seleccionar a los turistas atraídos por lo cultural.
		2. Etapa segmentación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis <i>Cluster</i> jerárquico para definir el número de grupos a retener. ▪ Análisis no jerárquico (K-medias) ▪ Validación de la segmentación realizada por el Análisis de Varianza (ANOVA)
		3. Definición del perfil de los segmentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de las características de los segmentos

Kotler (2003)	Dirección de <i>Marketing</i> :	1. Etapa de estudio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sesiones de grupo ▪ Entrevista exploratoria
---------------	---------------------------------	---------------------	--

	Conceptos esenciales		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta
		2. Etapa de análisis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis factorial ▪ Análisis agrupación
		3. Preparación del perfil de los segmentos	las características de los segmentos
Moreno Delgado (2009)	Segmentación del mercado sobre la base del criterio de beneficios turísticos buscados en Varadero	1. Selección de criterio para segmentar el mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulta investigaciones precedentes ▪ Encuestas exploratorias ▪ Entrevistas
		2. Aplicación de algoritmo <i>Cluster</i> Combinado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis <i>Cluster</i> jerárquico ▪ Análisis <i>Cluster</i> no jerárquico (K-medias)
		3. Definición de perfil de los segmentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de las características de los segmentos
		4. Validación de la clasificación generada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis Discriminante
Pérez Gosende (2009)	Análisis del mercado servido por los centros de recreación		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión investigaciones precedentes ▪ Panel consumidores

	nocturna de ARTEX en la ciudad de Matanzas		<ul style="list-style-type: none"> Método de expertos
		2. Construcción del instrumento de medición	
		3. Administración del instrumento y comprobación de su fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Alpha de Cronbach
		4. Identificación de conglomerados	<ul style="list-style-type: none"> Análisis <i>Cluster</i> jerárquico
		5. Selección de los conglomerados	Discriminante
		6. Interpretación y elaboración del perfil de los segmentos	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las características de los segmentos a partir de variables sociodemográficas, psicográficas, etc.
Carreras Iler (2011)	Aplicación de un procedimiento	1. Identificación y selección de los beneficios buscados	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de investigaciones precedentes
	para segmentar el mercado de la recreación nocturna en la ciudad ecuatoriana de Latacunga	por los consumidores de servicios de recreación nocturna	<ul style="list-style-type: none"> Panel de consumidores Método de expertos
		2. Construcción del instrumento de medición	
		3. Administración del instrumento y comprobación de su fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Alpha de Cronbach

		<p>4. Segmentación de mercado de la recreación nocturna</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis <i>Cluster</i> jerárquico ▪ Análisis Discriminante
		<p>5. Análisis de estado actual y deseado de los beneficios buscados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagramas radiales ▪ Matriz importanciaGrado de presencia percibida

Anexo 3 Matriz de síntesis sobre presupuestos teóricos para el diseño del procedimiento para realizar la investigación de mercados. Fuente: Elaboración propia.

Leyenda	
A	Definición del problema
B	Definición de los objetivos de la investigación
C	Determinar las fuentes de información
D	Valor estimado de la información
E	Diseño y planeación de la investigación
F	Recolección de la información
G	Procesar los datos
H	Analizar los datos
I	Presentación de los resultados
J	Cronograma de ejecución y control

Etapas	Autores													
	Bello; Vázquez y Trespalacios (1993)	Kinnear Taylor (1998)	y Cohen Laurence (1999)	y Kotler (2001)	Bernal (2005)	Thompson (2006)	Malhotra (2008)	González (2008)	Yero (2010)	Hair, Busch y Ortinau (2010)	Rodríguez (2011)	López (2015)	Blanco (2016)	%
A	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
B	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
D	X	X								X				15,38
E	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
F	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
G	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
H	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
I	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
J	X				X									7,692
%	90	80	80	80	90	80	80	80	80	90	80	90	90	

Anexo 4 Guía para entrevista semiestructurada a implicados en la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Profundizar en la situación de la Banca de Negocio, planes y estrategias.

- 1- Proyecciones de la Banca de Negocio para 2019
- 2- Valoración de la gestión de la Banca de Negocio en el último lustro.
- 3- Causas que limitan la captación de nuevos clientes TCP
- 4- Estrategias empleadas para la captación de nuevos clientes TCP

Entrevistados:

- Belkis Plasencia Cruz, subdirectora comercial del BPA
- Mileydis Melgarejos Díaz, jefa de Departamento de la BN del BPA.

Anexo 5 Encuesta a cuentapropistas. Fuente: Elaboración propia.
Estimado empresario,

La presente encuesta es totalmente anónima, y forma parte de una investigación que realiza el Banco Popular de Ahorro con el objetivo de conocer su criterio sobre nuestra institución, y poder ofrecer así un servicio más eficiente que satisfaga sus expectativas.

Agradecemos de antemano su colaboración.

1 ¿Ha solicitado alguna vez servicios bancarios? Marque con una X según corresponda

Sí_____ No_____

¿En qué entidad financiera del territorio ha realizado operaciones? Marque con una 2 X.

BPA:_____ BANDEC:_____ Otros:_____

Ambos:_____ En ninguno:_____

3 ¿Qué tiempo hace que experimenta los servicios bancarios?

___Entre 6 y 12 meses

___Menos de 3 meses

___Más de 3 años

___Entre 3 y 6 meses

___Entre 1 y 3 años

4 A la hora de elegir un proveedor financiero (banco) ¿qué tan importantes son para usted los siguientes aspectos? Marque con una X en cada aspecto según la importancia que le concede.

	Aspectos	Sumamente importante	Muy importante			
1	Información clara y abundante sobre los productos y servicios					
2	Intereses y comisiones cobradas					
3	Alcance de los productos y servicios para satisfacer mis necesidades de inversión					
4	Procedimientos sencillos para recibir un servicio					
5	Documentación mínima para recibir un servicio					
6	Los servicios en línea ofrecidos					
7	Plazos adecuados para la materialización de los trámites					
8	Confidencialidad sobre las operaciones realizadas					
9	Preparación de los especialistas para orientarme correctamente					
10	Conocer a los especialistas o ejecutivos con los que trato					
11	Que los especialistas conozcan mi situación general y mis necesidades					
12	La disposición de los empleados para aclarar mis dudas o incomprensiones					
13	Buena presencia de los empleados					
14	Limpieza y organización de las oficinas					

15	Tecnología avanzada					
----	---------------------	--	--	--	--	--

16	Poco tiempo de espera en la sucursal para recibir el servicio					
17	Imagen positiva de la institución					

5 ¿Qué productos y servicios conoce de la Banca de Negocio del BPA? Marque con una X los conocidos, con otra X los que haya utilizado y con otra X si desearía utilizarlos.

		Conocido	Utilizado	Desearía utilizarlo
1	Financiamientos			utilizarlo
2	Financiamientos			
3	Fondo emergente riesgos			
4	Fondo rotatorio soberanos			
5	Fideicomiso			
6	Leasing			
7	Financiamiento presupuestado para la ganadería y la agricultura			
8	Factoraje			
9	Letras de cambio y pagaré			
10	Aval bancario y carta de garantía			
11	Carta de crédito local			
12	Cuenta corriente			
13	Tarjetas mayoristas			
14	Banca remota			
15	Banca Móvil			
16	Tarjetas magnéticas			
17	Cleaning			
18	Otros			

5.1 ¿Cuáles son los canales de comunicación más usados por usted para informarse? Marque X en una opción por cada inciso

		Sumamente usado	Muy usado	Algo usado	Poco usado	Nada usado
a)	Periódicos nacionales					
b)	Periódico local					
c)	Radio nacional					
d)	Radio local					
e)	Televisión nacional					
f)	Televisión provincial					
g)	Revistas nacionales					
h)	Revistas extranjeras					
i)	Facebook u otra red social					
j)	Medios de comunicación digitales					
k)	Página web de los bancos					
l)	Lo que le cuente otra persona					
m)	Folletos que dan en el banco					
n)	Explicación del especialista comercial u otro trabajador bancario					

<p>6 Si ha realizado operaciones financieras en BPA, BANDEC o en ambos, evalúe los siguientes aspectos de acuerdo con su experiencia. Hágalo teniendo en cuenta una escala que va desde 1 "totalmente en DESACUERDO", hasta 5 "totalmente de ACUERDO". AUNQUE NO SEA CLIENTE, evalúelos según lo que</p>											
CRITERIOS		BPA					BANDEC				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	La información sobre los productos y servicios es clara y abundante										
2	Los intereses y comisiones son justos										
3	Los productos y servicios satisfacen mis necesidades de inversión										
4	Los procedimientos para recibir un producto o servicio son sencillos										
5	La documentación requerida para recibir un servicio es la adecuada										
6	Los servicios en línea facilitan mi gestión comercial										
7	El tiempo de espera para materializar algún trámite no supera los 30 días										
8	Garantizada confidencialidad sobre operaciones realizadas										
9	La preparación de los especialistas es buena										
10	Conozco a los especialistas y ejecutivos con los que trato										
11	Los especialistas conocen mi situación general y necesidades										
12	Los especialistas tienen buena disposición para aclarar mis dudas										
13	Los empleados visten adecuadamente										
14	La limpieza y organización de las oficinas es la adecuada										
15	La tecnología está acorde con los nuevos retos de la sociedad										
16	El tiempo de espera en la sucursal no supera los 15 minutos										
17	Imagen positiva de la institución										
<p>7 Evalúe su grado de satisfacción con el servicio recibido en la Banca de Negocio del BPA. Marque con una X.</p>											
a) muy satisfecho_____		b) satisfecho_____		c) medianamente satisfecho_____							
d) insatisfecho_____		e) muy insatisfecho_____									
<p>8 En caso de marcar insatisfecho, por favor, explique por qué. Mencione al menos 3 razones.</p>											

9 ¿Recomendaría usted los servicios de la Banca de Negocios del BPA a alguien que conoce?

Sí _____ No _____

10 ¿En qué rama tiene usted su negocio?

- a) alimenticia _____
- b) hostelera _____
- c) transporte _____
- d) carpintería _____
- e) artesanía _____
- f) electrónica _____
- g) agricultura _____
- h) otras _____

11 ¿En qué barrio de Matanzas reside y en cuál o cuáles ejerce su actividad?

	Barrio	Residencia	Ejercicio de la actividad
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____

12 ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo la actividad? Marque con una X según corresponda.

- a) menos de 1 año _____
- b) de 1 a 3 años _____
- c) de 4 a 6 años _____
- d) de 7 a 10 años _____
- e) más de 10 años _____

13 ¿En qué rango oscila su renta anual? Marque con una X.

- a) menos de 5 mil _____
- b) de 5 mil a 10 mil pesos _____
- c) entre 10 mil y 50 mil pesos _____
- d) entre 50 mil pesos y 100 mil pesos _____
- e) entre 100 mil y 150 mil pesos _____
- f) más de 150 mil _____

Anexo 6 Encuesta a trabajadores del área de Negocio de la provincia.

Fuente: Elaboración propia.

Estimado especialista, con el objetivo de contribuir a captar más clientes cuentapropistas se realiza la siguiente encuesta. Agradecemos de antemano su sinceridad y colaboración.

1- ¿Cuántos años tiene de experiencia como trabajador bancario?

___ menos de seis meses

___ 1 año

___ de 2 a 6 años

___ de 7 a 10 años

___ más de 10 años

2- ¿Qué tiempo lleva trabajando en la Banca de Negocio?

___ menos de seis meses

___ 1 año

___ de 2 a 6 años

___ de 7 a 10 años

___ más de 10 años

3- En el mes, ¿aproximadamente cuántos TCP acuden al banco para solicitar alguno de los productos de la Banca de Negocio?

___ menos de 10

___ de 10 a 30

___ de 30 a 60

___ de 60 a 100

4- Qué % aproximado de los TCP que ha atendido llegan al banco para buscar información sobre los productos y servicios de la Banca de Negocio?

menos del 30 %

entre el 30% y el 60%

más del 60 %

5- ¿La rutina del trabajo le permite explicarle a cada cliente que atiende las características y ventajas de los productos y servicios de la banca?

sí

no

a veces

6- ¿Qué factor considera usted es el que más limita la demanda de productos y servicios de la Banca de Negocio por los cuentapropistas?

Desconocimiento de los productos y servicios de la Banca de Negocio

Temor de los cuentapropistas a endeudarse

Temor de los cuentapropistas a represalias fiscales

Exceso de documentos a presentar para recibir un financiamiento

Insuficiente capacitación de los especialistas que atienden la actividad

Demora excesiva en la concreción de los financiamientos

Procedimientos más sencillos en otros bancos para recibir el mismo servicio

Los cuentapropistas no cuentan con garantías efectivas para solicitar financiamientos

Imagen desfavorable de la institución

Insuficiente promoción de los productos y servicios de la Banca de Negocios

7- Si considera que también existen otros factores que limitan la demanda de productos y servicios de la Banca de Negocio por los

cuentapropistas, por favor, enumérelos a continuación de acuerdo con la importancia que le conceda.

8- ¿Qué acciones se realizan en su sucursal para captar nuevos clientes TCP?

Anexo 10 Análisis de fiabilidad y validez. Fuente: Elaboración propia.

Resumen del procesamiento de los casos

		N		%
Casos	Válidos		15	100.0
	Excluidos(a)		0	.0
	Total		15	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.782	32

La validez se comprobó a partir de la Regresión Lineal Múltiple y la verificación de R cuadrado, dando como resultado el siguiente:

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	.941(a)	.885	.872	.292	.885	66.544	17	14	.000

a Variables predictoras: (Constante), evaluación de la imagen del BPA, evaluación de mi situación, Evaluación de intereses, evaluación de presencia, evaluación de satisfacción , evaluación de tiempo en sucursal, evaluación de disposición, evaluación de documentos, evaluación de preparación de candidatos, evaluación de confidencialidad, Evaluación de información, evaluación de limpieza, evaluación de conocimientos de empleados, evaluación de servicios en línea, evaluación de tecnología, evaluación de procedimientos, evaluación de tiempo de trámites.

Teniendo en cuenta esta prueba se considera válida la encuesta al dar R cuadrado un valor superior a 0,70.

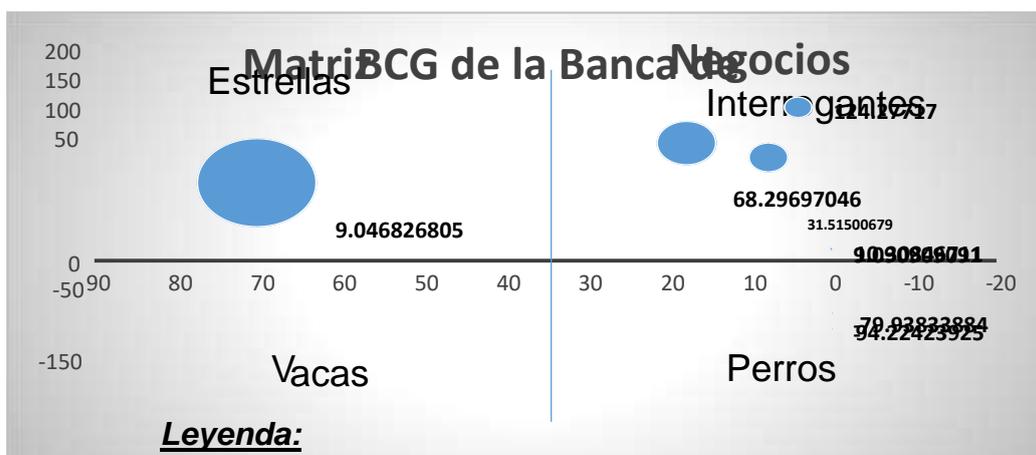
Anexo 11 Cuadrantes de la matriz Importancia /Grado de presencia percibida. Fuentes: Diéguez, 2009; Pérez, 2009; Carreras, 2011; Rodríguez, 2011.

	GRADO DE PRESENCIA PERCIBIDA	
I M P O R T A N C I A	<p>Cuadrante II: Concentrar aquí. Recoge los atributos que han sido valorados altamente importantes por los clientes y con un bajo grado de presencia percibida del atributo, lo cual permitirá la identificación de los principales puntos débiles.</p>	<p>Cuadrante I: Seguir con el buen trabajo. Se recogen aquellos atributos con una alta importancia para el cliente y una adecuada valoración, que constituye sus principales fortalezas competitivas.</p>
	<p>Cuadrante III: Baja prioridad. Agrupa los atributos en los que existe una indiferencia relativa en cuanto a grado de presencia percibido de atributo y que, además, tienen baja prioridad para situarlos como núcleo de las acciones dirigidas a mejorar la posición competitiva y de atractivo.</p>	<p>Cuadrante IV: Derroche de recursos. Recoge aquellos aspectos en los que el servicio tiene una superioridad irrelevante, ya que el cliente les concede escasa importancia.</p>

Anexo 9 Matriz BCG de la cartera de productos de la Banca de Negocio. Fuente: Elaboración propia.

PRODUCTOS Y SERVICIOS	INGRESOS		Participación en el mercado	Crecimiento en el mercado
	2017	2018		
Créditos a entidades estatales	16,045,707.20	17497334.54	70.22682297	9.046826805
Créditos a TCP	1,479,580.96	1945871	7.809894583	31.51500679
Créditos a CNA	462,748.13	1037838.41	4.165439835	124.27717
Financiamientos con riesgos soberanos			0	#¡DIV/0!
Fondo Emergente			0	#¡DIV/0!
Fondo Rotatorio			0	#¡DIV/0!
Fideicomiso	8079.64	1620.91	0	-79.93833884
Leasing	0		0	#¡DIV/0!
Financiamiento presupuestado para la ganadería y la agricultura	2,633,077.35	4431389.41	17.78570324	68.29697046
Factoraje	21186.3	1223.67	0.004911288	-94.22423925
Letras de cambio y Pagaré	165.00	180	0.000722443	9.090909091
Aval bancario y carta de garantía			0	#¡DIV/0!
Cuentas corrientes	31,770.00	35045	0.140655653	10.30846711

TOTAL	20650544.58	24915457.94
--------------	-------------	-------------



Estrella

1. Financiamientos a personas jurídicas

Interrogantes

1. Créditos a TCP
2. Créditos a CNA
3. Financiamientos para la ganadería y agricultura

Vacas

1. Financiamientos a personas jurídicas
2. Cuentas corrientes

Perros

1. Factoraje y 2 Fideicomiso

Anexo 10: Desglose de cuentapropistas en la provincia, según datos de la ONAT (no se incluyen en este gráfico los trabajadores contratados).

Fuente: Elaboración propia

	9000
	8000
	7000



Anexo 11 Análisis factorial sobre las variables que determinan la elección de servicios bancarios por los TCP.

A. factorial

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de KaiserMeyer-Olkin.		.575
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1877.9
	gl	93
		136
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Información clara sobre productos y servicios	1.000	.872
Intereses y comisiones	1.000	.519
Alcance de los productos y servicios para satisfacer mis necesidades de inversión	1.000	.557
Procedimientos sencillos para recibir un servicio	1.000	.951
Documentación mínima para recibir un servicio	1.000	.680
Los servicios en línea ofrecidos	1.000	.751
Plazos adecuados para la materialización de los trámites	1.000	.946
Confidencialidad sobre las operaciones realizadas	1.000	.934
Preparación de los especialistas para orientarme correctamente	1.000	.877
Conocer a los especialistas o ejecutivos con los que trato	1.000	.877
Que los especialistas conozcan mi situación general y mis necesidades	1.000	.868
La disposición de los empleados para aclarar mis dudas o incomprensiones	1.000	.559
Buena presencia de los empleados	1.000	.815
Limpieza y organización de las oficinas	1.000	.812
Tecnología avanzada	1.000	.515
Poco tiempo de espera en la sucursal para recibir el servicio	1.000	.614
Imagen positiva de la institución	1.000	.548

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Com- ponente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.0	18.052	18.052	3.0	18.052	18.052	2.8	16.732	16.732
2	69	052	34.327	69	052	34.327	44	732	32.903
3	2.7	16.275	46.537	2.7	16.275	46.537	2.7	16.172	45.311
4	67	209	54.937	67	209	54.937	49	408	53.447
5	2.0	12.84	62.298	2.0	12.84	62.298	2.1	12.81	60.952
6	76	01	68.725	76	01	68.725	83	36	68.274
7	1.2	7.3	74.685	1.2	7.3	74.685	1.2	7.5	74.685
8	51	61	80.065	51	61	80.065	76	05	80.065
9	1.0	6.4	84.943	1.0	6.4	84.943	1.2	7.3	84.943
10	93	27	89.646	93	27	89.646	45	22	89.646
11	1.0	5.9	94.084	1.0	5.9	94.084	1.0	6.4	94.084
12	13	60	97.512	13	60	97.512	90	11	97.512
13	.9	5.3	98.646	.9	5.3	98.646	.9	5.3	98.646
	5	80		5	80				
	.8	4.8		.8	4.8				
	2	9		2	9				
	.7	4.7		.7	4.7				
	9	02		9	02				
	5	38		5	38				
	.5	3.4		.5	3.4				
	8	28		8	28				
	3	1.1		3	1.1				
	.1	35		.1	35				
	3			3					

14		.1	.709	99.355					
	2								
15		1	.375	99.731					
16	6	.0		99.904					
		4	.173						
			.096	100.000					
17	2	.0							
		6	.069						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
Información clara sobre productos y servicios	.789	.446	.127	-.141	-.050	-.043	.100
Intereses y comisiones	-.298	-.207	-.107	.435	-.268	.290	.176
Alcance de los productos y servicios para satisfacer mis necesidades de inversión	-.029	.082	.182	.515	-.286	-.276	.306
Procedimientos sencillos para recibir un servicio	-.298	.218	.878	-.154	-.016	.144	.014
Documentación mínima para recibir un servicio							
Los servicios en línea ofrecidos	.030	.012	-.073	.139	.385	-.051	.758
Plazos adecuados para la materialización de los trámites	-.070	-.013	.196	-.130	.748	-.241	-.035
Confidencialidad sobre las operaciones realizadas		.428	.052	-.079	-.148	.052	.110
Preparación de los especialistas para orientarme correctamente	.839	.218	.869	-.144	-.054	.163	.002
	.792	.465	.089	-.101	-.118	.064	.056
Conocer a los especialistas o ejecutivos con los que trato	-.457	.648	-.383	-.311	-.040	-.056	-.029
Que los especialistas conozcan mi situación general y mis necesidades	-.453	.632	-.401	-.317	-.019	-.044	-.021

La disposición de los empleados para aclarar mis dudas o incomprensiones	.019	-.203	-.276	-.246	-.150	.591	.093
Buena presencia de los empleados	-.331	.746	-.059	.377	.030	.032	-.036
Limpieza y organización de las oficinas Tecnología avanzada	-.274	.765	-.022	.378	.047	.069	-.039
Poco tiempo de espera en la sucursal para recibir el servicio	.403	.079	-.202	.279	.413	.118	-.209
Imagen positiva de la institución	.255	.054	.095	.471	.225	.330	-.395
	-.112	.106	-.042	-.122	.315	.577	.275

Matriz de componentes(a)

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 7 componentes extraídos

Anexo 12 Rotación ortogonal (Varimax). Fuente: Elaboración propia.

Variables	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
1	X						
2					X		
3						X	
4			X				
5					X		
6							X
7			X				
8	X						
9	X						
10		X					
11		X					
12						X	
13		X					
14		X					
15				X			
16				X			
17						X	

Anexo 13 Tabla 3.2 Relación de necesidades financieras por ramas del trabajo por cuenta propia. Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se utilizaron los siguientes códigos: 1 Artesano; 2 Restaurantes; 3 Cafeterías; 4 Servicios de la construcción; 5 Alfarero; 6 Artista independiente; 7 Arrendador de espacio, habitaciones o viviendas; 8 Fotógrafos; 9 Pintor de inmueble; 10 Transporte.

Necesidades financieras por ramas del trabajo por cuenta propia

Necesidad	Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Capital para invertir sin arriesgar el propio	AI	2.60%	5%	0	0	0	0	71.40%	0	9.09%	7.14%	5.45%
	MI	87.17%	10%	68.75%	12.50%	12.50%	7.69%	28.57%	84.61%	72.72%	14.28%	45.45%
	SI	10.25%	85%	31.25%	87.50%	87.50%	92.30%	0	15.38%	18.18%	78.57%	49.09%
Disponer de otros instrumentos de pago	AI	0	95%	0	0	0	92.30%	100%	7.69%	81.81%	78.57%	35.75%
	MI	2.56%	5%	75.00%	87.50%	87.50%	7.69%	0	84.61%	9.09%	7.14%	33.90%
	SI	97.40%	0	25%	12.50%	12.50%	0	0	7.69%	9.09%	14.28%	30.30%
Garantizar capital de trabajo	AI	0	0	0	4.16%	87.50%	84.61%	71.42%	84.60%	81.81%	85.71%	23.03%
	MI	89.74%	90.00%	81.25%	79.16%	0	0	14.28%	0	18.18%	14.28%	65.45%
	SI	10.26%	10%	18.75%	16.67%	12.50%	15.38%	14.28%	15.38%	0	0	11.51%
Permitir	AI	100%	0	81.25%	4.16%	0	7.69%	14.28%	7.69%	81.81%	0	39.39%

administración de fondos en ausencia del titular	MI	0	0	18.75%	83.33%	87.50%	7.69%	85.71%	84.61%	9.09%	78.57%	36.36%
	SI	0	100%	0	12.50%	12.50%	84.61%	0	7.69%	9.09%	21.42%	24.24%
Alquilar vehículo	AI	0	0	6.25%	4.16%	87.50%	7.69%	85.71%	0	9.09%	0	10.30%
	MI	5.12%	15%	12.50%	16.67%	12.50%	76.92%	0	92.30%	81.81%	85.71%	33.33%
	SI	85%	94.87%	81.25%	79.16%	0	15.38%	14.28%	7.69%	9.09%	14.28%	56.36%
Manejar cuentas sin ir al banco	AI	2.56%	0	12.50%	0	0	0	0	0	81.81%	0	7.27%
	MI	5.12%	20%	81.25%	83.33%	12.50%	7.69%	85.71%	92.30%	18.18%	21.42%	38.78%
	SI	92.30%	80%	6.25%	16.67%	87.50%	92.30%	14.28%	7.69%	0	78.57%	53.90%
Asesoramiento financiero	AI	2.56%	0	12.50%	0	12.50%	7.69%	0	7.69%	0	7.14%	4.24%
	MI	87.17%	70%	12.50%	83.33%	75.00%	7.69%	14.28%	84.61%	72.72%	78.57%	65.45%
	SI	10.25%	30%	75%	16.67%	12.50%	84.61%	85.71%	7.69%	27.27%	14.28%	30.30%
Contar con aval bancario para viabilizar el negocio	AI	87.17%	5%	81.25%	83.33%	0	84.61%	85.71%	84.61%	72.72%	0	63.03%
	MI	12.82%	95.00%	18.75%	12.50%	87.50%	15.38%	0	15.38%	27.27%	85.71%	33.93%
	SI	0	0	0	4.16%	12.50%	0	14.20%	0	0	14.28%	3.03%

Anexo 14 Media de las necesidades financieras de los TCP

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Alquilar vehículo	165	3	5	4.44		
				3.40	.598	.357
Aval bancario	165	3	5		.550	.302
Disponer de otros instrumentos de pago	165	3	5	3.95	.813	.662
Garantizar el capital de trabajo	165	3	5	3.88	.578	.334
Permitir administración de fondos en ausencia del titular del negocio	165	3	5	3.85	.786	.617
Contar con capital para invertir	165	3	5	4.46	.676	.457
Manejar cuentas sin ir al banco	165	3	5	4.47	.630	.397
Recibir asesoramiento financiero	165	3	5	4.26	.528	.279
N válido (según lista)	165					

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	148.4 57(a)	18	.000
Razón de verosimilitudes	124.6	18	.000
	31		
Asociación lineal por lineal	.228	1	.633
N de casos válidos	165		

a 14 casillas (46.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .38.

Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	.949	.000
N de casos válidos	V de Cramer	.671	.000
		165	

a. Asumiendo la hipótesis alternativa. b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Anexo 15 Tablas de frecuencia sobre el conocimiento de los productos y servicios bancarios. Fuente: elaboración propia.

Estadísticos

		Línea de crédito simple	Línea de crédito revolvente	Financiamiento presupuestado para la agricultura	leasing	fideicomiso	factoraje	Letras de cambio o pagaré	Aval Bancario y carta de garantía	Carta de crédito local	Cuenta corriente	Tarjeta mayorista	banca remota	banca móvil	tarjeta magnética	clearing	fondo rotatorio y emergente	préstamos
N	Válidos	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Media	2.99	2.81	4.00	3.72	3.50	3.75	3.65	4.00	4.00	2.18	3.78	2.99	2.47	2.38	4.00	4.00	2.47
	Moda	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3

Cuenta corriente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos conocido, utilizado desearía seguir utilizándolo	91	55.2	55.2	55.2
conocido, no utilizado pero desearía utilizarlo	7	4.2	4.2	59.4
conocido, no utilizado y sin interés de utilizarlo	27	16.4	16.4	75.8
no conocido	26	15.8	15.8	91.5
S	14	8.5	8.5	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Línea de crédito simple

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos conocido, utilizado desearía seguir utilizándolo	40	24.2	24.2	24.2
conocido, no utilizado pero desearía utilizarlo	12	7.3	7.3	31.5
conocido, no utilizado y sin interés de utilizarlo	22	13.3	13.3	44.8
no conocido	91	55.2	55.2	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Línea de crédito revolvente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos conocido, no utilizado pero desearía utilizarlo	74	44.8	44.8	44.8
conocido, no utilizado y sin interés de utilizarlo	54	32.7	32.7	77.6
no conocido	32	19.4	19.4	97.0
S	5	3.0	3.0	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Préstamos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos conocido, utilizado desearía seguir utilizándolo	53	32.1	32.1	32.1
conocido, no utilizado pero desearía utilizarlo	19	11.5	11.5	43.6
conocido, no utilizado y sin interés de utilizarlo	70	42.4	42.4	86.1
no conocido	8	4.8	4.8	90.9
conocido, utilizado pero sin interés de volver a utilizarlo	15	9.1	9.1	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Letras de cambio o pagaré

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos conocido, no utilizado pero desearía utilizarlo	23	13.9	13.9	13.9
conocido, no utilizado y sin interés de utilizarlo	11	6.7	6.7	20.6
no conocido	131	79.4	79.4	100.0
Total	165	100.0	100.0	

Tarjeta mayorista

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos conocido, no utilizado pero desearía utilizarlo	18	10.9	10.9	10.9
no conocido	147	89.1	89.1	100.0
Total	165	100.0	100.0	

leasing

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos conocido, no utilizado pero desearía utilizarlo	23	13.9	13.9	13.9
no conocido	142	86.1	86.1	100.0
Total	165	100.0	100.0	

factoraje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos conocido, no utilizado pero desearía utilizarlo	21	12.7	12.7	12.7
no conocido	144	87.3	87.3	100.0
Total	165	100.0	100.0	

fideicomiso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos conocido, no utilizado pero desearía utilizarlo	41	24.8	24.8	24.8
no conocido	124	75.2	75.2	100.0
Total	165	100.0	100.0	

tarjeta magnética

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	conocido, utilizado desearía seguir utilizándolo	58	35.2	35.2	35.2
	conocido, no utilizado pero de searía utilizarlo	47	28.5	28.5	63.6
	no conocido	60	36.4	36.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

banca remota

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	conocido, utilizado desearía seguir utilizándolo	32	19.4	19.4	19.4
	conocido, no utilizado pero de searía utilizarlo	35	21.2	21.2	40.6
	no conocido	98	59.4	59.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

banca móvil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	conocido, utilizado desearía seguir utilizándolo	58	35.2	35.2	35.2
	conocido, no utilizado pero de searía utilizarlo	39	23.6	23.6	58.8
	no conocido	68	41.2	41.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Financiamiento p

		Frecue
Válidos	no conocido	

Aval Ba

		Frecu
Válidos	no conocido	

C

		Frecu
Válidos	no conocido	

		Frec
Válidos	no conocido	

fon

		Frec
Válidos	no conocido	

Anexo 16 Análisis de conglomerados jerárquico. Fuente: Elaboración propia.

Conglomerados jerárquicos

Resumen del procesamiento de los casos(a,b)

Casos					
Válidos		Perdidos		Total	
N	Porcent aje	N	Porcent aje	N	Porcent aje
165	100.0	0	.0	165	100.0

a distancia euclídea al cuadrado usada b Vinculación de Ward

Vinculación de Ward

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	24	26	.000	0	0	74
2	126	165	.500	0	0	93 79 55
3	31	156	1.000	0	0	30
4	95	143	1.500	0	0	102
5	76	121	2.000	0	0	105
6	36	108	2.500	0	0	58
7	70	93	3.000	0	0	123
8	85	90	3.500	0	0	
9	72	74	4.000	0	0	
10	59	61	4.500	0	0	61
11	6	54	5.000	0	0	45
12	16	28	5.500	0	0	19
13	115	162	6.500	0	0	48
14	158	159	7.500	0	0	
15	137	152	8.500	0	0	
16	98	146	9.500	0	0	

17	33	141	10.500	0	0	121
18	136	138	11.500	0	0	47
19	56	137	12.500	0	15	113
20	129	130	13.500	0	0	109
21	53	125	14.500	0	0	103
22	81	105	15.500	0	0	86
23	65	101	16.500	0	0	46
24	73	97	17.500	0	0	59
25	69	94	18.500	0	0	102
26	41	89	19.500	0	0	60
27	55	84	20.500	0	0	87

29	51	63	22.500	0	0	95
30	47	48	23.500	0	0	138
31	40	42	24.500	0	0	57
32	35	37	25.500	0	0	62
33	15	27	26.500	0	0	97
34	160	161	28.000	0	0	119
35	117	142	29.500	0	0	106
36	134	135	31.000	0	0	110
37	62	110	32.500	0	0	89
38	34	106	34.000	0	0	88
39	36	96	35.500	6	0	58
40	64	75	37.000	0	0	67
41	38	39	38.500	0	0	57
42	11	21	40.000	0	0	98
43	14	19	41.500	0	0	49
44	9	16	43.000	0	12	98
45	112	158	44.667	0	14	99
46	65	149	46.333	23	0	103
47	133	136	48.000	0	18	110
48	98	102	49.667	16	0	101
49	14	17	51.500	43	0	75
50	30	155	53.500	0	0	108
51	57	153	55.500	0	0	90
52	147	148	57.500	0	0	133
53	52	111	59.500	0	0	72

□

54	79	80	61.500	0	0	73	55
	31	157	63.667	3	0	108	
56	71	95	65.833	0	4	131	
57	38	40	68.083	41	31	105	
58	36	72	70.383	39	9	122	
59	73	145	72.717	24	0	118	
	41	140	75.05	26	0	115	
61	87	115	77.383	0	13	128	
62	35	91	79.717	32	0	80	
63	128	164	82.217	0	0	78	
64	7	151	84.717	0	0	77	
65	122	127	87.217	0	0	93	
66	78	119	89.717	0	0	130	
67	64	88	92.217	40	0	129	
68	2	50	94.717	0	0	116	
69	46	49	97.217	0	0	138	
70	23	25	99.717	0	0	114	
71	10	13	102.217	0	0	134	
						144	
72	52	124	104.883	53	0	139	
73	77	79	107.550	0	54		
74	24	29	110.217	1	0	104	
75	12	14	112.883	0	49	97	
76	6	150	115.717	11	0	125	

Conglomerado de pertenencia

Caso	4 conglomerados	3 conglomerados	2 conglomerados
1	1	1	1
2	2	2	2
3	1	1	1
4	3	3	1
5	2	2	2
6	2	2	2
7	2	2	2
8	2	2	2
9	1	1	1
10	1	1	1

11	1	1	1
12	1	1	1
13	1	1	1
14	1	1	1
15	1	1	1
16	1	1	1
17	1	1	1
18	1	1	1
19	1	1	1
20	2	2	2
21	1	1	1
22	1	1	1
23	1	1	1
24	2	2	2
25	1	1	1
26	2	2	2
27	1	1	1
28	1	1	1
29	2	2	2
30	2	2	2
31	2	2	2
32	2	2	2
33	4	1	1
34	4	1	1
35	1	1	1

36	2	2	2
37	1	1	1
38	1	1	1
39	1	1	1
40	1	1	1
41	2	2	2
42	1	1	1
43	2	2	2

44	2	2	2
45	3	3	1
46	3	3	1
47	3	3	1
48	3	3	1
49	3	3	1
50	2	2	2
51	1	1	1
52	1	1	1
53	2	2	2
54	2	2	2
55	2	2	2
56	2	2	2
57	3	3	1
58	3	3	1
59	3	3	1
60	2	2	2
61	3	3	1
62	1	1	1
63	1	1	1
64	1	1	1
65	2	2	2
66	1	1	1
67	1	1	1
68	2	2	2
69	4	1	1
70	4	1	1
71	2	2	2
72	2	2	2
73	1	1	1
74	2	2	2
75	1	1	1
76	1	1	1
77	2	2	2
78	2	2	2
79	2	2	2
80	2	2	2
81	4	1	1
82	4	1	1
83	1	1	1

84	2	2	2
85	1	1	1
86	2	2	2
87	1	1	1
88	1	1	1
89	2	2	2
90	1	1	1
91	1	1	1
92	2	2	2
93	4	1	1
94	4	1	1
95	2	2	2
96	2	2	2
97	1	1	1
98	2	2	2
99	1	1	1
100	4	1	1
101	2	2	2
102	2	2	2
103	2	2	2
104	2	2	2
105	4	1	1
106	4	1	1
107	1	1	1
108	2	2	2
109	1	1	1
110	1	1	1
111	1	1	1
112	1	1	1
113	2	2	2
114	2	2	2
115	1	1	1
116	2	2	2
117	4	1	1
118	4	1	1
119	2	2	2
120	2	2	2
121	1	1	1

122	2	2	2
123	1	1	1
124	1	1	1
125	2	2	2
126	2	2	2
127	2	2	2
128	2	2	2
129	1	1	1
130	1	1	1
131	1	1	1
132	2	2	2
133	3	3	1
134	3	3	1
135	3	3	1
136	3	3	1
137	2	2	2
138	3	3	1
139	3	3	1
140	2	2	2
141	4	1	1
142	4	1	1
143	2	2	2
144	2	2	2
145	1	1	1
146	2	2	2
147	3	3	1
148	3	3	1
149	2	2	2
150	2	2	2
151	2	2	2
152	2	2	2
153	3	3	1
154	4	1	1
155	2	2	2
156	2	2	2
157	2	2	2
158	1	1	1
159	1	1	1
160	4	1	1
161	4	1	1


```

      155  □□□□□□ □ □
      31  □□ □ □
156  □□ □□□□□ □ □ □
      157  □□ □ □ □ □
      78  □□ □ □ □ □
      119  □□□□□□ □ □
86  □□ □ □ □ □ □ □

```

* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S
 * * * * *

C A S E 0 5 10 15 20 25

Label Num +-----+-----+-----+-----+-----+

```

      114  □□ □ □ □ □
      116  □□ □ □ □ □
      79  □□ □ □ □ □
      80  □□□□ □□□□
      77  □□ □ □ □ □
128  □□ □□□□□ □ □ □
      164  □□ □ □ □ □
      113  □□ □ □ □ □
      41  □□□□ □ □ □ □
      89  □□ □ □ □ □
      140  □□ □ □ □ □

```

□

123 □□ □ □
115 □□ □ □
162 □□ □□□□□□ □
87 □□□□ □ □
66 □□ □ □ □
67 □□ □ □ □
35 □□ □ □ □
37 □□ □ □ □
91 □□ □ □ □
64 □□ □ □ □
75 □□ □ □ □
88 □□□□ □ □
107 □□ □ □
109 □□ □ □
10 □□ □□□□□
13 □□□□ □
1 □□ □ □
18 □□ □ □
11 □□ □□□□□ □
21 □□ □ □ □

□

* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S
* * * * *

□

C A S E 0 5 10 15 20 25

```
Label Num +-----+-----+-----+-----+-----+
          16  □□ □  □ □
          28  □□□□ □ □
9  □□      □ □
          23  □□      □ □
          25  □□      □ □
          22  □□      □ □
          52  □□      □□□
          111 □□□□ □
          124 □□ □  □
129  □□ □□□ □
130  □□ □ □ □
          158  □□□□ □ □
          159  □□      □ □
          112  □□      □ □
          83  □□      □ □
131  □□      □□□
          85  □□      □
          90  □□□□ □
          40  □□ □ □
          42  □□ □ □
```

38 □□ □
39 □□ □□□
51 □□ □
63 □□□□
62 □□ □
110 □□ □
3 □□ □
15 □□ □
27 □□ □
14 □□□□
19 □□
17 □□
12 □□□

Anexo 17 Análisis de conglomerados de K medias. Fuente: Elaboración propia.

Centros iniciales de los conglomerados

	Conglomerado		
	1	2	3
Información clara sobre productos y servicios	5	5	4
Confidencialidad sobre las operaciones realizadas	3	5	4
Preparación de los especialistas para orientarme correctamente	3	5	4
Conocer a los especialistas o ejecutivos con los que trato	1	2	4
Que los especialistas conozcan mi situación general y mis necesidades	1	2	4
Buena presencia de los empleados	3	3	5
Limpieza y organización de las oficinas	3	3	5
Alcance de los productos y servicios para satisfacer mis necesidades de inversión	5	4	4
Procedimientos sencillos para recibir un servicio	5		3, 5
Plazos adecuados para la materialización de los trámites	5		3, 5
Tecnología avanzada	4		5, 5
Poco tiempo de espera en la sucursal para recibir el servicio	4	5	4
Intereses y comisiones	3	4	4
Documentación mínima para recibir un servicio	3	2	4
La disposición de los empleados para aclarar mis dudas o incomprensiones	5	4	5
Imagen positiva de la institución	4	3	4
	4		

Historial de iteraciones(a)

Iteración	Cambio en los centros de los conglomerados		
	1	2	3
1	2.916	2.518	2.135 .158
2	.258	.145	
3	.154	.176	.062
4	.112	.190	.000
5	.054	.093	.000
6	.000	.000	.000

a Se ha logrado la convergencia debido a que los centros de los conglomerados no presentan ningún cambio o éste es pequeño. El cambio máximo de coordenadas absolutas para cualquier centro es de .000. La iteración actual es 6. La distancia mínima entre los centros iniciales es de 5.657.

Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado		
	1	2	3
Información clara sobre productos y servicios	4	5	5
Confidencialidad sobre las operaciones realizadas	4	5	4
Preparación de los especialistas para orientarme correctamente con los que trato	4	2	3
Que los especialistas conozcan mi situación general y mis necesidades	2	2	3
Buena presencia de los empleados	3	4	5
Limpieza y organización de las oficinas	3	3	4
Alcance de los productos y servicios para satisfacer mis necesidades de inversión	3	4	4
	4		

Procedimientos sencillos para recibir un servicio	5	4	4
Plazos adecuados para la materialización de los trámites	5	4	4
Tecnología avanzada	4	5	4
Poco tiempo de espera en la sucursal para recibir el servicio	5	5	5
Intereses y comisiones	4	4	4
Documentación mínima para recibir un servicio	4	3	4
La disposición de los empleados para aclarar mis dudas o incomprensiones	5	5	5
Imagen positiva de la institución	4	4	5

Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	55.000
	2	33.000
	3	77.000
Válidos		165.00
Perdidos		0
		.000

Anexo 18 Tabla 3.8 Importancia y presencia percibida de los atributos referidos a las expectativas: Segmento Los Independientes. Fuente: Elaboración propia.

Segmento Los Independientes			MEDIA DEL FACTOR	Grado de Presencia P.	MEDIA DEL FACTOR
Factor	Variab les	Importancia del atributo			
F 1	V1	<u>4.575</u>	4.5833 3333	<u>3.25</u>	3.716666 67
	V8	<u>4.375</u>		<u>3.5</u>	
	V9	<u>4.6</u>		4	
F 2	V10	2.475	3.2312 5	2.725	3.61875
	V11	<u>2.5</u>		2.625	
	V13	<u>3.975</u>		4.625	
	V14	<u>3.975</u>		4.5	
F 3	V3	<u>4.025</u>	4.2583 3333	<u>2.975</u>	2.691666 67
	V4	<u>4.375</u>		<u>2.225</u>	
	V7	<u>4.375</u>		2.875	
F 4	V15	4.35	4.5	<u>2.85</u>	2.3875
	V16	<u>4.65</u>		1.925	
F 5	V2	<u>3.95</u>	3.9125	<u>2.7</u>	2.975
	V5	<u>3.875</u>		3.25	
F 6	V7	4.6	4.7375	<u>3.1</u>	3.5375
	V12	<u>4.875</u>		<u>3.975</u>	
F 7	V6	<u>3.325</u>	3.325	<u>3.9</u>	3.9

Anexo 19 Tabla 3.9 Importancia y presencia percibida de los atributos referidos a las expectativas: Segmento Los Tradicionales. Fuente: Elaboración propia.

Segmento Tradicionales		Importancia del atributo	MEDIA DEL FACTOR	Grado de Presencia P.	MEDIA DEL FACTOR
Facto	Variables				
F1	V1	364	4.35342 556	3.42391 304	3.87681 159
	V8	4.34782 609		4.16304 348	
	V9	696		4.04347 826	
F2	V10	696	3.24456 522	2.69565 217	3.64945 652
	V11	739		2.59782 609	
	V13	174		4.80434 783	
	V14	3.88043 478		4.5	
F3	V3	478	4.26811 594	2.98913 043	3.19565 217
	V4	4.33695 652		3.75	
	V7	652		2.84782 609	
F4	V15	4.39130	4.56521 739	2.92391 304	2.45108 696
	V16	435 043		1.97826 087	
F5	V2	4.25 739	4.03260 87	2.72826 087	3.03804 348
	V5			3.34782 609	
F6	V17	4.43478	4.63586 957	3.25	3.66304 348
	V12	261		4.07608 696	
F7	V6	391	3.40217 391	3.75	3.75

Anexo 20 Tabla 3.10 Importancia y presencia percibida de los atributos referidos a las expectativas: Segmento Los Osados. Fuente: Elaboración propia

Segmento: Los Osados			MEDIA DEL		MEDIA DEL
Factor	Variable	Importancia del atributo	FACTOR	Grado de Presencia P.	FACTOR
F1	V1	5	4.86868687	3.3030303	3.92929293
	V8	4.81818182		4.36363636	
	V9	879		4.12121212	
F2	V10	939	3.08333333	2.78787879	3.81818182
	V11	939		3.03030303	
	V13	879		4.81818182	
	V14	576		4.63636364	
F3	V3	697	4.29292929	2.66666667	2.55555556
	V4	4.51515152		2.27272727	
	V7	939		2.72727273	
F4	V15	4.36363636	4.54545455	3.03030303	2.5
	V16	636273		1.96969697	
F5	V2	3.15151515	3.90909091	2.66666667	2.93939394
	V5	515667		3.21212121	
F6	V17	4.39393939	4.60606061	3.15151515	3.66666667
	V12	939		4.18181818	
F7	V6	3.303030303	3.303030303	3.636363636	3.636363636