



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE  
SEGMENTACIÓN DE CLIENTES PARA EL  
INCREMENTO EN EL USO DE LA TARJETA DE  
CRÉDITO DE UNA ENTIDAD BANCARIA”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Br. Roberto Carlos Evaristo Broncano

**Asesor:**

Mg. Lic. Cesar Augusto Smith Corrales

Lima – Perú

2017

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1.1. Antecedentes .....	12
1.1.1. <i>Presentación de la empresa</i> .....	12
1.1.2. <i>Análisis del Macroentorno</i> .....	12
1.1.3. <i>Matriz FODA</i> .....	19
1.1.4. <i>Análisis de mercado de Tarjetas</i> .....	21
1.2. Realidad Problemática .....	25
1.3. Formulación del Problema .....	27
1.3.1. <i>Problema General</i> .....	27
1.3.2. <i>Problema Específico</i> .....	27
1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i> .....	27
1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i> .....	27
1.3.2.3. <i>Problema específico 03</i> .....	27
1.3.2.4. <i>Problema específico 04</i> .....	28
1.4. Justificación .....	28
1.4.1. <i>Justificación Teórica</i> .....	28
1.4.2. <i>Justificación Práctica</i> .....	28
1.4.3. <i>Justificación Cuantitativa</i> .....	28
1.4.4. <i>Justificación Académica</i> .....	28
1.5. Objetivo .....	29
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	29
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i> .....	29
1.5.2.1. <i>Objetivo Específico 1</i> .....	29
1.5.2.2. <i>Objetivo Específico 2</i> .....	29
1.5.2.3. <i>Objetivo Específico 3</i> .....	29
1.5.2.4. <i>Objetivo Específico 4</i> .....	29

<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
2.1. Antecedentes .....	30
2.1.1. <i>Antecedentes nacionales</i> .....	30
2.1.2. <i>Antecedentes internacionales</i> .....	30
2.2. Bases Teóricas .....	32
2.2.1. <i>Segmentación</i> .....	32
2.2.2. <i>Gestión de Relación con el Cliente (CRM)</i> .....	35
2.2.3. <i>Técnicas de segmentación</i> .....	38
2.2.4. <i>Gestión de campañas</i> .....	44
2.2.5. <i>Tarjetas de crédito</i> .....	48
2.3. Definición de términos básicos .....	50
<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO.....</b>	<b>52</b>
3.1. Organización .....	52
3.1.1. <i>Estructura organizacional de la empresa</i> .....	52
3.1.2. <i>Organigrama de la Vicepresidencia</i> .....	54
3.2. Actividades realizadas .....	55
3.2.1. <i>Proceso de segmentación de clientes</i> .....	58
3.2.2. <i>Proceso de elaboración de estrategias comerciales</i> .....	61
3.2.3. <i>Proceso de campañas comerciales</i> .....	62
3.2.4. <i>Plan de medición de campañas comerciales</i> .....	64
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
4.1. Segmentación de clientes .....	69
4.1.1. <i>Universo de la segmentación de clientes</i> .....	69
4.1.2. <i>Segmentación de clientes por nivel de consumo</i> .....	70
4.1.3. <i>Segmentación de clientes por giros comerciales</i> .....	73
4.2. Elaboración de estrategias comerciales .....	77
4.2.1. <i>Propuesta de campaña comercial Metas por consumo</i> .....	77
4.2.2. <i>Estrategias comerciales para el segmento Retail</i> .....	78
4.2.3. <i>Estrategias comerciales para el segmento Viajeros</i> .....	79
4.3. Despliegue de campañas comerciales .....	80
4.3.1. <i>Dimensionamiento</i> .....	80
4.3.2. <i>Identificar los segmentos de clientes</i> .....	80
4.3.3. <i>Desarrollo de la oferta</i> .....	81
4.3.4. <i>Desarrollo de la comunicación</i> .....	83
4.3.5. <i>Implementación y coordinación</i> .....	84
4.4. Medición de campañas comerciales .....	85
4.4.1. <i>Resultado de la medición de las KPI's</i> .....	85
4.4.2. <i>Resultado de la medición de las efectividades</i> .....	86
4.4.3. <i>Resultado de la medición de pilotos comerciales</i> .....	87
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>90</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>

**REFERENCIAS 92**

**ANEXOS 94**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Ranking de Doing Business 2017 .....	13
Tabla 1.2: Número de tarjetas de débito y de crédito en circulación, 2014 .....	24
Tabla 1.3: Cuota de saldos de TC por bancos en el Sistema Financiero Peruano .....	25
Tabla 3.1: Plan de segmentación por nivel de consumo.....	59
Tabla 3.2: Plan de segmentación por giros de comercio .....	60
Tabla 3.3: Ficha indicador % Incremento de consumo .....	64
Tabla 3.4: Ficha indicador % Incremento de transacciones.....	64
Tabla 3.5: Ficha indicador Efectividad de la campaña .....	65
Tabla 3.6: Ficha indicador Lift .....	66
Tabla 4.1: Distribución de clientes por nivel de Recencia.....	71
Tabla 4.2: Distribución de clientes por nivel de Frecuencia .....	72
Tabla 4.3: Distribución de clientes por nivel de Monto .....	72
Tabla 4.4: Perfilamiento de los segmentos por giro comercial.....	76
Tabla 4.5: Planeación de la campaña Metas por consumo .....	77
Tabla 4.6: Estrategia Comercial Retail.....	78
Tabla 4.7: Estrategia comercial Viajeros.....	79
Tabla 4.8: Filtros de datos de contactabilidad.....	80
Tabla 4.9: Dimensionamiento de los segmentos .....	81
Tabla 4.10: Dimensionamiento de los segmentos priorizados.....	81
Tabla 4.11: Propuesta del margen de la meta .....	82
Tabla 4.12: Ejemplo de consumo promedio y aplicación del GAP.....	82
Tabla 4.13: Bonificación por segmentación de nivel de consumo y la meta.....	83
Tabla 4.14: Brief de campaña comercial.....	84
Tabla 4.15: Dimensionamiento recibieron mail .....	85
Tabla 4.16: Medición de efectividades .....	86
Tabla 4.17: Prueba de hipótesis 1.....	87
Tabla 4.18: Prueba de hipótesis 2.....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Crecimiento anual del PBI en América Latina y el Caribe .....	14
Figura 1.2: Evolución de la tasa de inflación.....	14
Figura 1.3: Evolución de la Tasa de Referencia .....	15
Figura 1.4: Crecimiento anual de la población en miles de personas .....	15
Figura 1.5: Evolución de la tasa de crecimiento anual.....	16
Figura 1.6: Segmentación por Estilos de Vida .....	16
Figura 1.7: Relación entre el Congreso y el Ejecutivo .....	19
Figura 1.8: Penetración de Tarjetas en el Consumo Privado .....	21
Figura 1.9: Crecimiento de saldos 2010-2015 .....	22
Figura 1.10: Penetración de Tarjetas por Giro de Comercio .....	22
Figura 1.11: Ticket promedio en tarjetas de débito y crédito, 2014, en USD .....	24
Figura 2.1: Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente .....	33
Figura 2.2: Análisis Segmentación RFM.....	39
Figura 2.3: Asignación de la puntuación RFM .....	41
Figura 2.4: Definición del centroide inicial en el proceso K-Means.....	43
Figura 2.5: Definición del centroide final en el proceso K-Means.....	43
Figura 2.6: Proceso de administración de campañas .....	44
Figura 2.7: Etapas de la administración de campañas .....	45
Figura 3.1: Organigrama de la empresa .....	52
Figura 3.2: Organigrama de la VP Desarrollo de Negocio.....	54
Figura 3.3: Mapeo de actividades realizadas en el proyecto.....	56
Figura 3.4: Cronograma de actividades .....	57
Figura 3.5: Proceso de segmentación .....	58
Figura 3.6: Proceso de elaboración de estrategias comerciales .....	61
Figura 3.7: Proceso de campañas comerciales .....	62
Figura 4.1: Universo de los clientes para el proceso de segmentación.....	69
Figura 4.2: Segmentación por nivel de consumo.....	70
Figura 4.3: % Clientes por nivel de Recencia .....	71
Figura 4.4: % Clientes por el nivel de Frecuencia.....	71
Figura 4.5: % Clientes por el nivel de Monto .....	72
Figura 4.6: Perfilamiento de la Segmentación de los clientes por nivel de consumo .....	73
Figura 4.7: Segmentación de los clientes por consumo es giros de comercio .....	74
Figura 4.8: Dimensionamiento de los tarjetahabientes .....	80
Figura 4.9: Plantilla de comunicación.....	83
Figura 4.10: Medición de la facturación .....	85
Figura 4.11: Medición del n° de transacciones .....	86

## RESUMEN

La tesis en la modalidad de suficiencia profesional denominada “Implementación de la estrategia de segmentación de clientes para el incremento en el uso de la tarjeta de crédito de una entidad bancaria” presenta el problema general: ¿Cómo la implementación de la estrategia de segmentación de los clientes incrementará el uso de la tarjeta de crédito de una entidad bancaria?, del cual se plantea el objetivo general: Implementar la estrategia de segmentación de clientes para incrementar el uso de la tarjeta de crédito de una entidad bancaria. Se desarrolla un caso de éxito en una entidad bancaria que se sustenta en los aportes teóricos acerca de la Segmentación de Clientes desde el punto de vista del Marketing, el CRM y la Estadística; también se presenta las bases de la teoría de administración aplicada a la Gestión de Campañas. En el desarrollo del caso se realizó dos segmentaciones: por nivel de consumo (Heavy, Medium, Light Transactor) y por consumo en giros comerciales (Viajeros, Retail, Buen comer, etc) lo que impactó positivamente en el conocimiento del cliente y en la formulación de estrategias comerciales innovadoras que originó buenos resultados en el incremento de uso de la tarjeta de crédito.

**Palabras clave:** *Segmentación, Tarjeta de crédito, Entidad bancaria, Marketing, CRM, Gestión de campañas, Conocimiento del cliente.*

## ABSTRACT

The thesis in the modality of professional sufficiency denominated "Implementation of the strategy of the customer segmentation for the increase in the use of the credit card of a bank" presents the general problem: How the implementation of the strategy of customer segmentation will increase the use of the credit card of a bank?, which propose the general objective: Implement the strategy of customer segmentation to increase the use of the credit card of a bank. It developed a success case in a bank that is based on theoretical contributions on the Customer Segmentation from the point of view of Marketing, CRM and Statistics; it also presents the bases of management theory applied to Campaign Management. In the development of the case, there were two segmentations: by level of consumption (Heavy, Medium, Light Transactor) and by commercial spins consumption (Travellers, Retail, God eating, et cetera.) which positively impacted the customer knowledge and formulation of innovative commercial strategies that resulted in good results for the increase of credit card use.

**Keywords:** *Segmentation, Credit card, Banking, CRM, Campaign Management, Customer knowledge.*



Nota de acceso:

No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.

## REFERENCIAS

- Ávila Velásquez, F. B., Injante Alarcón, C. R., Murrugarra Boñón, E. C., Pacheco Ganoza, D. H., & Schroeder Heidemann, O. J. (2012). *Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Peruano*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Lima-Perú: CENTRUM Centro de Negocios.
- Burnett, J. (2003). *Core Concepts of Marketing*. New York, United States: Wiley.
- FuenzalidaTroncoso, C. E. (2008). *Plan de Marketing para un banco orientado a un segmento de menores ingresos*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemática, Santiago de Chile-Chile.
- Gendreau, B. C., & McLendon, T. E. (2017). *2017 Latin American Business Environment Report*. Universidad de Florida. Florida: Centro para estudios Latino americanos.
- Gestión. (26 de Enero de 2017). *Perú retrocede una posición en el índice de desarrollo de las TIC*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/peru-retrocede-posicion-indice-desarrollo-tic-2180674>
- Gospe, M. (2008). *Marketing Campaign Development: What Marketing Executives Need to Know About Architecting Global Integrated Marketing Campaigns*. California, USA: Happy About.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management*. Berlin Alemania: Springer.
- Labra Alarcón, K. (2009). *Segmentación de Mercado basada en eventos de vida*. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Santiago, Chile.
- Medina, M. (3 de Octubre de 2016). *Sólo 10% del consumo privado en el país se hace con tarjeta*. Obtenido de Correo: <http://diariocorreo.pe/economia/solo-10-del-consumo-privado-en-el-pais-se-hace-con-tarjeta-702067/>
- Montalvo Baptista, E. (2014). *Customer Segmentation in Retail Banking Industry*. Católica Lisbon, Escuela de Negocios y Economía, Lisboa, Portugal.
- Narros González, J. (2007). *Segmentación de Mercados de Consumo con Criterios Relacionales: Aplicación a la compra de alimentación en hipermercados*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid-España.
- Pérez, D., & Martínez de Ubago, I. (2006). *La Fidelización de los Clientes. Técnicas de CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. Madrid, España: Master MBA (Madrid).
- Renart Cavas, L. (2004). *CRM: Tres estrategias de éxito*. Barcelona, España: Gemma Tonijuan.
- Rodríguez Velarde, J. (2002). *Contratos e instrumentos bancarios*. Lima, Lima, Perú: Rodhas.
- Salazar Gebol, J. S. (2015). *Segmentación de Clientes en base a su comportamiento de consumo a través del modelo de Segmentación K-Means en una entidad bancaria*. Universidad

Nacional de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales,  
Lima-Perú.

Soudagar, R. (2012). *Customer Segmentation and Strategy Definition in Segments*. Luleå University  
of Technology, Administración de Negocios, Luleå-Suecia.

Tecnocom. (2015). *Informe Tecnocom sobre Tendencias en Medios de pago 2015*. España:  
Publicaciones Tecnocom.

The World Bank Group. (2017). *Doing Business 2017*. Washington: World Bank Publications.

Tineo, R. (1 de Diciembre de 2016). *Perú destina 2.57% del PBI a inversiones en tecnología, por  
encima del promedio en Latinoamérica*. Obtenido de Gestión:  
[http://gestion.pe/economia/peru-destina-257-pbi-inversiones-tecnologia-encima-promedio-  
latinoamerica-2176083](http://gestion.pe/economia/peru-destina-257-pbi-inversiones-tecnologia-encima-promedio-latinoamerica-2176083)

Tsiptsis, K., & Chorianopoulos, A. (2009). *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer  
Segmentation*. Wiley.