

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Industria Financiera Arequipeña**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER  
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Suelem Milagros Delgado Nieto**

**Paola Alejandra Febres Portillo**

**Juana Gladys Gutiérrez Rojas**

**Juan Julio Villalobos Valdivia**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Santiago de Surco, marzo 2018**

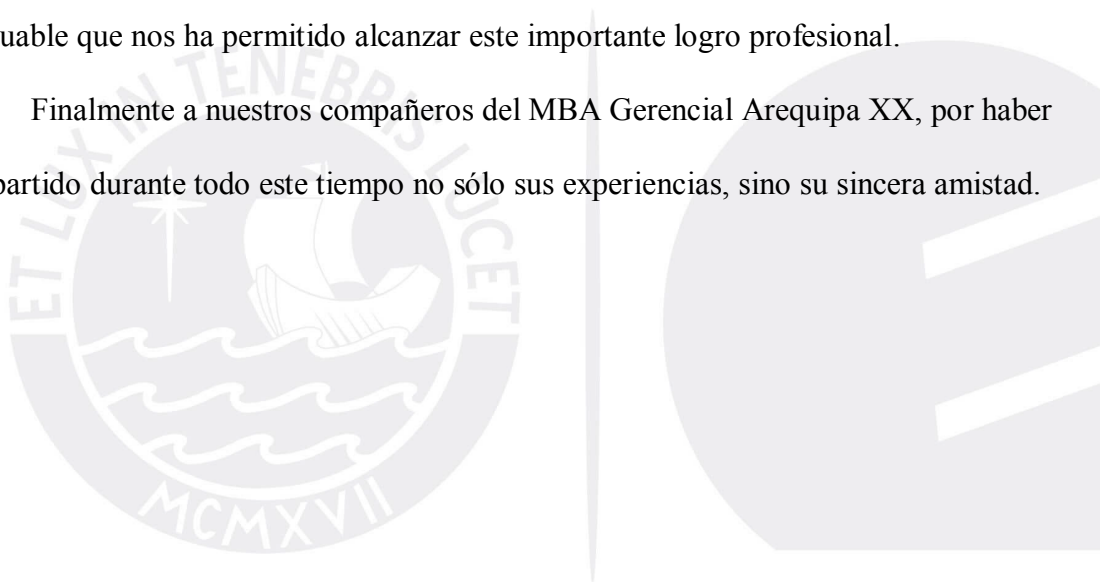
## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra gratitud al profesor Juan Manuel Aguilar Rengifo, quien ha sabido transmitirnos sus conocimientos y experiencia, sirviéndonos así de soporte para la elaboración de nuestro Plan Estratégico Aplicado.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por sus enseñanzas y apoyo constante para nuestro crecimiento profesional y personal, orientándonos a ser líderes estratégicos, mejorando nuestras competencias en la administración de recursos, siendo generadores de valor en nuestras organizaciones, conscientes de la importancia de la Ética y Responsabilidad Social en beneficio de nuestro país.

Agradecemos a nuestros familiares y amigos por su paciencia, motivación y apoyo invaluable que nos ha permitido alcanzar este importante logro profesional.

Finalmente a nuestros compañeros del MBA Gerencial Arequipa XX, por haber compartido durante todo este tiempo no sólo sus experiencias, sino su sincera amistad.



## Dedicatorias

A mis padres y hermanas, por su constante apoyo, amor incondicional y paciencia que me motivan a ser cada vez mejor y este objetivo es un paso más en ese camino.

Suelem Delgado

A mi mamá que está conmigo desde el cielo, a mi papá, hermano, novio y a toda mi familia, quienes siempre confiaron en mí y contribuyeron con su apoyo, paciencia y amor incondicional al cumplimiento de este objetivo el cual es parte de mi desarrollo personal y profesional.

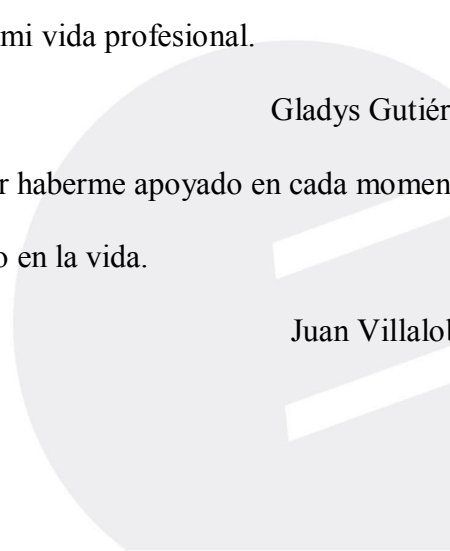
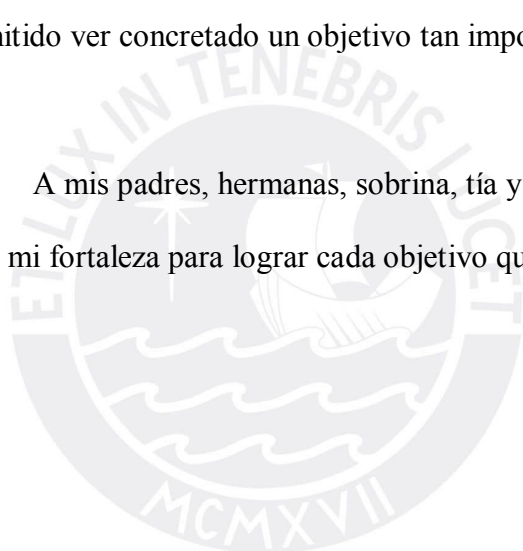
Paola Febres

A mi familia, mi esposo, mis hijos y mi nieta por su apoyo, paciencia y amor que han permitido ver concretado un objetivo tan importante en mi vida profesional.

Gladys Gutiérrez

A mis padres, hermanas, sobrina, tía y novia, por haberme apoyado en cada momento y ser mi fortaleza para lograr cada objetivo que me trazo en la vida.

Juan Villalobos



## Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico Aplicado tiene por objetivo contribuir con el desarrollo de la Industria Financiera Arequipeña, siendo un sector importante debido al impacto económico en el Perú, evidenciando una tendencia al crecimiento gracias a la situación favorable que vive el país desde hace años atrás.

La metodología utilizada tuvo como soporte la revisión bibliográfica de autores expertos en planeación estratégica, así como publicaciones de la actualidad, páginas web de instituciones del Estado, y organismos internacionales reconocidos que nos permitieron darnos una visión y expectativas de la Industria Financiera Arequipeña. Para llevar a cabo el plan estratégico se realiza un análisis externo que permite tener una perspectiva clara del entorno sobre la industria en estudio. Asimismo, se toma en cuenta a los países referentes y sus indicadores. Del mismo modo, se lleva a cabo un análisis interno que permite visualizar cada área de importancia dentro de la industria en mención.

Las estrategias que se plantean luego del análisis realizado son: (a) desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico, (b) estructurar fondos mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras, (c) desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario – banco, (d) adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado y (e) desarrollar una financiera tecnológica FINTECH con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia. Estas estrategias permitirán llevar a la Industria Financiera Arequipeña, para el año 2026, a ser líder en el mercado nacional ofreciendo las mejores opciones en productos microfinancieros, digitales y de consumo, obteniendo la mayor participación de mercado y la más alta rentabilidad de la industria financiera peruana, en consecuencia, se generará valor a nuestros accionistas, clientes y comunidad vinculada.

## Abstract

The present Applied Strategic Plan aims to contribute to the development of the Arequipa's Financial Industry, being an important sector due to the economic impact in Perú evidencing a tendency to growth thanks to the favorable situation that the country has been experiencing for years.

The methodology used was supported by the bibliographic review of experts in strategic planning, as well as current publications, web sites of state institutions, and recognized international organizations that allowed us to notice a vision and expectations of the Arequipa's Financial Industry. In order to carry out the strategic plan, it had to do an external analysis that allows a clear perspective of the environment on the industry under study. In addition, the countries concerned and their indicators are taken into account. In the same way, an internal analysis is carried out that allows to visualize each area of importance within the mentioned industry.

The proposed strategies, then of the analysis are: (a) develop channels of attention in markets where exist economic growth, (b) structure mutual funds that allow the capture of local and foreign investments, (c) develop digital products and platforms that allow user-bank interaction, (d) acquire a financial institution in order to increase equity and market share; and (e) develop a FINTECH technology finance company in order to offer financial products with lower rates than the competition. These strategies will allow to Arequipa's Financial Industry became to 2026 to lead the national market by offering the best options in microfinance, digital and consumer products, obtaining the highest market share and the highest profitability in the financial industry. Peruvian, as a result, will generate value to our shareholders, customers and related community.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria Financiera Arequipeña.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	17
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>19</b>
2.1. Antecedentes .....	19
2.2. Visión .....	20
2.3. Misión .....	20
2.4. Valores .....	21
2.5. Código de Ética .....	21
2.6. Conclusiones .....	22
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>23</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	23
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	23
3.1.2. Potencial nacional.....	26
3.1.3. Principios cardinales .....	32
3.1.4. Influencia del análisis en la industria financiera Arequipeña .....	35
3.2. Análisis Competitivo del Perú.....	36
3.2.1. Condiciones de los factores.....	37
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	38
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	39
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	43

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria Financiera Arequipeña .....	43
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	44
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	45
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	47
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	63
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	71
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	76
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	77
3.5. El Sector Financiero y sus Competidores .....	79
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	79
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	80
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	81
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	82
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	83
3.6. La Industria Financiera Arequipeña y sus Referentes .....	85
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	87
3.8. Conclusiones .....	87
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>91</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	91
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	91
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	92
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	93
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	94
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	99
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	102

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	103
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	104
4.3. Conclusiones .....	105
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria Financiera Arequipeña y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>107</b>
5.1. Intereses de la Industria Financiera Arequipeña .....	107
5.2. Potencial de la Industria Financiera Arequipeña .....	109
5.3. Principios Cardinales de la Industria Financiera Arequipeña .....	116
5.4. Matriz de Intereses de la Industria Financiera Arequipeña (MIO).....	119
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	120
5.6. Conclusiones .....	123
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>126</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	126
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	126
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	130
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	131
5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	132
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	133
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	133
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	136
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	136
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	136
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	136
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	136
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>143</b>



7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	143
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	145
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	145
7.4. Estructura Organizacional de la Industria Financiera Arequipeña .....	148
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	148
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	149
7.7. Gestión del Cambio .....	153
7.8. Conclusiones .....	153
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>155</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	155
8.1.1. Aprendizaje interno .....	155
8.1.2. Procesos .....	155
8.1.3. Clientes .....	155
8.1.4. Financiera.....	157
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	158
8.3. Conclusiones .....	160
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria Financiera Arequipeña .....</b>	<b>161</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Industria Financiera Arequipeña .....	161
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Financiera Arequipeña .....	162
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Financiera Arequipeña .....	163
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	163
9.5. Conclusiones .....	165
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>167</b>

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	167
10.2. Conclusiones Finales .....	167
10.3. Recomendaciones Finales .....	168
10.4. Futuro de la Industria Financiera Arequipeña .....	169
<b>Referencias .....</b>	<b>172</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Proyecciones de Crecimiento Mundial 2017 – 2018 (Variación Porcentual)</i> .....	3
Tabla 2 <i>Perspectivas Económicas de América Latina 2017</i> .....	4
Tabla 3 <i>Producto Bruto Interno del Perú</i> .....	6
Tabla 4 <i>Estructura de Sistema Financiero Peruano</i> .....	13
Tabla 5 <i>Composición del Sistema Financiero en Miles de Soles</i> .....	14
Tabla 6 <i>Estructura de Productos de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	15
Tabla 7 <i>Estructura de Productos Activos de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	15
Tabla 8 <i>Evolución del ROE de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	16
Tabla 9 <i>Evolución de la Utilidad de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	16
Tabla 10 <i>Evolución de los Ingresos de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	17
Tabla 11 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i> .....	27
Tabla 12 <i>Población Estimada Proyectada por Sexo</i> .....	28
Tabla 13 <i>Estructura Poblacional del Perú por Edades</i> .....	28
Tabla 14 <i>Estructura del Sistema Financiero Peruano</i> .....	41
Tabla 15 <i>Microfinancieras con Mayor Participación de Mercado</i> .....	41
Tabla 16 <i>Estructura de las Colocaciones de la Industria Financiera de Capitales Arequipeños</i> .....	42
Tabla 17 <i>Estructura de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	42
Tabla 18 <i>Evolución en Porcentaje del PBI del Perú desde el 2007 al 2016</i> .....	49
Tabla 19 <i>Evolución en Porcentajes del Sector Financiero Peruano en Relación al PBI del País</i> .....	50
Tabla 20 <i>Estructura Económica de Arequipa</i> .....	52
Tabla 21 <i>Variación Porcentual de la Inflación 2009-2016</i> .....	53
Tabla 22 <i>Microfinancieras No Supervisadas por la SBS: Principales Rubros del Balance y Estado de Resultados a Marzo 2017</i> .....	57
Tabla 23 <i>Variación Anual de Créditos Directos del Sistema Financiero Nacional</i> .....	61
Tabla 24 <i>Estructura Poblacional del Perú por Edades al año 2016</i> .....	64

Tabla 25 <i>Censo Poblacional del Perú 1940-2007</i> .....	70
Tabla 26 <i>MEFE de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	78
Tabla 27 <i>Créditos Directos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica</i> .....	84
Tabla 28 <i>Depósitos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica</i> .....	85
Tabla 29 <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC) de la Industria Financiera Arequipeña</i> ...	89
Tabla 30 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	90
Tabla 31 <i>Red de Oficinas del Sector Microfinanciero del Perú</i> .....	95
Tabla 32 <i>Apertura de canales de Atención Alternativos del Sistema Financiero Arequipeño</i>	95
Tabla 33 <i>Estado de Resultados de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	98
Tabla 34 <i>Programas de Capacitación Interna</i> .....	100
Tabla 35 <i>Total de Horas de Capacitación</i> .....	100
Tabla 36 <i>Distribución de los Colaboradores por Área al 2016</i> .....	101
Tabla 37 <i>Canales de Atención Alternativos</i> .....	103
Tabla 38 <i>MEFI de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	105
Tabla 39 <i>Participación de la Industria Financiera Arequipeña en el Sistema de Cajas Municipales</i> .....	112
Tabla 40 <i>Matriz de Intereses de la Industria Financiera Arequipeña (MIO)</i> .....	119
Tabla 41 <i>Detalle de Variables e Inputs para los Flujos al 2026</i> .....	122
Tabla 42 <i>Proyección de Flujos al 2016</i> .....	125
Tabla 43 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)</i> .....	127
Tabla 44. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)</i> .....	128
Tabla 45 <i>Participación y Crecimiento de Mercado de los Sectores Financieros del Perú</i> ..	130
Tabla 46 <i>Matriz de Decisión Estratégico (MDE)</i> .....	134
Tabla 47 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)</i> .....	135
Tabla 48 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	137
Tabla 49 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	138
Tabla 50 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (ERC)</i> .....	139

Tabla 51 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (EOLP)</i> .....	140
Tabla 52. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (EPCS)</i> .....	141
Tabla 53 <i>Matriz de los Recursos Asignados a los OCP</i> .....	146
Tabla 54 <i>Políticas de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	147
Tabla 55 <i>Perspectiva de Aprendizaje Interno de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	156
Tabla 56 <i>Perspectiva de Procesos Internos de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	157
Tabla 57 <i>Perspectiva de Clientes de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	157
Tabla 58 <i>Perspectiva Financiera de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	158
Tabla 59 <i>Tablero de Control de la Industria Financiera Arequipeña</i> .....	159
Tabla 60 <i>Matriz Plan Estratégico Integral de la Industria Financiera Arequipeña (PEI)</i> ..	171



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Evolución del riesgo país de Perú.....	7
<i>Figura 2.</i> Crecimiento de la Intermediación Financiera en el Perú.....	11
<i>Figura 3.</i> Colocación de créditos por tipo de institución.....	14
<i>Figura 4.</i> Estructura de Créditos en porcentaje.....	16
<i>Figura 5.</i> Variación Porcentual de la Proyección de la Inflación al año 2018.....	46
<i>Figura 6.</i> Variación porcentual del PBI trimestral del Perú.....	49
<i>Figura 7.</i> Evolución PBI del Perú (2007 – 2016).....	50
<i>Figura 8.</i> Producto Bruto Interno Real 2015 INEL.....	51
<i>Figura 9.</i> Variación porcentual del ingreso real de la PEA ocupada total.....	52
<i>Figura 10.</i> Valor Agregado Bruto de los Servicios Financieros, Seguros y Pensiones del 2016.....	54
<i>Figura 11.</i> Reporte de indicadores de inclusión financiera. Diciembre del 2016.....	54
<i>Figura 12.</i> Total de puntos de atención por cada 100,000 habitantes adultos.....	55
<i>Figura 13.</i> Número de oficinas, ATMs y cajeros del sistema financiero peruano.....	56
<i>Figura 14.</i> Disponibilidad de servicios financieros a nivel nacional.....	58
<i>Figura 15.</i> Acceso a crédito a nivel nacional.....	59
<i>Figura 16.</i> Evolución de la Morosidad (2015 – 2016).....	62
<i>Figura 17.</i> Gasto real por hogar mensual en el Perú.....	65
<i>Figura 18.</i> Incremento del gasto real por hogar.....	66
<i>Figura 19.</i> América Latina y el Caribe (20 países): tasa de desocupación a nivel nacional. Enero a septiembre, 2015 y 2016 (porcentajes).....	67
<i>Figura 20.</i> Índice de competitividad regional 2017.....	67
<i>Figura 21.</i> Educación de la fuerza laboral al 2017.....	68

<i>Figura 22.</i> Empleo adecuado al 2017. ....	69
<i>Figura 23.</i> Relación de la Inclusión Financiera en el Mundo y la Pobreza. ....	70
<i>Figura 24.</i> Hogares con internet en el Perú. ....	75
<i>Figura 25.</i> Hogares con al menos un celular en el Perú. ....	76
<i>Figura 26.</i> Morosidad por tipo de crédito. ....	96
<i>Figura 27.</i> Estructura de la unidad de riesgo. ....	97
<i>Figura 28.</i> Incremento de los colaboradores al 2016. ....	100
<i>Figura 29.</i> Porcentaje de rotación de personal. ....	101
<i>Figura 30.</i> Porcentaje de percepción del clima laboral. ....	102
<i>Figura 31.</i> PEA ocupada por tipo de empleo (%). ....	110
<i>Figura 32.</i> PEA ocupada por sector económico (%). ....	111
<i>Figura 33.</i> Indicadores de morosidad de la industria Financiera Arequipeña. ....	112
<i>Figura 34.</i> Evolución de márgenes de la industria Financiera Arequipeña. ....	113
<i>Figura 35.</i> Participación de número de operaciones. ....	114
<i>Figura 36.</i> Matriz PEYEA para el Sector Microfinanciero. ....	129
<i>Figura 37.</i> Matriz BCG para el Sector Microfinanciero. ....	131
<i>Figura 38.</i> Matriz IE para el Sector Microfinanciero. ....	132
<i>Figura 39.</i> Matriz GE para el Sector Microfinanciero. ....	132
<i>Figura 40.</i> Clústeres de la Industria Financiera Arequipeña. ....	164



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

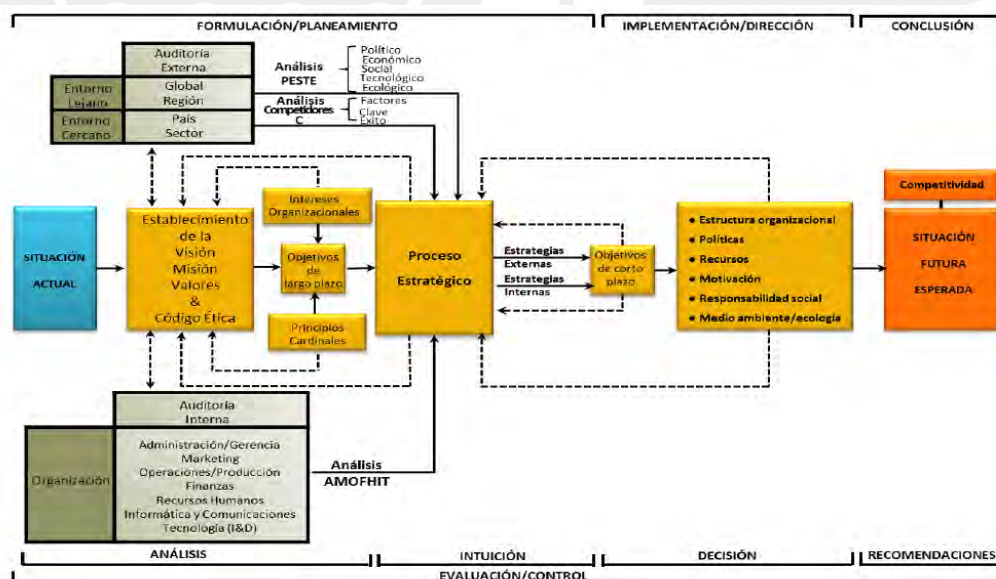


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

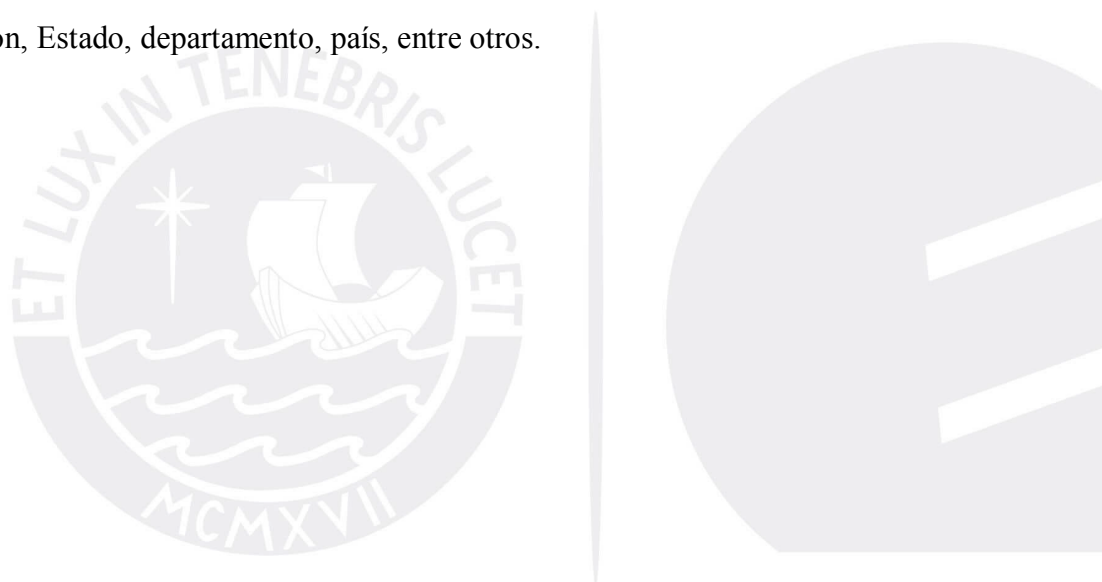
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Industria Financiera Arequipeña

### 1.1.Situación General

La Industria Financiera Arequipeña es una industria reconocida y especializada en microfinanzas y que al estar compuesta por capitales arequipeños exclusivamente, esta comprende a la Caja Municipal de Ahorros y Créditos Arequipa, por este motivo, todo el estudio y análisis estará enfocado principalmente en este sector el cual, en su mayoría, está conformado por las cajas municipales. Bajo este contexto, se empezará realizando un análisis de la situación económica a nivel mundial, seguida por América Latina, el Perú y, finalmente, la región Arequipa.

En línea con el párrafo anterior, el informe de Perspectivas de la Economía Mundial del Fondo Monetario Internacional [FMI] (2017a) indicó que basándose en el supuesto de cambios en el aspecto político que promete adoptar el gobierno de Estados Unidos, y cuyo efecto debe alcanzar una escala internacional, esta mostrará un crecimiento superior al 3% para los próximos dos años, específicamente del 3.4% y 3.6% para los periodos del 2017 y 2018. Esto ya puede evidenciarse en hechos concretos como es el alza de los precios de las acciones en Estados Unidos y la apreciación del dólar que se observa desde las elecciones del ocho de noviembre del 2016, así como el incremento de las tasas de interés nominal y real a largo plazo, el rendimiento nominal de los bonos del Tesoro estadounidense a 10 años, que aumentó casi un punto porcentual desde agosto del 2016 y 60 puntos básicos desde las elecciones. De todos modos, se debe tener presente que existe cierta incertidumbre en torno a estos pronósticos, debido a que el nuevo gobierno estadounidense podría incorporar cambios no previstos a la nueva orientación política. En la Tabla 1 se puede observar las proyecciones del crecimiento mundial para los años 2017 y 2018.

En cuanto a la economía de América Latina, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], la Comisión Económica de las Naciones

Unidas para América Latina y el Caribe [CEPAL], y el Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] (2016), se está presentando una notable desaceleración, sin embargo, en el 2017 se experimentará un pequeño repunte, de todos modos es importante tener presente que la economía de América Latina tiene una dependencia de otras economías, como por ejemplo, la de China y Estados Unidos. Por otro lado, se debe tener en cuenta la heterogeneidad de la región, por ejemplo, se prevé que México y Centroamérica crezcan entre 2.3% y 6%, las economías caribeñas entre 0.5% y 4.4%, por su parte los países andinos crecerán entre el 0.5% y 4.5%, excepto Ecuador que entrará en recesión y Venezuela que sigue sufriendo una aguda contracción. El detalle de la perspectiva económica para América Latina y su proyección al 2018 puede apreciarse en la Tabla 2.

Entorno a la economía del Perú, el Ministro de Economía, Thorne (2017b) señaló que el país crecerá 3% durante el 2017 pero en el 2018 se espera un ascenso de 4.5%. Por otro lado, según el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas del Ministerio de Economía y Finanzas (2017a), la economía peruana se fortalecerá en el 2018 con un ascenso del PBI de 4.5% impulsada por la mayor inversión pública y por su parte la inversión privada crecerá 5% en el mismo año. Dicha proyección se respalda en la estrategia de la política económica de la actual administración que contempla tres ejes: (a) una política fiscal expansiva; (b) un impulso productivo a sectores claves; y, (c) la promoción de inversiones.

Un suceso muy importante que se le presentó al Perú en el primer trimestre del 2017 ha sido el Fenómeno El Niño Costero, el cual ha sacudido al país con las peores inundaciones en casi dos décadas y ha destruido miles de kilómetros de carreteras, miles de viviendas y tierras de cultivo, lo que llevó al gobierno a recortar su pronóstico de crecimiento a 3% desde su estimación previa de 3.8%. La catástrofe se produjo cuando el país afrontaba las consecuencias de una investigación de corrupción sobre sobornos en la industria de la construcción y ello ha retrasado proyectos de infraestructura por US\$ 70,000 millones. La

construcción de 150,000 viviendas, principalmente en las zonas más afectadas por las inundaciones, ayudará a compensar esos retrasos.

Tabla 1

*Proyecciones de Crecimiento Mundial 2017 – 2018 (Variación Porcentual)*

	Estimación	Proyección	
	2016	2017	2018
Producto Mundial	3.1	3.4	3.6
Economías avanzadas	1.6	1.9	2.0
Estados Unidos	1.6	2.3	2.5
Zona del euro	1.7	1.6	1.6
Alemania	1.7	1.5	1.5
Francia	1.3	1.3	1.6
Italia	0.9	0.7	0.8
España	3.2	2.3	2.1
Japón	0.9	0.8	0.5
Reino Unido	2.0	1.5	1.4
Canadá	1.3	1.9	20.0
Otras economías avanzadas	1.9	2.2	2.4
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	4.1	4.5	4.8
Comunidad de Estados Independientes	-0.1	1.5	1.8
Rusia	-0.6	1.1	1.2
Excluida Rusia	1.1	2.5	3.3
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	6.3	6.4	6.3
China	6.7	6.5	6.0
India	6.6	7.2	7.7
ASEAN -5	4.8	4.9	5.2
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2.9	3.1	3.2
América Latina y el Caribe	-0.7	1.2	2.1
Brasil	-3.5	0.2	1.5
México	2.2	1.7	2.0
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	3.8	3.1	3.5
Arabia Saudita	1.4	0.4	2.3
África subsahariana	1.6	2.8	3.7
Nigeria	-1.5	0.8	2.3
Sudáfrica	0.3	0.8	1.6
Países en desarrollo de bajo ingreso	3.7	4.7	5.4

*Nota:* Tomado de “Perspectivas de la Economía Mundial, actualización enero 2017,” por Fondo Monetario Internacional, 2017 (<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2017/update/01/pdf/0117s.pdf>).



Tabla 2

*Perspectivas Económicas de América Latina 2017*

	2015	2016	2017	2018
América Latina y el Caribe	0.1	-0.7	1.2	2.1
América del Sur	-1.3	-2.3	0.8	1.8
Excluidas las economías en contratación	2.9	2.4	2.9	3.3
América Central	4.2	3.8	4.1	4.2
El Caribe	3.9	0.7	3.9	4.0
América Latina				
Argentina	2.5	-2.4	2.2	2.8
Brasil	-3.8	-3.5	0.2	1.5
Chile	2.3	1.6	2.1	2.7
Colombia	3.1	1.9	2.6	3.5
México	2.6	2.2	1.7	2.0
Perú	3.3	4.0	4.3	3.5
Venezuela	-6.2	-12.0	-6.0	-3.0

*Nota:* Tomado de “Perspectivas Económicas de América Latina 2017, Juventud, Competencias y Emprendimiento,” OCDE, CEPAL, y CAF, 2017 ([https://www.oecd.org/dev/americas/E-book\\_LEO2017\\_SP.pdf](https://www.oecd.org/dev/americas/E-book_LEO2017_SP.pdf)).

Asimismo, Thorne (2017b) informó que se efectuará un estímulo fiscal para elevar la inversión pública, y además de ello, se realizará un programa de reconstrucción de tres años financiado con líneas de crédito y amplios ahorros que el gobierno acumuló durante la última década. La economía peruana se recuperará de las peores inundaciones en dos décadas en el país, conforme el gobierno crea un fondo de US\$ 3,000 millones para financiar la reconstrucción. Thorne (2017b) también manifestó que el gobierno utilizará la menor deuda posible para financiar la reconstrucción, incluso a medida que los inversionistas extranjeros aumentan sus tenencias de bonos denominados en soles, empujando hacia abajo los rendimientos. El gobierno tiene activos financieros equivalentes a entre 15% y 16% del PBI que gana “tasas de interés muy bajas,” y tiene más lógica utilizar algunos de esos ahorros que aumentar la deuda, afirmó.

Por otro lado, el BBVA Research (2017) redujo su proyección de crecimiento de 3.5% a 2.5% para el 2017. La prolongación de las anomalías climatológicas, el retraso en la



construcción de los proyectos de infraestructura y el deterioro de la confianza empresarial, que ahora está en el tramo pesimista, explican el recorte de un punto porcentual en las previsiones.

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2017) redujo el estimado de crecimiento de la economía peruana para este año de 4%, proyectado en diciembre de 2016, a 3.5% en línea con lo previsto por el Banco Central de Reserva [BCRP] (2017a) en su último reporte de inflación y mayor a la perspectiva del Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] de 3%. Cabe precisar que CEPAL no es la única institución que bajó su proyección del PBI peruano para este año. Así, Apoyo Consultoría la redujo a 2%, Inteligo SAB a 2.5%. La distribución del PBI del Perú se puede observar en la Tabla 3.

Finalmente, el riesgo país, que es medido por el indicador EMBIG que elabora el Banco de inversión J.P. Morgan, es el más bajo de Latino América, según señaló el BCR (2017a) y ha venido mostrando una tendencia decreciente en los últimos meses, lo cual refleja una menor percepción de riesgo de los inversionistas sobre los activos soberanos del Perú. El BCR (2017c) informó que el nivel de 142 puntos que registra el Perú al 29 de marzo de este año, representa casi la mitad del promedio de las economías emergentes (329 puntos) y menos de un tercio del promedio de las economías de América Latina (428 puntos). En la Figura 1 se puede observar la evolución de este indicador y su tendencia descendente.

En cuanto al ámbito económico de la región Arequipa, según el Índice Compuesto de Actividad Regional, elaborado por el Instituto Peruano de Economía (2017), Arequipa creció 37.2% en el segundo trimestre del 2016, siendo la segunda región de mayor crecimiento, luego de Apurímac. Esta situación se explica, principalmente, por el crecimiento del sector minero en 135.1% en el segundo trimestre, respecto al mismo periodo del año anterior, sin embargo, se debe señalar que el sector agropecuario experimentó una contracción de 2.4%

debido, principalmente, a una menor cosecha de arroz (-19.6%), por el retraso en las siembras. Al mes de agosto del 2016, la inversión minera acumulada en Perú alcanzó los US\$ 2 727 millones, lo que significa una caída de 44.6% en relación al mismo período del año anterior, esta coyuntura se debe a los pocos proyectos mineros de envergadura que se encuentran en fase de construcción en la actualidad. En Arequipa, la inversión minera alcanzó los US\$ 227 millones, lo que representa el 8.4% del total de inversión minera en el país.

Tabla 3

*Producto Bruto Interno del Perú*

	Estructura porcentual del PBI 2016	2016	2017
		Diciembre	Enero
Agropecuario	5.2	1.2	1.8
Agrícola	3.1	-1.4	-2.8
Pecuario	1.4	4.3	7.9
Pesca	0.4	40.5	42.2
Minería e Hidrocarburos	13.8	5.4	14.8
Minería metálica	9.7	8.6	13.9
Hidrocarburos	1.6	-9.5	19.5
Manufactura	12.8	6.4	5.4
Primaria	2.8	22.6	21.2
No primaria	9.9	0.4	0.0
Electricidad y agua	1.9	4.6	5.8
Construcción	5.8	-4.2	1.0
Comercio	49.2	3.3	3.9
Total Servicios			
<u>PBI Global</u>	<u>100.0</u>	<u>3.2</u>	<u>4.8</u>
PBI Primario	22.2	7.8	13.3
PBI No Primario	77.8	2.1	2.5

Nota. Tomado de "Resumen Informativo Semanal Nro. 12," por Banco Central de Reserva del Perú, 2017a.

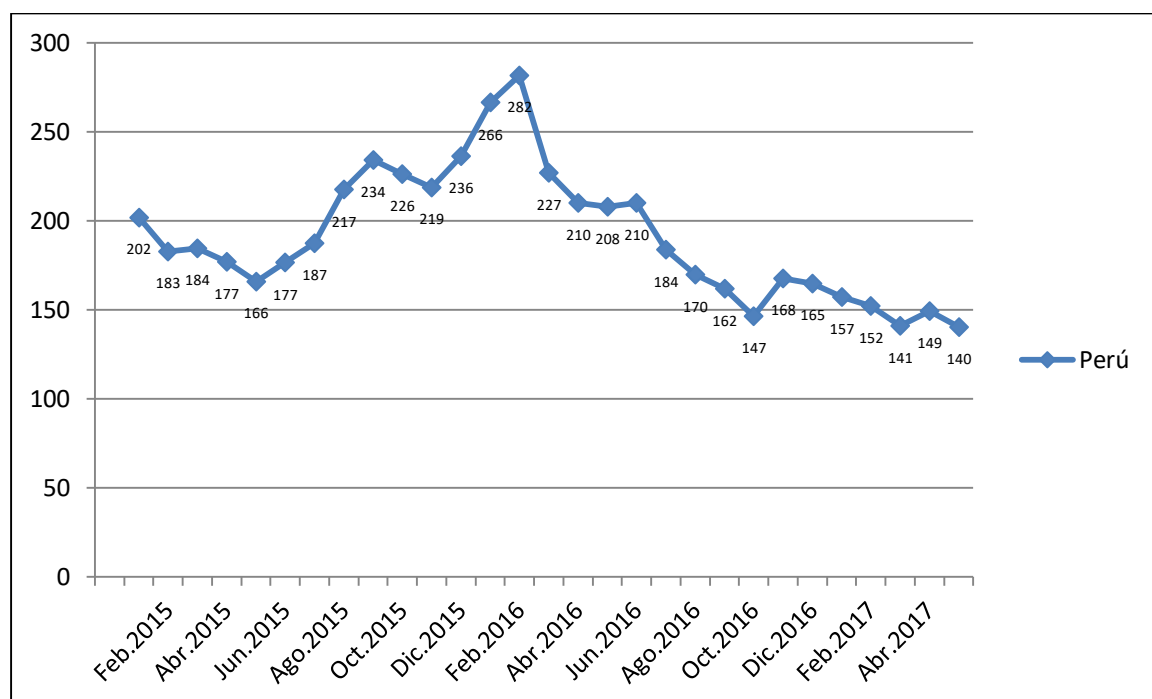


Figura 1. Evolución del riesgo país de Perú.

Tomado de “Nota Informativa: Riesgo País de Perú baja a 142 puntos,” por BCR, 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-04-02.pdf>).

Asimismo, el Banco Central de Reserva del Perú (2017), en su Informe Económico y Social de la región Arequipa, señaló que esta región en mención, goza de una gran capacidad productiva y un enorme potencial de desarrollo y ello se basa en su colosal riqueza de recursos naturales, diversidad de pisos ecológicos y climas propicios para la producción agrícola, disponibilidad hídrica y uno de los mayores índices de capital humano del Perú, lo que se ve proyectado en una amplia gama de diversificación de las actividades económicas y una productividad laboral superior al promedio nacional, por estas razones, Arequipa representa la segunda economía regional del país, siendo la minería la principal actividad económica en la generación de valor agregado de la región, lo cual constituye el 26% de la producción regional entre el 2007 y 2014 y cuya participación es 12% mayor que la correspondiente a nivel nacional, en consecuencia, la minería significa para Arequipa uno de los principales motores de su dinamismo económico, puesto que a ello debe añadirse no solo la manufactura vincula al proceso de refinación mineral, sino también la demanda de bienes y

servicios conexos como los bienes industriales intermedios y de capital, servicios de transporte y comunicación, agua, luz y financiamiento, entre otros.

Por otro lado, la agricultura es la actividad económica que concentra la mayor cantidad de empleo en la región, goza de un rendimiento por encima del promedio nacional y se ubica entre los principales productores del Perú, sin embargo, se encuentra también con una serie de problemas que deben ser solucionados, y para ello, se requiere de financiamiento. De igual forma, en cuanto al sector industrial, Arequipa representa el segundo polo de desarrollo, altamente diversificado con una base conformada por empresas líderes productoras de bienes de consumo, insumos y bienes de capital cuyo alcance esa nivel regional y nacional. Entre el 2007 y 2014 este sector representó el 16% del crecimiento de la producción regional.

Por lo expuesto, el Banco Central de Reserva del Perú (2017) manifestó que es importante la interrelación entre las actividades económicas, ya que ello fomenta una mayor diversificación de la base productiva de Arequipa; por un lado se consolidan las empresas existentes debido a la mayor demanda por el aumento de empleo, y en consecuencia, la capacidad adquisitiva, así como se amplían y establecen empresas que proveen bienes y servicios a la población y a sectores como la minería, construcción, agroindustria, centros logísticos, transporte, etc. a su vez, el desarrollo económico de la región Arequipa ha evidenciado en los últimos años un crecimiento y expansión de los centros comerciales, los cuales han contribuido al acceso a una mayor variedad de bienes y servicios, menores costos de transacción y se han generado empleos, reduciendo la informalidad, y como si esto fuera poco, han contribuido de manera positiva al incremento de la bancarización a partir de la emisión de tarjetas de crédito que pueden ser utilizadas no solo en los centros comerciales en mención, sino también en otros establecimientos. Finalmente, el Banco Central de Reserva del Perú (2017), en este informe, afirmó que el desarrollo social de Arequipa es uno de los más altos del país e incluso en el índice de desarrollo humano ocupa el tercer lugar después

de Lima y Callao. Se puede apreciar entonces que el ámbito económico y social presenta un buen panorama para el desarrollo de diversas actividades económicas, como la financiera y aún más cuando otras actividades necesitan de dicha industria para seguir creciendo y que de forma paralela contribuyen al desarrollo de la Industria Financiera Arequipeña, es decir, dependen una de la otra y se fortalecen mutuamente.

Entrando ahora a la Industria Financiera en sí, Rodríguez (2012) definió el Sistema Financiero como el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los agentes superavitarios (ofertantes de fondos) a los agentes deficitarios (demandante de fondos quienes realizan actividades productivas), de esta forma, las instituciones que cumplen este papel se llaman intermediarios financieros, utilizando instrumentos financieros para ser posible la transferencia de fondos de ahorros a las unidades productivas.

Asimismo, en cuanto a la situación financiera del Perú, según La Asociación de Bancos Del Perú [ASBANC] (2016a), el nivel de inclusión ha avanzado gracias a cuatro hitos trascendentales que marcaron e impulsaron dicho desarrollo y que se deben tener presente. El primero, en la década de los 70's, fue la implementación del primer cajero automático llamado Ramón y hoy por hoy constituye una herramienta básica e insustituible en el acceso del sistema financiero. El segundo hito, en la década de los 90's, se realizaron reformas profundas, expeditas y positivas como la liberación de las tasas de interés, apertura a la inversión extranjera, la liquidación de la banca de fomento, la nueva ley de Bancos, regulaciones específicas a las instituciones microfinancieras con las que se impulsó este segmento crediticio que en la actualidad juega un rol preponderante en el proceso de la inclusión financiera en el país.

El tercer hito comprende la introducción de los cajeros corresponsales en el año 2005, cuya innovación implicó un logro muy importante al poder brindar este servicio a una mayor

cantidad de peruanos, llegando a nuevas localidades y segmentos de la población.

Finalmente, el cuarto hito, fue el lanzamiento de la billetera móvil (BIM) en el 2016, con lo cual se da inicio a una nueva era en la inclusión financiera y se proyecta que beneficien en los próximos cinco años, a más de cinco millones de peruanos de recursos limitados que en la actualidad no tienen acceso al sistema financiero. Es importante tener en cuenta que tan solo el 30% de la población, mayor a 15 años, tiene una cuenta de ahorro, es decir, la bancarización en el Perú es aun limitada y quedan muchas acciones por tomar para remediar ello.

Por otro lado, nuevamente la Asociación de Bancos Del Perú [ASBANC] (2017a) señaló que pese a contar con uno de los mejores entornos para el desarrollo de las microfinanzas, lo cual ha permitido avanzar de forma importante en cuanto a la penetración de los servicios financieros, aún los esfuerzos siguen siendo insuficientes, por lo que pese a observarse el avance en los ratios de intermediación (créditos/PBI) y bancarización (depósitos/PBI), el Perú se sitúa por debajo del promedio para América Latina. Asimismo, es imperativo que se tenga un enfoque orientado a la resolución de los problemas que se presentan, como son los ratios aun elevados de pobreza, alta informalidad y escasa cultura financiera, lo cual dificulta el avance de la cobertura de servicios financieros, sin embargo, ello no debe ser visto como barreras, sino por el contrario, como retos que incentiven la búsqueda de alternativas para avanzar.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS (2017a), en el Perú el Sistema Financiero está compuesto por 55 Instituciones, divididas en cinco tipos: (a) 16 son Banca Múltiple, (b) 11 son Empresas Financieras, (c) 12 son Cajas municipales (CM), (d) seis son Cajas Rurales de Ahorro y Crédito [CRAC] y (e) 10 son entidades de desarrollo de la pequeña y mediana empresa [EDPYME], tal como se observa en la Tabla 4. Adicionalmente,



en la Tabla 5 se puede apreciar la composición del sistema financiero en cuanto a créditos y depósitos en miles de soles por cada tipo de institución.

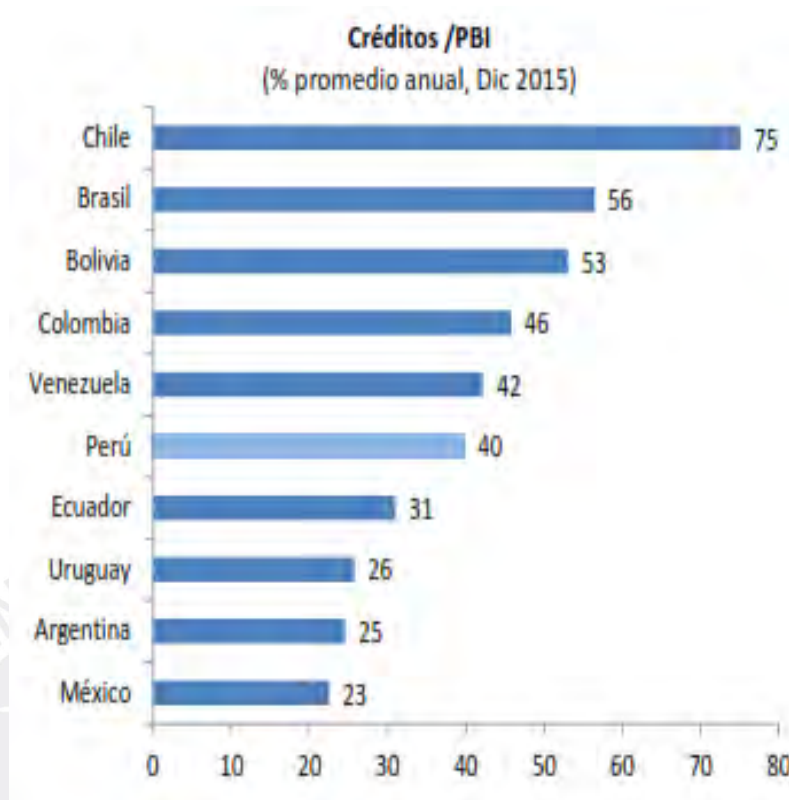


Figura 2. Crecimiento de la Intermediación Financiera en el Perú.  
Adaptado de “Documento,” por BCRP, SBS y BID, 2017.

Respecto a la bancarización, según Equifax (2016b) en su Reporte de Bancarización y Morosidad de las Regiones del Perú, con datos al mes de julio del 2016, indicó que Tumbes es la región más bancarizada del país, ya que un 66% de su población tiene un producto crediticio con alguna entidad financiera; en segundo lugar, está Ica con un 65%, y la tercera región más bancarizada es Arequipa con 61%, lo cual representa más de 618 mil arequipeños. A nivel país, sólo el 49% de las personas, es decir, casi la mitad de peruanos están bancarizados en el Sistema Financiero Regulado. Este porcentaje es bajo a comparación de países como Chile donde el 85% de las personas hacen transacciones con entidades financieras.

Otro aspecto que menciona el mismo reporte, es el nivel de morosidad, cuyo promedio a nivel nacional es de 4.01%, Lima se encuentra por debajo del promedio con 3.42% y las regiones con mayor ratio de morosidad son Madre de Dios (8.17%) y San Martín (7.62%); mientras que Arequipa alcanza un 3.84%, el cual es más bajo que el promedio el país.

Según datos de Equifax (2016b), la población arequipeña tiene confianza en los Bancos y cajas municipales. Su reporte también indicó que la mitad de su población hace transacciones con cajas municipales, y a la vez este sistema financiero ha sido fundamental para el crecimiento de la bancarización de país. Más del 50% de los bancarizados de la región Arequipa son personas entre los 18 y 40 años, lo cual revela clientes de perfil jóvenes para el sistema financiero arequipeño. Como se muestra en la Figura 3, en la actualidad, alrededor del 90% de los créditos son captados por la banca múltiple.

Según la SBS, en Arequipa el mercado financiero de capitales arequipeños está compuesto por una institución, la cual es la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa, actualmente líder en participación de mercado dentro del sector financiero de cajas municipales. El sistema financiero de Arequipa de accionariado y capitales arequipeños está orientado predominantemente al sector micro financiero. Los montos de los depósitos y créditos del sistema financiero Arequipeño al 31 de enero del 2017, son los que figuran en la Tabla 6.

La estructura de productos en cuanto a créditos activos que ofrece el Sistema Financiero de Arequipa, se puede observar en la Tabla 7, en la que el 63% de los créditos lo representan los otorgados a las pequeñas y micro empresas. La estructura porcentual de créditos de Arequipa está compuesta predominantemente por créditos a pequeñas empresas y a microempresas tal como se aprecia en la Figura 4.



Tabla 4

*Estructura de Sistema Financiero Peruano*

Empresas de Operaciones Múltiples	Número de Empresas	Empresas	
Banca Múltiple	16	BanBif	Banco GNB
		Banco Azteca	Banco Ripley
		Banco Cencosud	CITIBANK del Perú
		Banco Continental	ICBC Bank
		Banco de Comercio	Interbank
		Banco de Crédito	MIBANCO
		Banco Falabella	Banco de la Nación
		Banco Financiero	Santander Perú Scotiabank Perú
Empresas Financieras	11	Compartamos Financie	Financiera Confianza
		Crediscotia	Financiera Efectiva
		Financiera Credinka	Financiera QAPAQ
		Financiera Proempresa Amerika Financiera	Financiera TFC SA Mitsui Auto Finance
Cajas Municipales (CM)	12	CMAC Arequipa	CMAC Paita
		CMAC Cusco SA	CMAC Piura
		CMAC del Santa	CMAC Sullana
		CMAC Huancayo	CMAC Tacna
		CMAC Inca	CMAC Trujillo
		CMAC Maynas	CMCP Lima
Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC)	6	CRAC del Centro	CRAC Prymera
		CRAC Incasur	CRAC Sipan
		CRAC Los Andes	Crediraiz S.A.A.
Entidades de Desarrollo de la pequeña y microempresa (EdPyme)	10	EDPYME Alternativa	EDPYME Solidaridad
		EDPYME Acceso Crediticio	EDPYME Inversiones La Cruz
		EDPYME Credivisión	EDPYME BBVA Consumer Finance
		EDPYME Micasita	EDPYME GMG
		EDPYME Marcimex	EDPYME Santander
Total	55		

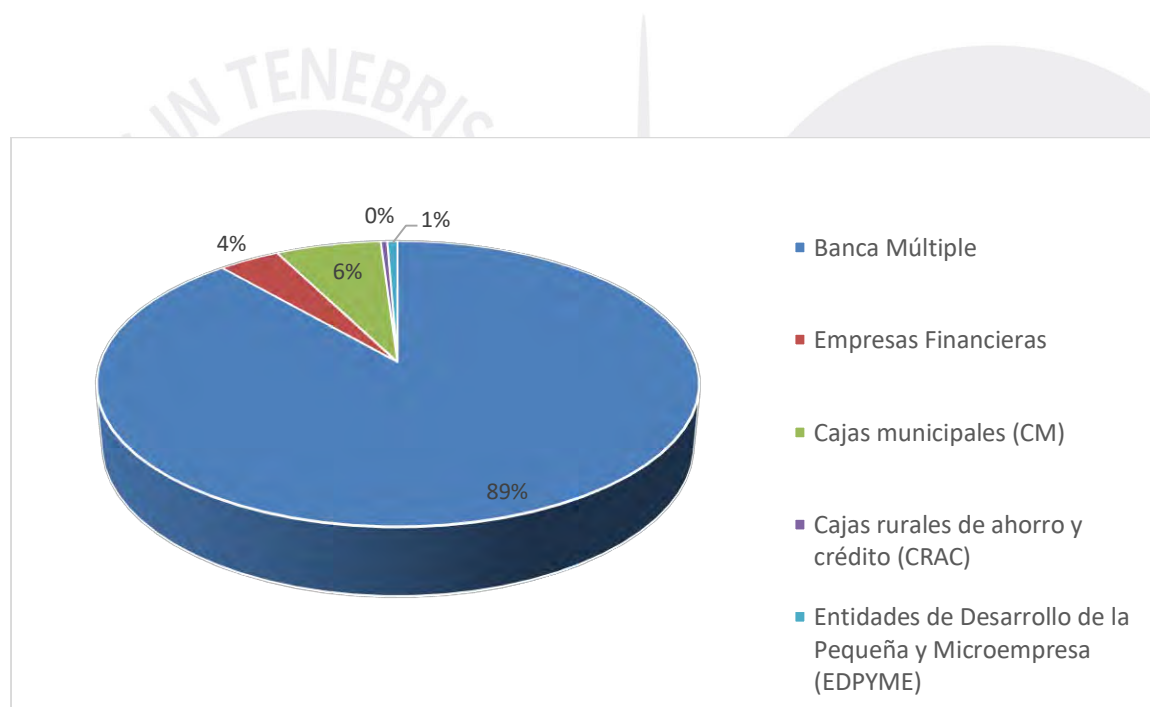
*Nota.* Adaptado de "Presentación el Sistema Financiero," por la SBS y AFP, 2017a. Estadísticas del Sistema Financiero. (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Tabla 5

*Composición del Sistema Financiero en Miles de Soles*

Al 31-Enero-2017	Activos		Créditos		Depósitos	
	Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%
Banca Múltiple	355'008,977	90.66	232'640,045	88.58	213'864,987	90.27
Empresas Financieras	11'945,956	3.05	10'058,364	3.83	5'613,882	2.37
Cajas municipales (CM)	21'455,141	5.48	17'201,746	6.55	16'788,869	7.09
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	1'362,261	0.35	1'071,016	0.41	639,639	0.27
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	1'827,369	0.47	1,663,932	0.63	-	-
<b>Total</b>	<b>391'599,704</b>	<b>100</b>	<b>262'635,102</b>	<b>100</b>	<b>236'907,377</b>	<b>100</b>

*Nota. Tomado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017a). Estadísticas del Sistema Financiero (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).*



*Figura 3. Colocación de créditos por tipo de institución.*

Tomado de "Estadísticas del Sistema Financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a

(<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Tabla 6

*Estructura de Productos de la Industria Financiera Arequipeña*

Concepto	Total (En miles de soles )
Depósitos (Productos Pasivos)	3'714,689
Créditos directos (Productos Activos)	3'729,131

*Nota.* Adaptado de “Información Estadística,” por la Superintendencia de Banca y Seguros, enero 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14)).

Tabla 7

*Estructura de Productos Activos de la Industria Financiera Arequipeña*

Tipo de Crédito	Participación %
Créditos corporativos	4.68
Créditos a grandes empresas	0.63
Créditos a medianas empresas	3.72
Créditos pequeñas empresas	39.78
Créditos a microempresas	23.09
Créditos de consumo	21.07
Créditos hipotecarios para vivienda	7.03
Total	100.00
Total Créditos Directos (En Miles Soles)	3,729,131

*Nota.* Adaptado de “Información Estadística,” por Superintendencia de Banca y Seguros, enero 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14)).

Según la Superintendencia de Banca y Seguros, el ROE que obtiene actualmente la Industria Financiera Arequipeña, a enero del 2017, se encuentra en un 18.6% aproximadamente, asimismo, en cuanto a la solvencia, el ratio de capital global se encuentra en 14.65, estando por encima de 10 que es el mínimo que requiere la SBS y en liquidez en moneda nacional se encuentra en 21.01, estando por encima de las exigencias para las entidades financieras. Asimismo, la utilidad de la Industria Financiera Arequipeña en el último año 2016, fue de un monto de S/ 102' 661,964 nuevos soles. En la Tabla 9 se observa las utilidades de los últimos años del sector.

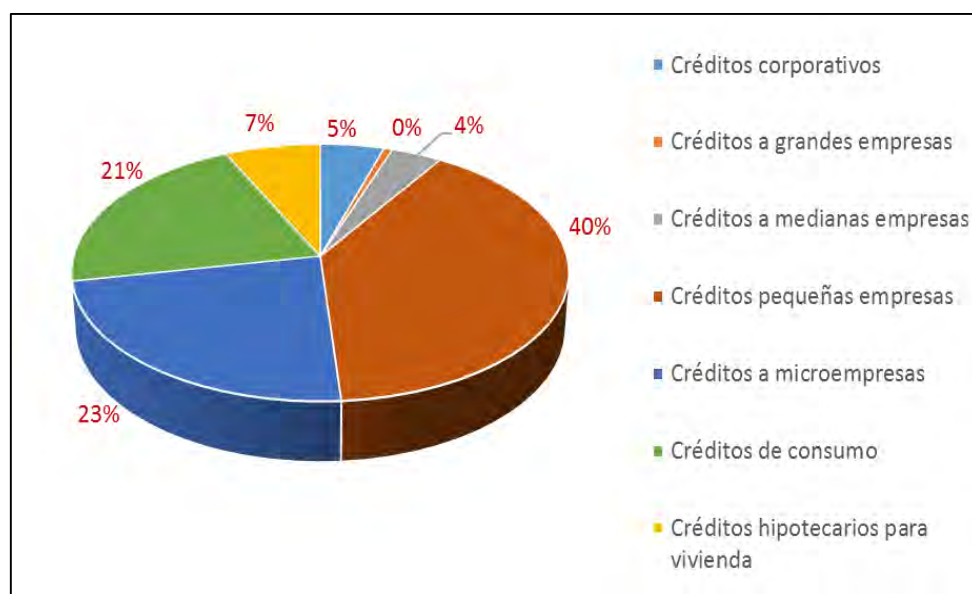


Figura 4. Estructura de Créditos en porcentaje.

Adaptado de “Estructura de Créditos,” por Industria Financiera Arequipeña de la SBS, enero 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14)).

Tabla 8

*Evolución del ROE de la Industria Financiera Arequipeña*

Año	ROE
2014	20.43
2015	16.96
2016	20.22
2017	18.62
Promedio	19.06

Nota. Adaptado de “Información Estadística,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14)).

Tabla 9

*Evolución de la Utilidad de la Industria Financiera Arequipeña*

Año	Utilidad del Ejercicio S/
2013	81,034,044
2014	69,045,680
2015	90,680,375
2016	102,661,964
Promedio	85,855,516

Nota. Adaptado de “Información Estadística,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS, 2017a. Estadísticas del Sistema Financiero ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14))

En cuanto a la empleabilidad, la Industria Financiera Arequipeña cuenta con 3356 colaboradores a diciembre del 2016; y las ventas o ingresos financieros del mismo año, fueron de S/ 746' 532,167 nuevos soles. En la Tabla 10 se observa los ingresos de los últimos años del sector.

Tabla 10

*Evolución de los Ingresos de la Industria Financiera Arequipeña*

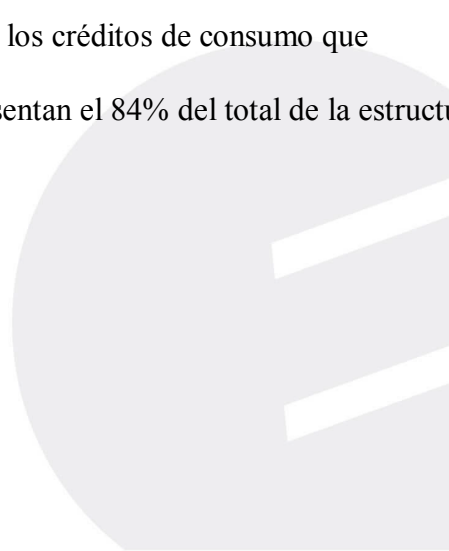
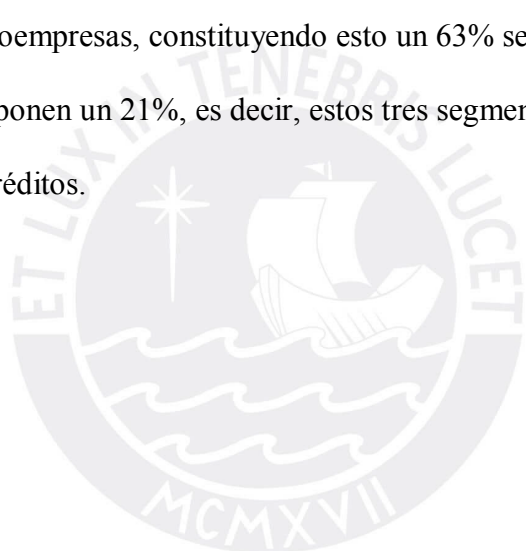
Año	Ingresos financieros del Ejercicio S/
2013	618'152,701
2014	658'817,191
2015	663894,727
2016	746,532,167
Promedio	671'849,196

*Nota.* Adaptado de "Información Estadística," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS, SBS, 2017a Estadísticas del Sistema Financiero ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14)).

## 1.2. Conclusiones

En América Latina se espera una recuperación de la economía del 1.2% y 2.1% para el 2017 y 2018 respectivamente, según el BCRP (2017), la economía del Perú proyecta un crecimiento promedio de 3.9% anual hasta el año 2018, lo cual va a generar un incremento en los ingresos y, como consecuencia, aumenta el consumo así como los ahorros y la inversión; esto trae consigo mejores perspectivas de crecimiento para la industria financiera. Asimismo, de acuerdo a los datos de Equifax, el 61% de la población Arequipeña ahorra y se hace prestamos de entidades financieras, siendo la tercera región más bancarizada del Perú. En base a esta información se observa una tendencia de crecimiento positivo de la economía, tanto a nivel regional como nacional, por lo tanto, también se obtendrá un crecimiento en el sistema financiero debido a su relación directa.

Respecto al tamaño de la industria financiera del Perú, las colocaciones, al 31 de enero del 2017, ascienden a un monto de S/ 262' 635,102 MM, mientras que en la región Arequipa los créditos colocados ascienden a S/ 9' 774,923 MM, lo cual representa un 3.72%, ocupando el segundo lugar en el ranking de créditos después de Lima. En cuanto a la Industria Financiera Arequipeña, tomando en consideración capitales locales, tiene en créditos colocados un monto de S/ 3' 729,131 lo cual representa, en comparación con el total de Perú, un 1.42%. De este bajo porcentaje se infiere que existe la oportunidad de incrementar la participación de mercado y la rentabilidad por medio de la implementación de estrategias adecuadas. Asimismo, se observa también que el sector financiero de capitales arequipeños se encuentra concentrado en otorgar créditos a pequeñas empresas y microempresas, constituyendo esto un 63% seguido por los créditos de consumo que componen un 21%, es decir, estos tres segmentos representan el 84% del total de la estructura de créditos.



## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1. Antecedentes

El sistema financiero de Arequipa ha mostrado un crecimiento importante en los últimos años, tal es así, que a enero del 2017 ocupa el segundo lugar después de Lima, representando un 3.73% del total de colocaciones de créditos del Perú; en cuanto a depósitos también ocupa el segundo lugar con 3.13% del total de depósitos del Perú. En este contexto el Global Financial Development Report muestra también que el Perú ha logrado consolidar su desempeño en términos de eficiencia y estabilidad, sin embargo, todavía las brechas respecto de la profundidad y acceso son distantes a las de otros países de la región.

El crecimiento alcanzado por la economía peruana en la última década, según el INEI (2017a) con un 5.5% en promedio entre el 2007 y 2016 y el buen entorno de negocios han llevado al sector financiero a convertirse en uno de los agentes económicos protagonistas para el desarrollo del país. Ello se debe a que el sistema financiero apoya al Estado en la tarea de encarar problemas sociales, tales como la generación de puestos de trabajo, la creación de riqueza, la distribución del poder económico, la promoción de la iniciativa y de la innovación y se convierte, de esta manera, en uno de los factores más importantes en la disminución de la desigualdad económica y social en el Perú.

De esta manera, la Industria Financiera Arequipeña contribuye a la inclusión financiera ofreciendo múltiples productos, aumentando así, el nivel de bancarización y desarrollando una cultura de pago que potencia las economías locales y regionales, sobre todo las del interior del país.

Finalmente, en cuanto a la digitalización, según el Informe de Banca Responsable del BBVA (2016), tiene un notable impacto en la industria financiera, ya que permite satisfacer las nuevas demandas de los clientes. Hoy por hoy, la utilización de Smartphone, tablets, portátiles, etc. permiten al usuario estar conectados desde cualquier lugar; como consecuencia



el número de clientes de la banca móvil a nivel mundial se ha incrementado, por lo tanto, el sector financiero no puede ser ajeno a esta transformación digital que muestra una tendencia ascendente. Asimismo, en la actualidad los usuarios exigen un tipo distinto de relación financiera, como un servicio más personalizado, rápido y simple, en el que se pueda operar en cualquier momento y desde cualquier lugar; lo cual se puede lograr con experiencias digitales que permitan llegar a más clientes.

## **2.2. Visión**

De acuerdo a las oportunidades identificadas en base a las perspectivas de crecimiento económico sostenible que presenta el país, evidenciando indicadores macroeconómicos favorables y, a su vez, la industria financiera arequipeña posicionándose como líder en el sector microfinanciero, con una alta participación de mercado y una rentabilidad destacable en la industria en mención, mostrando estados financieros con una tendencia creciente, es que bajo este contexto se ha plantado la siguiente situación futura deseada que permitirá aumentar la empleabilidad y de esta manera colaborar con la sociedad.

Para el año 2026, la Industria Financiera Arequipeña se mantendrá líder en el mercado nacional microfinanciero, con la más alta rentabilidad, generando valor a nuestra comunidad vinculada.

## **2.3. Misión**

Respondiendo a las dos preguntas esenciales de ¿cuál es nuestro negocio? y ¿a quienes nos debemos? y siendo uno de los cuatro componentes que guía el accionar de la organización es que la industria financiera arequipeña contribuye al desarrollo económico y social a través de la bancarización e inclusión financiera, ayudando de esta manera a disminuir el índice de pobreza en el país, motivo por el cual cumple con lo siguiente:

Brindar soluciones financieras rápidas y flexibles contando con un soporte tecnológico simple y confiable acorde a las tendencias digitales y necesidades de los clientes,

que les permita prosperar económicamente; con un equipo humano altamente motivado orientado hacia la excelencia en la calidad de servicio, contribuyendo así al desarrollo económico y social a través de la bancarización y la inclusión financiera.

#### **2.4. Valores**

Al ser una industria que ofrece servicios y tiene contacto directo con los clientes, se requiere valores que fomenten la confianza y seguridad para los usuarios, colaboradores y comunidad vinculada. Estos valores son los siguientes:

1. Respeto por las personas: Ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad a través de sus productos y servicios.
2. Compromiso: Contar con colaboradores identificados con los objetivos estratégicos de la industria y con la satisfacción del cliente, asumiendo una conducta acorde a sus políticas y lineamientos.
3. Innovación: Implementar nuevas tecnologías en la industria que permitan mejores condiciones de acceso y que faciliten la calidad en las operaciones de los usuarios.
4. Honestidad: Los integrantes de este sector deberán actuar siempre con la verdad y proceder con justicia ante nuestra comunidad vinculada.
5. Transparencia: Actuar de manera abierta y transparente con los colaboradores y clientes brindando información confiable para establecer con ellos relaciones de largo plazo.
6. Responsabilidad Social: La industria incluirá responsabilidades que van más allá de lo usual referidas a aspectos sociales, ambientales y de gobierno corporativo.

#### **2.5. Código de Ética**

El presente Código de Ética tiene por objetivo establecer los valores institucionales, principios, derechos, deberes y prohibiciones éticas que deben regir para todos los directores, funcionarios, colaboradores y proveedores. Por lo tanto, es imprescindible fomentar un

adecuado ambiente de trabajo que regule la conducta y accionar promoviendo de este modo la correcta toma de decisiones a través de la institucionalización de la ética.

Los pilares éticos propuestos para esta industria son: (a) prevención y control de lavado de activos, (b) el cumplimiento de las leyes y normas que rigen el sistema financiero nacional, (c) todas las transacciones o negocios en este sector serán realizadas por compañías reguladas por la SBS, (d) el respeto de la confidencialidad de datos personales, la protección de la integridad y seguridad de la información de las instituciones que forman el sector, (e) tratar con justicia y profesionalismo a todos los clientes y usuarios de la industria, (f) transparencia de la información y (g) respetar los compromisos con las comunidades donde la industria financiera tiene influencia.

## **2.6. Conclusiones**

La Industria Financiera Arequipeña desempeña un rol importante en la economía del país, ya que brinda la oportunidad de prosperar económicamente a las familias y empresas, ofreciendo posibilidades y productos de financiamiento, ahorro e inversión, por lo cual esta industria debe ofrecer un servicio honesto y transparente en busca de crear confianza en sus clientes y en toda su comunidad vinculada.

Asimismo, la visión de la Industria Financiera Arequipeña busca ser líder del mercado nacional aprovechando sus fortalezas actuales y ofreciendo productos de acuerdo a la nueva tendencia digital de los clientes, orientándose de este modo a obtener una mayor rentabilidad y, para ello, se ha declarado una misión, la cual se basa en ofrecer soluciones financieras contando con un soporte tecnológico y destacándose en el servicio de calidad al cliente, enfocándose en sus necesidades actuales y futuras. Para esto, es vital tener siempre presente los valores que guiarán el desempeño de los colaboradores así como el código de ética que constituye un lineamiento a seguir en la toma de decisiones.

### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa de la industria financiera vislumbra el análisis tridimensional de las relaciones entre naciones de Hartman, elaborándose la matriz de intereses nacionales (MIN) así como el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE) y, como resultado de ello, se va a poder desarrollar la matriz de evaluación de factores externos (EFE). Asimismo, el análisis de la industria y sus competidores, adicionándose el análisis PESTE, va a permitir la elaboración de la matriz de perfil competitivo (PC) y la matriz de perfil referencial (PR), según (D'Alessio, 2015).

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartman (1978) la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones debe contener tres grandes dimensiones y que deben ser evaluadas diligentemente, estas son: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional y (c) los principios cardinales.

##### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

La economía del Perú, según D'Alessio (2015), se desarrolla esencialmente en base a los preceptos del libre mercado, en donde la empresa tiene un rol preponderante en la economía y el Estado actúa solamente como facilitador. Asimismo, D'Alessio (2015) señaló que los aspectos de interés principal y fundamental para un país, son los interés nacional y, estos, se tratan de alcanzar a cualquier costo. En el año 2008, el Perú creó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] y cuya finalidad es establecer objetivos nacionales de desarrollo, los cuales deben representar una visión para los gobiernos, de modo tal que oriente sus acciones.

El CEPLAN ha elaborado el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Plan Bicentenario, que tiene un alcance hasta el 2021 y los objetivos trazados son:

- Derechos humanos e inclusión social. Las acciones para alcanzar este objetivo constan de reducir las brechas de desigualdad y consolidando los mecanismos de

participación política y ciudadana de todos los sectores de la población en un marco de respeto de la diversidad cultural.

- Oportunidades y acceso a los servicios. Las acciones a seguir para lograr este objetivo son asegurar a los ciudadanos peruanos la oportunidad de acceder a servicios de calidad en forma creciente, sostenida y equitativa; atendiendo la diversidad cultural de la población con énfasis en los ámbitos rural y urbano-marginal.
- Estado y gobernabilidad. Las acciones a seguir implican promover el desarrollo y la consolidación de la gobernabilidad democrática, el fortalecimiento de la institucionalidad pública; atendiendo las demandas de la población y garantizando el cumplimiento de sus derechos.
- Economía diversificada, competitividad y empleo. Para alcanzar este objetivo se debe promover la construcción de una economía con estructura productiva diversificada, intensiva en conocimiento científico y tecnológico, desarrollada, inclusiva, con capital humano competitivo que garantice la sostenibilidad de las finanzas públicas, y que permita generar igualdad de oportunidades, empleo digno, con una estructura capaz de integrarse a las cadenas de valor mundiales; para así poder tener tasas de crecimiento sostenibles en el tiempo.
- Desarrollo territorial e infraestructura productiva. Para ello se requiere lograr la cohesión territorial competitiva, sustentada en el desarrollo de sus potencialidades económicas, de sus recursos naturales y las capacidades de la población, asentada en ciudades sostenibles adecuadamente provistas de infraestructura productiva de calidad.
- Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres. Para alcanzar este objetivo se necesita fomentar el cambio hacia el crecimiento verde basado en la

innovación, de modo que se favorezca el uso eficiente y sostenible de los servicios ecosistémicos, el logro de una calidad ambiental adecuada para la salud de las personas, la reducción de la pobreza y el aumento de la competitividad.

Adicionalmente al CEPLAN, se tienen también los intereses plasmados en la Cancillería del Perú (2017), los cuales son los siguientes:

- **Proyección e Integración Regional:** Fortalecer y ampliar las relaciones bilaterales y multilaterales en regiones estratégicas. La integración regional en América Latina es un objetivo prioritario de la política exterior peruana, en la medida que constituye uno de los principales mecanismos para generar desarrollo económico y social. La integración se fue logrando con acuerdos regionales o subregionales de comercio e inversiones que se elaboraron entre ciertos países en una región específica, para incrementar el comercio entre sus miembros y atraer más inversión. Es una de las estrategias más adecuadas para la proyección internacional de nuestro país en la región y para el logro de sinergias.
- **Preservación de la soberanía nacional.** Lleva a cabo la inspección y evaluación de la línea de frontera, con el apoyo del Instituto Geográfico Nacional y con la Dirección de Hidrografía y Navegación de la Marina de Guerra del Perú. Por lo tanto, aprueba la producción de informes y cartografía que se realice en zonas limítrofes.

Asimismo, la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas, a través de la Presidencia del Consejo de Ministros, estableció una estrategia nacional de lucha contra las drogas, cuyo objetivo principal es:

- **Impulsar una política nacional de lucha contra las drogas, de carácter multisectorial; política, que refleja la responsabilidad, el compromiso y la articulación de todas las entidades del Estado, para tener prioritariamente a las**

poblaciones más vulnerables frente a la amenaza del tráfico ilícito de drogas, el consumo, la dependencia y la violencia que esta genera en la sociedad.

Por otro lado, uno de los objetivos principales del Ministerio de Defensa (2017) es el siguiente:

- La lucha contra el terrorismo, a través de las fuerzas armadas que garantizan la independencia, soberanía, integridad territorial y defensa de los intereses nacionales; contribuyendo a la seguridad y al desarrollo nacional.

Finalmente, el Ministerio de Energía y Minas se ha planteado los siguientes objetivos:

- Diversificar la matriz energética desarrollando los recursos energéticos de forma racional, con mínimo impacto ambiental y bajas emisiones de carbono en un marco de Desarrollo Sostenible al 2040.
- Lograr el Acceso Universal al suministro energético, la integración con los mercados energéticos de la región y la autosuficiencia en la producción de energéticos.
- En base a los objetivos revisados y establecidos para el Perú, considerando las principales relaciones internacionales, en la Tabla 11 se ha analizado el nivel de intensidad del interés con relación a otros países.

### **3.1.2. Potencial nacional**

De acuerdo con D'Alessio (2015), los factores del potencial nacional son las fortalezas y debilidades de un país, es decir, se debe realizar un análisis interno para poder entender en que es fuerte un país y en que evidencia oportunidades de mejora, en ese sentido, para determinar el potencial del Perú se debe analizar siete dominios:

***Dominio Demográfico.*** Según el Censo de Población realizado por el INEI (2009) en octubre del 2007, el Perú contaba con una población de 28'220,764 habitantes, de los cuales el 49.7% son hombres y el 50.3% son mujeres. Asimismo, para el 2017, el INEI ha estimado



una población de 31'826,018 personas, con un crecimiento poblacional de 1.1%, tal como se puede observar en la Tabla 12.

Tabla 11

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos humanos e inclusión social		*Bolivia *Brasil *Chile *Colombia *Ecuador		
2. Oportunidades y acceso a los servicios		*América Latina	*Estados Unidos	
3. Estado y gobernabilidad		*Chile *China *Estados Unidos		
4. Economía diversificada, competitividad y empleo				*China *Estados Unidos *Brasil *Unión Europea
5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva		*Bolivia *Brasil *Chile *Colombia *Ecuador		
6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres		*China *Estados Unidos *Unión Europea		*Brasil
7. Proyección e integración regional				*Unión Europea
8. Preservación de la Soberanía Nacional	**Chile *Estados Unidos			
9. Lucha contra el narcotráfico	*Colombia *Brasil *Estados Unidos			
10. Lucha contra el terrorismo	*Colombia			
11. Autosuficiencia energética	*Colombia *Chile *Ecuador *Brasil			

Nota. \* Comunes, \*\* Opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 12

*Población Estimada Proyectada por Sexo*

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (%)
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Anual
2000	25'983,588	13'039,529	12'944,059	1.54
2010	29'461,933	14'768,901	14'693,032	1.13
2017	31'826,018	15'939,059	15'886,959	1.07
2021	33'149,016	16'591,315	16'557,701	0.99
2030	35'898,422	17'936,806	17'961,616	0.80
2035	37'243,725	18'586,288	18'657,437	0.69
2040	38'405,474	19'139,674	19'265,800	0.57
2050	40'111,393	19'928,528	20'182,865	0.33

*Nota.* Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.

Según la Central Intelligence Agency de los Estados Unidos [CIA] (2010), la estructura poblacional del Perú, al 2016, está compuesta por gente entre 15 y 54 años, representando así el 59.5% del total de la población, con lo cual se puede inferir que esta es relativamente joven. Cabe resaltar que dentro del porcentaje mencionado se tiene un 18.63% de población que se encuentran entre las edades de 15 a 24 años como se puede observar en la Tabla 13, quienes en 10 años serán parte del público objetivo para el sector financiero.

Tabla 13

*Estructura Poblacional del Perú por Edades*

Edad	Estructura de la Población (%)
0 - 14 años	26.62
15 - 24 años	18.63
25 - 54 años	39.92
55 - 64 años	7.62
65 años a más	7.21
	100.00

*Nota.* Tomado de "Estadísticas al 2016," por Central Intelligence Agency, 2010 (The world factbook (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>)).

**Dominio Geográfico.** El Perú goza de una ubicación geográfica comercial estratégica, ya que se encuentra en el sur occidental y ello le permite tener acceso a países de Centro América, Estados Unidos y países asiáticos. Específicamente el Perú se sitúa en la parte central y occidental de América del Sur. Tiene un área territorial de 1'285,215.60 Km<sup>2</sup>. Limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el sur con Chile, y por el oeste con el Océano Pacífico en el cual tiene un dominio marítimo que comprende el mar adyacente a sus costas hasta una distancia de 200 millas. El Perú también tiene acceso a la cuenca fluvial del río Amazonas.

El Perú es el principal aliado para Brasil pues le permite su salida al Pacífico, en diciembre del 2010 se culminó la denominada carretera interoceánica que forma parte de la Iniciativa de Integración Regional Sudamericana [IIRSA]. Es uno de los países que presenta gran diversidad climatológica y paisajes variados, debido, fundamentalmente, a la presencia de la Cordillera de los Andes, la cual determina a su vez, la existencia de tres regiones: costa, sierra y selva. Esta cordillera une al país con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina, a través del legendario camino Inca.

**Dominio Económico.** Según el INEI (2017a), las principales actividades económicas del Perú, en orden ascendente, son los servicios, la manufactura, la extracción de petróleo, gas y minerales, el comercio y la construcción, las cuales aportan de forma importante al PBI del país, exactamente con un 65.9%. En el caso del aporte al PBI peruano por parte de la región Arequipa, las principales actividades económicas son las mismas mencionadas anteriormente, pero en distinto orden, siendo la primera la extracción de petróleo, gas y minerales, continuando con los servicios, la manufactura, el comercio y la construcción, haciendo un total del 76.8% del total del PBI Arequipeño. Asimismo, la ciudad de Arequipa aporta al PBI nacional con un 4.9%, siendo la segunda ciudad con mayor contribución a este concepto; la primera es Lima con un 44.4%.

***Dominio Tecnológico y Científico.*** El Perú ocupa el puesto 90 de 143 países en el ranking de la XIV Edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015 y según el World Economic Forum [WEF] (2016) el desarrollo del Perú se ve limitado por barreras como una baja calidad educativa (puesto 133) en matemáticas y ciencias (puesto 138) que dificultan la preparación del país para realizar un buen uso de las tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (puesto 140) que retrasan el entorno regulatorio para las TIC's. Asimismo, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC) (2017) elaboró un Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, sin embargo, aun los esfuerzos realizados no han sido capaces de reducir la brecha económica y social del Perú, de hecho, CONCYTEC (2017) también señaló que la inversión del país en Investigación y Desarrollo (I&D) es muy limitada, puesto que solo representa el 0.15% del PBI en comparación del promedio de Latinoamérica que asciende a un 0.6%, además de ello, existe también una inversión centralizada en Lima que abarca el 59.2% en comparación con el resto de regiones del Perú, lo cual, evidentemente, afecta a Arequipa. Por otro lado, la Industria Financiera Arequipeña se encuentra en un importante crecimiento y, debido a ello, viene incorporando tecnología, como la billetera electrónica, para mejorar el servicio hacia sus clientes y de este modo obtener una mayor participación de mercado.

***Dominio Histórico – Psicológico – Sociológico.*** Actualmente, el Perú se ha posicionado internacionalmente con distinciones como: (a) el reconocimiento de Machu Picchu, como una de las siete nuevas maravillas del mundo, (b) el reconocimiento a la ciudad perdida del Cusco como patrimonio cultural de la humanidad (Machu Picchu Travel, 2010). Asimismo, recientemente se ha reconocido a Lima como capital gastronómica de América (Servín, 2009). Todo esto le otorga al Perú un atractivo turístico. Por otro lado, Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016 indicó que el Perú es uno de los países más

emprendedores de la región y se ubica entre los cinco primeros con mayor actividad emprendedora dentro del grupo de las economías basadas en eficiencia.

***Dominio Organizacional y Administrativo.*** Según la Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado; y se organiza según el principio de la separación de los poderes (Portal del Estado Peruano, 2017). Existen tres poderes independientes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder Judicial. El Poder Legislativo se encuentra conformado por 120 personas que integran el Congreso de la República que se encarga de elaborar y aprobar la leyes que rigen el país. El Poder Ejecutivo es la organización puesta al servicio de los intereses de la nación y cuyo máximo representante es el Presidente de la República, seguido del Consejo de Ministros y los Ministerios. El Poder Judicial se encarga de administrar justicia en el país, y está conformada por la Corte Suprema de Justicia y demás cortes y juzgados que determine su ley orgánica.

Según el artículo N° 189 de la Constitución Política del Perú, el territorio de la República se divide en regiones, departamentos, provincias y distritos en cuyas circunscripciones se ejerce el gobierno unitario de manera descentralizada y desconcentrada. Desde el 2002, como la constitución misma lo indica, la descentralización es una forma de organización democrática y constituye una política permanente del Estado, de carácter obligatorio y que tiene por objetivo el desarrollo integral del país; por lo cual los Poderes del Estado y los Organismos Autónomos así como el Presupuesto de la República se descentralizan de acuerdo a ley.

***Dominio Militar.*** Las Fuerzas Armadas de la República del Perú están compuestas con el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú, las cuales dependen del Ministerio de Defensa. En los últimos años se vienen haciendo esfuerzos por

mejorar la situación actual de las fuerzas armadas. Finalmente, el terrorismo, pese a haberse controlado de alguna forma, siempre es una amenaza para la estabilidad política y debe ser combatido constantemente por las fuerzas armadas.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Según D'Alessio (2015) los principios cardinales van a permitir identificar las oportunidades y amenazas para un país en el entorno en que se desenvuelve, del mismo modo, Hartman (1957) señaló que los principios cardinales son las formas en que las naciones se relacionan entre ellas y, en consecuencia, sirven como base de la política exterior. Estos principios son importantes debido a que sirven como una herramienta para examinar las diversas relaciones entre países con la finalidad de evaluar el impacto de estas en una nación. Los principios cardinales son los siguientes:

***Influencia de terceras partes.*** Según D'Alessio (2015) la interacción entre dos Estados nunca es bilateral, sino que existe una influencia con terceras, cuartas o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), dentro de los acuerdos de Libre Comercio que el Perú mantiene dentro de la región destacan el Acuerdo de la Comunidad Andina el cual lo integra junto Bolivia, Colombia, Chile y Ecuador; por otro lado, tiene el tratado del Mercado Común del Sur (Mercosur) firmado con los países de Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay. También tiene el Acuerdo de la Alianza del Pacífico que lo conforman Perú, Chile, Colombia y México. Por último, el Perú integra desde 1998, el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, que lo integran 21 economías muy importantes y dinámicas como Estados Unidos y China, cuyo objetivo es crear mayor prosperidad para los habitantes de la región por medio de la integración económica y la promoción de un crecimiento equilibrado, inclusivo e innovador.

A su vez el Perú mantiene acuerdos bilaterales o tratados de libre comercio con países



como Estados Unidos, la Unión Europea, China, México, Canadá, Singapur, Japón y Corea del Sur. Es importante resaltar que los tratados de Libre Comercio, además de temas comerciales y acceso a nuevos mercados, otros aspectos normativos relacionados al comercio, tales como propiedad intelectual, inversiones, políticas de competencia, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, asuntos laborales, disposiciones medioambientales y mecanismos de defensa comercial y de solución de controversias.

***Lazos pasados y presentes.*** El Perú está compuesto por una sociedad multicultural debido a la influencia española que se manifiesta por medio del lenguaje, la religión y las costumbres hispánicas que se han integrado a las costumbres originarias. Por otro lado, según el Ministerio de Relaciones Exteriores (2014), se cuenta con una historia bélica que relaciona al Perú con Chile y Ecuador, cuyos conflictos datan desde inicios del siglo XIX y han generado dificultades económicas y sociales y, en consecuencia, una rivalidad latente hasta la actualidad, sobre todo con Chile, con quienes hace poco se tuvo una controversia respecto a la delimitación de la frontera marítima y el Perú tuvo que presentar una demanda ante la Corte de Justicia Internacional (CIJ) de la Haya.

En cuanto a las relaciones del Perú con otros países vecinos, estas son buenas y es miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico [APEC] lo cual le favorece, ya que esto representa una tendencia importante y clave en la globalización. Asimismo, el gobierno peruano, bajo el mandato de Pedro Pablo Kuczynski, declaró de interés nacional el Encuentro Presidencial y tercer gabinete Binacional de Ministros Perú – Colombia que se llevó a cabo en enero del 2017 en Arequipa, puesto que constituye un mecanismo de diálogo político bilateral del más alto nivel y reafirma los objetivos de integración y cooperación mutua entre el Perú y Colombia. Del mismo modo, el Perú viene desarrollando gabinetes binacionales con Ecuador y Bolivia en las que se definen medidas concretas, proyectos sociales y planes de inversión con impacto directo en la población, especialmente la que



habita en zonas de frontera. En junio del 2017 se realizará el primer gabinete binacional con el gobierno de Chile. (“ Declaran de interés nacional el Encuentro Presidencial y III Gabinete Binacional de Ministros Perú-Colombia,” 2017)

***Contra balance de los intereses.*** Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), actualmente, Perú y Brasil tienen un acuerdo bilateral comercial por entrar en vigencia, denominado Acuerdo de Profundización Económico Comercial, lo cual demuestra que tienen intereses nacionales comunes como el intercambio de bienes y servicios, ya que Brasil representa un mercado potencial importante de más de 200 millones de habitantes y de grandes oportunidades para las exportaciones peruanas; a su vez Brasil tiene el interés de acceder al mercado peruano y de tener la posibilidad de exportar sus productos por el Océano Pacífico a través de la carretera Interoceánica. El objetivo del acuerdo además de promover inversiones bilaterales y fortalecer el comercio, es propiciar una mayor participación de las pequeñas y medianas empresas, tan importante para la economía del Perú.

Con los demás países fronterizos, los diversos acuerdos comerciales de libre comercio que tiene Perú, demuestran que tienen intereses nacionales en común; por ejemplo, Colombia está luchando contra el narcotráfico, el terrorismo y tienen objetivos de inclusión social para hacer un país más justo y democrático. Por otro lado, Perú, junto a Ecuador y Bolivia, tienen el objetivo de disminuir la pobreza promoviendo una infraestructura productiva más diversa. Con Chile, el Perú tiene en común el deseo de preservar su soberanía y defensa de su territorio nacional, a la vez buscan la integración regional y la prosperidad de sus habitantes, fomentando la industria y el turismo como eje de ambos países. Por último, Bolivia tiene el interés de acceder al Océano Pacífico por territorio peruano o chileno, pero ambos países se oponen pues es contrario a sus intereses de soberanía nacional.

***Conservación de los enemigos.*** Es importante mantener un número prudente de enemigos, ya que esto va a permitirle al Perú poder compararse y mejorar, de modo tal que se

incremente la competitividad, puesto que no se puede mejorar si no se tiene con quien competir, en ese contexto, según Benavides, Chávez, Ramos y Yauri (2013), Chile es uno de los principales rivales, puesto que ha logrado invertir en el Perú y rentabilizar dichas inversiones, por ejemplo ha instalado muchos centros comerciales y tiendas por departamento, las cuales han sido complementadas con financieras que funcionan como un brazo fundamental y en la actualidad se han convertido en Bancos, como Banco Ripley y Banco Falabella. También se tienen inversiones de otros países como México a través del Banco Azteca y España con el Banco BBVA. Lo positivo de esto es que las inversiones en mención han generado empleo y aportan con el desarrollo del sector financiero.

Se debe tener en cuenta que, para el Perú, todos los países vecinos representan el rol de enemigos, puesto que compiten contra el gobierno peruano como destinos de las inversiones extranjeras, sin embargo, en base al Informe Global de Competitividad del 2016-2017, elaborado por el WEF (2016), señaló que el Perú, a nivel Latinoamérica, se encuentra en la tercera posición después de Chile y Colombia, por lo que, en esta región, estos países serían competidores directos del Perú.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la industria financiera Arequipeña**

En base al análisis tridimensional se observa que uno de los intereses nacionales del Perú es la inclusión social, el cual consiste en disminuir la pobreza y reducir la desigualdad, en ese sentido, la industria financiera contribuye con el cumplimiento de este objetivo por medio de los productos y servicios que ofrece, puesto que permite acceder a créditos a personas que desean mejorar su calidad de vida. Por otro lado, el Estado promueve una economía con estructura productiva diversificada que permite generar un empleo digno, por lo cual el sector financiero va a ser vital debido a que ofrece productos y servicios a las empresas que requieran invertir, bajo ese contexto y teniendo en cuenta que son las Pymes contribuyen con el mayor porcentaje al PBI, estas se van a ver favorecidas por los servicios

financieros y el apoyo del Estado.

El Perú cuenta con una ubicación estratégica en Sudamérica para realizar actividades comerciales y a la vez goza de buenas relaciones bilaterales con sus países vecinos, lo cual le ha permitido integrarse a través de varios tratados y acuerdos en la región. Esto puede ser aprovechado por el Industria Financiera Arequipeña, ya que existiendo acuerdos bilaterales se facilitaría la internacionalización de este sector. Cabe resaltar que, a la vez, estos acuerdos representan también una amenaza, ya que apertura el mercado a los competidores extranjeros, como, por ejemplo, el ingreso en los últimos años de los Bancos chilenos Falabella y Ripley, así como el Banco Azteca y la Financiera Compartamos de México. En cuanto a la tecnología, si bien es cierto que el Perú no se encuentra entre los países más avanzados, existe ya una tendencia a mejorar este aspecto, por lo tanto, esto representa una oportunidad para la Industria Financiera Arequipeña debido a que esta puede ofrecer sus productos y servicios a través de plataformas digitales, captando más clientes e incrementado de este modo la participación de mercado. Finalmente, se espera en los próximos años un crecimiento sostenido del PBI nacional, lo cual es un factor positivo para la Industria Financiera Arequipeña, puesto que favorece la inversión y dinamismo para el desarrollo en todos los campos de la economía.

### **3.2. Análisis Competitivo del Perú**

Para determinar cuáles son los atributos que inciden en la competitividad de las empresas del Perú se realizará un análisis del informe global de competitividad elaborado por el WEF (2016) y se utilizará el modelo del diamante de Porter.

El informe global de competitividad, según el WEF (2016), es un estudio comparativo de 138 países acerca de los factores que inciden sobre la competitividad de cada uno de ellos, estableciendo un ranking y un puesto de acuerdo al análisis hecho, en base a tres puntos: (a) requerimientos básicos, (b) potenciadores de eficiencia y (c) factores de innovación y

sofisticación, que generan 12 pilares a analizar. Según el Informe Global de Competitividad del 2016-2017, el Perú se encuentra ubicado en el puesto 67, subiendo dos posiciones respecto al informe anterior; mantenemos la tercera posición a nivel de países de Sudamérica, detrás de Chile y Colombia y continuamos en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el caribe.

Es importante resaltar que con el transcurso del tiempo y en un mundo donde lo único constante es el cambio, la competitividad también cambia, por este motivo representa una preocupación para los países debido a las tendencias exigentes de desarrollo. Según el WEF (2016), la competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Porter (2015) definió la competitividad de los países como el reflejo de la productividad con la que disponen de sus recursos humanos, naturales y de capital. Una de las herramientas para evaluar la competitividad de un país es el diamante de Porter, por medio del cual se analiza el ambiente microeconómico a través de cuatro elementos: (a) condiciones de los factores, (b) contexto para la estrategia y competencia de las empresas, (c) condiciones de la demanda y (d) sectores afines y de apoyo.

### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Según D'Alessio (2015), el análisis de cómo está condicionado un país comprende dos factores productivos: (a) recursos, como naturales, ubicación geográfica y la tierra, humanos, la mano de obra y el conocimiento y el capital y (b) infraestructura como material, administrativa, científica y tecnológica, etc.

En línea con el párrafo anterior, en cuanto a tecnología, según el Director General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales del Ministerio de la Producción, Gonzalo Villarán, el Perú se encuentra en un desarrollo lento en comparación con otros países de Latinoamérica, sin embargo, en el 2012, el Perú introdujo el *Start Up*, siendo este un programa de incubación de pequeñas empresas tecnológicas y las aplicaciones

utilizadas por estas empresas se han incrementado en un 12% en promedio y en el número de *Start Up* beneficiadas se han incrementado en un 48%. (“Perú tendrá 50% más de startups en el 2017” 2016)

Respecto al capital, el FMI (2017b) actualizó sus expectativas económicas para los países del mundo, siendo poco alentador para el Perú debido a que la proyección del crecimiento económico disminuyó del 4.3% a 3.5% para el 2017, sin embargo, lo positivo es que esta proyección es la segunda con mayor crecimiento en Sudamérica, superada solo por el 4% que se estima para Paraguay. Por otro lado, el Banco Mundial señaló que se espera una desaceleración del PBI del Perú debido a la estabilización del sector minero y una todavía débil inversión privada, esta última se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada por los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

Según D'Alessio (2015) las condiciones de la demanda analizan la naturaleza de los clientes de acuerdo al producto del sector en el mercado, es decir, si estos se encuentran informados respecto a los productos y servicios de determinado sector, si son exigentes, si existen segmentos especializados y si es que tienen otros requerimientos. Se debe tener presente que son fundamentales tres atributos de la demanda: (a) la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, (b) el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna y (c) los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros.

En relación a la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, la Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú ejecutada en el 2016, informó que el 41% de peruanos tiene una cuenta de depósitos en el sistema financiero, esto incluye cuentas de ahorro, depósitos a plazo y CTS, de ello se

desprende que la penetración de los productos financieros en el país aún es baja y alguna de las principales razones por las que no se tiene una cuenta son las siguientes: (a) no encuentran ventaja, 19%, (b) altos costos y comisiones, 17%, (c) desconocimiento, 16% y (d) no tiene ingresos, 13%. Se deduce entonces que existe mucho por hacer para mejorar estos resultados y un gran mercado por satisfacer. En cuanto a los atributos más deseados por los encuestados para en base a ello considerar abrir una cuenta, estos son: (a) un bajo costo, 74%, (b) ausencia de límites de retiros, 50% y (c) que no se imponga un monto mínimo de apertura, 33% (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, & Confederación Suiza, 2016).

Respecto a los servicios financieros digitales, la encuesta precisa que solo el 31% de la población conoce los servicios por internet y 7% afirmó haberlos usado; por otro lado, el 26% de la población conoce los servicios por celular y solo el 5% indicó haber hecho uso de estos. Entre las razones por las cuales manifestaron que no utilizan los servicios por internet y celular se deben a su percepción de riesgo sobre estos y que son complicados o que simplemente no los necesitan, pese a que esto implica que podrían ahorrar mucho tiempo en estas gestiones.

Finalmente, la encuesta consideró la educación financiera de la población en base a cuatro conceptos: (a) cálculo de interés, (b) diversificación de activos, (c) inflación y (d) relación riesgo/rentabilidad; dando como resultado que solo el 36% de los adultos manejan tres o más de estos conceptos, lo cual evidencia nuestro bajo nivel de cultura financiera. Bajo este contexto, Socorro Heysen, Superintendente de la SBS, manifestó que basándose en los resultados de la encuesta se pretende definir políticas adecuadas al contexto nacional y contribuir con los esfuerzos en el diseño de servicios financieros acordes a las necesidades de la población (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, & Confederación Suiza, 2016).

### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

D'Alessio (2015) indicó que la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas está



dada por las condiciones del país que comprende la creación, organización y gestión, así como la competencia que abarca las legislaciones, el fomento de la inversión y mejora continua, si la competencia es fuerte, etc.; señaló también que los objetivos, estrategias y la forma de organizarse de cada empresa de una industria es variable en comparación con otras naciones, por este motivo debe existir una buena relación entre estas y los recursos asignados.

Entonces, respecto a la estructura del sistema bancario en el Perú, este se encuentra conformado por cuatro principales market players, Banco de Crédito del Perú, Banco Continental BBVA, Banco Scotiabank Perú y Banco Interbank, quienes concentran el 83.22% de los activos totales, según informo el BCRP. Asimismo, es esencial resaltar que el crecimiento del sistema financiero ha continuado pese a un escenario de ralentización de la economía peruana. La estructura del sector financiero puede apreciarse en la Tabla 11.

Por otro lado, según Semana económica (2017, 09 mayo), tres de los cuatro Bancos más grandes del Perú, los cuales son el BCP, Interbank y Scotiabank, han desarrollado, dentro de sus organizaciones, centros de innovación con la finalidad de transformar su cultura y crear nuevos productos y servicios digitales. Por su lado el BCP comenzó con la transformación de la banca móvil en febrero del 2014 a través de Apps para smartphones, teniendo en cuenta que en la actualidad los móviles ocupan el tercer canal más utilizado por los clientes de este Banco debido al número de transacciones, después se encuentran los cajeros automáticos y la banca por internet. En cuanto a la banca móvil del BCP, esta se encuentra desarrollando aplicaciones que permitan atender las necesidades específicas de los clientes.

En torno a la industria microfinanciera en el Perú, según la SBS, este se encuentra concentrado en un 76.04% por cinco cajas, las cuales son: (a) Caja Arequipa, (b) Caja Huancayo, (c) Caja Piura, (d) Caja Sullana y (e) Caja Cusco, cuyos porcentajes de participación de mercado se pueden apreciar en la Tabla 15, la cual se encuentra actualizada a



enero del 2017.

Tabla 14

*Estructura del Sistema Financiero Peruano*

Empresas de Operaciones Múltiples	Número de Empresas	Activos a 31-enero-2017	
		Monto (Miles S/)	%
Banca Múltiple	16	355,008,977	90.66
Empresas Financieras	11	11,945,956	3.05
Cajas municipales (CM)	12	21,455,141	5.48
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1,362,261	0.35
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	10	1,827,369	0.47
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>391,599,704</b>	<b>100</b>

*Nota.* Tomado de "Estadísticas del Sistema Financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Tabla 15

*Microfinancieras con Mayor Participación de Mercado*

Cajas Municipales	% de Colocación
Caja Arequipa	22.34
Caja Huancayo	14.05
Caja Piura	14.02
Caja Sullana	13.87
Caja Cusco	11.76
Otras	23.96
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017b). Estadísticas del Sistema Financiero (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Respecto a la Industria Financiera Arequipeña, esta se encuentra compuesta principalmente por el sector microfinanciero, siendo representada por la Caja Municipal Arequipa y ha logrado captar parte del mercado del sector bancario debido a que ofrecen mejores tasas al público en general, tanto en depósitos a plazo como en depósitos por CTS. En la Tabla 16 se puede apreciar la estructura de colocaciones de la Industria Financiera Arequipeña a enero del 2017 y en la Tabla 17 se observa la estructura.

Tabla 16

*Estructura de las Colocaciones de la Industria Financiera de Capitales Arequipeños*

Segmentos	% de Colocación
Pequeñas Empresas	39.15
Microempresas	23.35
Créditos de Consumo	24.59
Crédito Hipotecario para Viviendas	5.04
Medianas Empresas	6.60
Otros	1.27
<b>Total</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Tomado de “Estadísticas del Sistema Financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>)

Tabla 17

*Estructura de la Industria Financiera Arequipeña*

Empresas de Operaciones Múltiples	Número de Empresas	Presencia en Arequipa
Banca Múltiple	14	BanBif Banco Azteca Banco Cencosud Banco Continental Banco de Comercio Banco de Crédito Banco Falabella
Empresas Financieras	8	Financiera Confianza Financiera Efectiva Financiera UNO Financiera TFC SA
Cajas Municipales (CM)	7	CMAC Arequipa CMAC Cusco SA CMAC Huancayo CMAC Inca
Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC)	2	CRAC Incasur CRAC Los Andes
Entidades de Desarrollo de la pequeña y microempresa (EdPyme)	10	EDPYME Inversiones La Cruz EDPYME Marcimex EDPYME GMG
<b>Total</b>	<b>41</b>	

*Nota.* Tomado de “Estadísticas del Sistema Financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (<http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos-en-cada-region/2998/c-2998>).

### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

Los sectores relacionados y de apoyo, según D'Alessio (2015), son los proveedores y/o afines en el país y se debe definir si estos son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, etc. Los sectores relacionados con el sistema financiero son los proveedores de insumos como útiles de escritorio, papelería, servicios de seguridad, mantenimiento, limpieza, proveedores de tecnología, entre otros. Los sectores de apoyo para el sector financiero son las instituciones del Estado, como la Superintendencia de Banca, Seguros (SBS), AFP y el Banco Central de Reserva del Perú, que han ido estableciendo un entorno normativo dirigido a favorecer condiciones propicias para un sistema financiero sólido y estable en el largo plazo.

Según el Reporte de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (2015), el Estado se ha comprometido a mejorar las condiciones para expandir la cobertura y el uso responsable de los servicios financieros. Para ello hay actividades realizadas por la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera para diseñar y conducir los tres pilares básicos: uso, acceso y calidad de los servicios financieros, indicados en la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera del 2015, cuyo objetivo es incorporar al sistema financiero todos los segmentos de la población.

Asimismo, la SBS (2017b), el Ministerio de Educación [MINEDU] y la Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] está realizando varios proyectos y diseñando líneas de acción para avanzar en el desarrollo de una política de educación financiera, incorporando la Educación Financiera en el currículo escolar.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la Industria Financiera Arequipeña**

El análisis competitivo del Perú evidencia que existen variables que pueden ser desarrolladas y, en consecuencia, aprovechadas para generar una ventaja competitiva para el Industria Financiera Arequipeña. Como indica el Reporte Global de Competitividad el Perú

WEF (2016) mejoró dos posiciones pasando del puesto 69 el año 2015 al puesto 67 el año 2016, lo cual indica una mejor perspectiva para el mejoramiento de la productividad en los diferentes sectores del país. Por otro lado, crecimiento sostenido del PBI y la economía del Perú en los últimos diez años, conlleva a que exista mayor inversión privada y mejoras en los ingresos de la población, lo cual favorece al sector financiero peruano y arequipeño ya que se van a demandar en mayor medida los productos financieros.

En tanto para el desarrollo de la Industria Financiera Arequipeña, se tiene como aliado al Estado que viene implementando la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, con el objetivo de promover el uso de los productos y servicios en todos los segmentos de la población y de incluir la educación financiera en el currículo escolar, lo cual a futuro es beneficioso para el sector financiero ya que puede captar una mayor cantidad de clientes. El Industria Financiera Arequipeña tiene la fortaleza de contar con la presencia de la Caja Municipal de Arequipa, líder en el sector de cajas municipales con el 22.34% de las colocaciones del país.

Finalmente, de acuerdo a lo investigado se observa que los principales marketplayers como el BCP, BBVA, Interbanck y Scotiabank vienen desarrollando estrategias de innovación basados en el boom tecnológico creando productos y servicios digitales, fomentando el uso de páginas web y aplicaciones móviles teniendo presencia en las redes sociales utilizándolas como canales de atención también. Esta tendencia tecnología debe ser aprovechada e incorporada a la estrategia de la Industria Financiera Arequipeña, puesto que esto va a permitir captar mayor número de clientes, incrementándose la participación en el mercado.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

El análisis PESTE es una herramienta que permite conocer las fuerzas externas que interactúan, en este caso, con la Industria Financiera Arequipeña. Para ello se van a evaluar

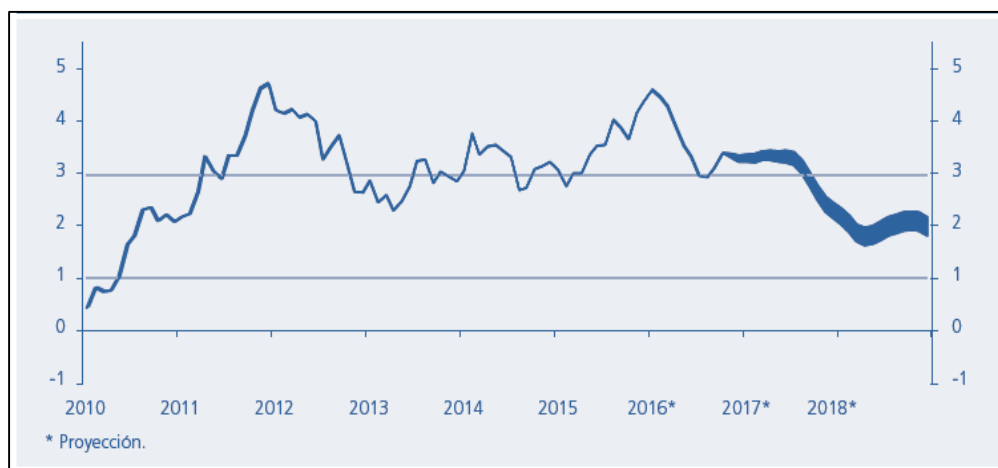
las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas del sector en estudio. Según según D'Alessio (2015), el análisis PESTE es una auditoria externa de la gestión estratégica y está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Con ello se pretende identificar y evaluar tendencias y eventos que están más allá del control de la empresa. Se debe tener un enfoque integral y sistémico al momento de efectuar el análisis de las fuerzas que comprende el entorno PESTE.

### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

**Política económica.** La Constitución Política (1993), como lo hizo la de 1979, consagra los principios fundamentales del sistema monetario de la República y del régimen del Banco Central de Reserva del Perú. El Banco Central, como persona jurídica de derecho público, tiene autonomía dentro de su marco de su ley orgánica y su finalidad es preservar la estabilidad monetaria. Sus funciones son regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales a su cargo y las demás que señala su ley orgánica. El Banco además debe informar exacta y periódicamente al país sobre el estado de las finanzas nacionales (Artículo 84 Constitución Política del Perú, 1993).

Hay dos aspectos fundamentales que la Constitución Peruana establece con relación al Banco Central: su finalidad de preservar la estabilidad monetaria y su autonomía. La estabilidad monetaria es su principal aporte a la economía del país, pues al controlarse la inflación, se reduce la incertidumbre y se genera confianza en el valor presente y futuro de la moneda, elemento imprescindible para estimular el ahorro, atraer inversiones productivas y promover así un crecimiento sostenido de la economía. La autonomía del Banco Central es una condición necesaria para el manejo monetario basado en un criterio técnico de modo que sus decisiones se orientan a cumplir el mandato constitucional de preservar la estabilidad monetaria. Una de las garantías de la autonomía la constituye la no remoción de los directivos salvo falta grave, establecida en la ley orgánica del Banco Central.

Según el último Reporte de Inflación del Banco Central (2017a) indicó que se mantiene la previsión de la convergencia de inflación hacia el rango meta en el horizonte de proyección hacia el 2018; consistente en un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda y la caída de las expectativas de inflación durante el periodo.



**Figura 5.** Variación Porcentual de la Proyección de la Inflación al año 2018. Tomado de “Reporte de Inflación,” por BCRP, diciembre 2016, 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>).

**Política fiscal:** El 9 de marzo del 2017, el ministro de Economía y Finanzas, Thorne (2017b) anunció la puesta en marcha del Plan de Impulso Económico, como parte de las acciones dispuestas por el Gobierno para acelerar y dinamizar la economía, y alcanzar un crecimiento de 15% de la inversión pública, así como una expansión del Producto Bruto Interno (PBI) superior al 4% en el 2017. Thorne precisó que el Plan inyecta a la economía más de S/ 6,660 millones, que corresponde a medidas concretas en seis ámbitos. Se trata de un nuevo impulso fiscal, la dinamización del empleo formal, el boom de la vivienda social, crédito para las Mypes, la aceleración de Obras por Impuestos y el estímulo a la Inversión en Minería. Además, manifestó que se espera generar 150 mil empleos en los próximos 12 meses y la colocación de 150 mil nuevas viviendas sociales (15 mil para este año).

**Política financiera:** El Estado peruano tiene implementada una estrategia nacional de inclusión financiera cuyo objetivo es promover el acceso y uso responsable de los servicios financieros integrales, que sean confiables, eficientes, innovadores y adecuados a las necesidades de los diversos segmentos de la población. Según el reporte semestral de esta estrategia a diciembre del 2015, el Perú ha consolidado su posición como el país con mejor entorno para el desarrollo de las microfinanzas y la inclusión financiera; y por octavo año consecutivo se ha posicionado en el primer lugar del ranking del Microscopio Global [MG], publicado por The Economist Intelligence Unite. Además de ello, en el 2015, el Perú ganó el Country Award para América Latina del Child And Youth Finance International, reconocimiento a la labor que viene realizando el gobierno con la incorporación de la educación financiera en el currículo escolar. En este contexto, el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2016) afirmó que el Perú lideró el ranking de inclusión financiera del 2016 como una política de Estado. Según la ASBANC (2017b), al cuarto trimestre del 2016, el 34.91% de la población utiliza el sistema financiero nacional, habiéndose incrementado en 3.32% en comparación al 2015 (“Perú lidera ranking global,” 2016).

**Aspectos legales, regulatorios:** Para el caso del Perú, el Sistema Financiero está regulado por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], ley 26702. La SBS es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financieros, de seguros y del Sistema Privado de Pensiones [SPP], así como prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de lo afiliado al SPP.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

Según Portugal (2016), los sistemas financieros son fácilmente impactados por la inestabilidad económica y la crisis, por lo que si se provocan choques financieros, estos



pueden influenciar negativamente sobre la política monetaria, en la medida que se alteren los canales que relacionan las variables financieras con la inflación y, en consecuencia, con las variables reales, en ese sentido, la influencia del BCRP se vuelve menos predecible y puede imponer costos elevados en la economía, por este motivo, es fundamental evaluar los riesgos en los mercados financieros, de modo tal que se puede asegurar la estabilidad financiera, bajo este contexto, los indicadores de solidez financiera permiten estar alerta respecto a los factores vulnerables relacionados a los riesgos crediticios, de liquidez y de mercado. En cuanto al riesgo crediticio, la calidad de los activos es esencial y el principal indicador para medir dicha calidad es la morosidad. De igual forma, existen otros indicadores que brindan un panorama sólido de cómo se encuentra el sistema financiero del Perú y estos son los siguientes:

*Producto Bruto Interno (PBI) del Perú:* Según el INEI (2017a), en su informe Panorama de la Economía Peruana 1950-2016 señaló que después de la crisis económica y financiera del año 2009, la economía mundial presenta un proceso de reajuste y acomodamiento, registrando entre los años 2012 y 2016 un crecimiento sobrio de 3% aproximadamente. En el caso de China, este país ha implementado reformas que le han permitido crecer pero ya no como antes y en América Latina, por el contrario, se observa una contracción debido fundamentalmente a la caída de la inversión y el consumo. Bajo este escenario, el Perú, en términos del PBI y a precios constantes del 2007, presenta un crecimiento de 3.9% en el 2016, el cual es mayor en comparación con el 2015, año en que fue 3.3%.

Asimismo, según el BCRP, el crecimiento del PBI, durante los primeros tres trimestres del 2016 (4.2%), estuvo impulsado por la favorable evolución de las exportaciones (9.6%), consistente con las altas tasas de crecimiento de la producción minera registradas en dicho periodo. En contraste, la demanda interna creció solo 1.1 % en un contexto en el que la

inversión privada mantuvo su tendencia negativa con una caída de 6.2%, como resultado de la contracción de la inversión minera. Asimismo, el gasto público se aceleró durante este periodo al registrar un crecimiento de 7.0%, mientras que el consumo privado mantuvo su dinamismo con un crecimiento de 3.6%. En la Figura 6 se pueden observar los cambios trimestrales del PBI desde finales del 2013 al 2016.

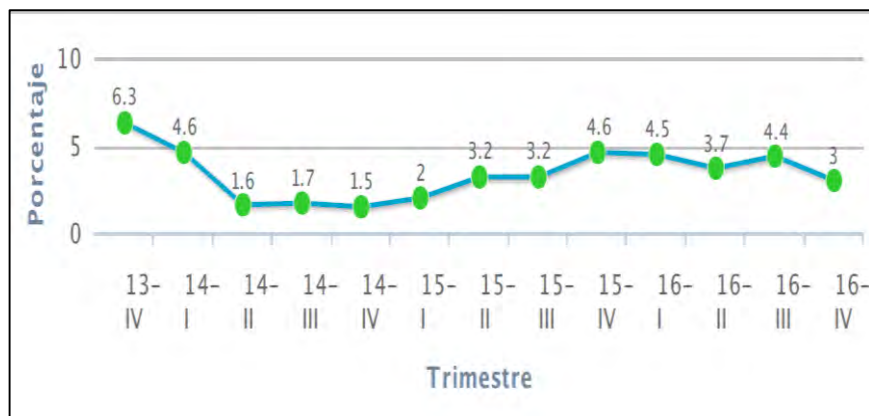


Figura 6. Variación porcentual del PBI trimestral del Perú.

Tomado de: “Panorama de la economía peruana 1950-2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1424/libro.pdf)).

Si se analiza el desempeño del PBI en los últimos 10 años, se puede observar una tendencia ascendente, la cual es favorable para el entorno de cualquier actividad económica, como en este caso la de la industria financiero. En la Tabla 18, según información obtenida del INEI, se puede apreciar la evolución del PBI, en porcentajes, desde el 2007 hasta el 2016.

Tabla 18

*Evolución en Porcentaje del PBI del Perú desde el 2007 al 2016*

	Año									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PBI	8.5%	9.1%	1.1%	8.3%	6.3%	6.1%	5.9%	2.4%	3.3%	3.9%

Nota. “Panorama de la economía peruana 1950-2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1424/libro.pdf)).

Asimismo, en la Figura 7 se puede apreciar la tendencia ascendente del PBI del país, desde el 2007 al 2016, tomando como referencia valores a precios constantes del año 2007.

Asimismo, en la Tabla 19 y en base a datos obtenidos del INEI, se observa que los servicios financieros, seguros y pensiones evidencian una tendencia de crecimiento al igual que el PBI peruano.

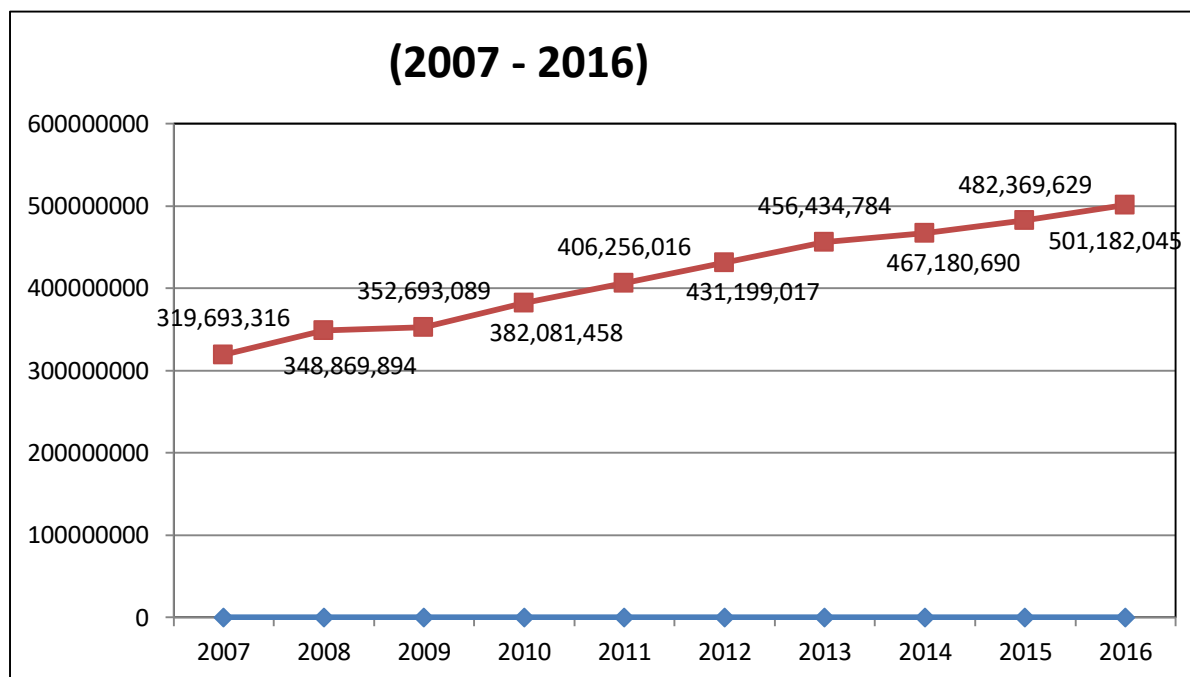


Figura 7. Evolución PBI del Perú (2007 – 2016).

Tomado de “Producto Bruto Interno 2007 al 2016” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).

Tabla 19

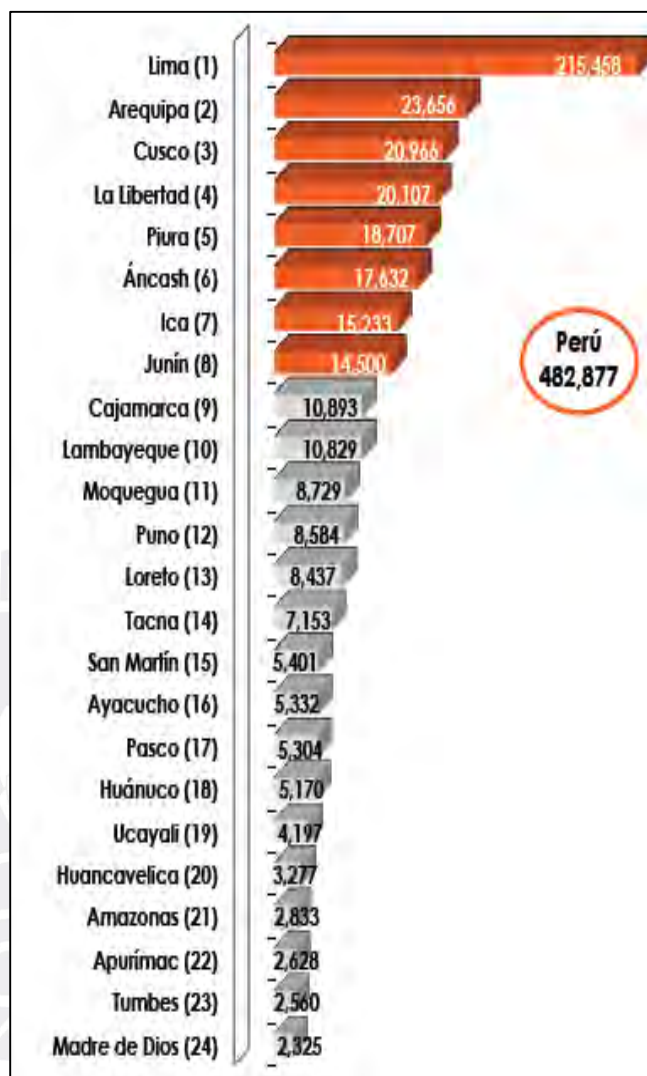
*Evolución en Porcentajes del Sector Financiero Peruano en Relación al PBI del País*

	Año										Promedio
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
PBI	8.5%	9.1%	1.1%	8.3%	6.3%	6.1%	5.9%	2.4%	3.3%	3.9%	5.5%
Sistema Financiero	12.8%	6.4%	8.1%	10.0%	10.8%	9.6%	9.7%	12.8%	9.7%	5.4%	9.5%

Nota. Tomado de “Panorama de la economía peruana 1950-2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017a). ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf))

En cuanto al departamento de Arequipa, según el BCRP (2015) aportó el 5.4 % del Valor Agregado Bruto (VAB) Nacional y con el 4.9 % del Producto Bruto Interno (PBI).

Cabe destacar que Arequipa se ubicó como el segundo departamento que más aportó tanto al VAB Nacional como al PBI, en ambos casos, después de Lima. Esta distribución de aportes al PBI del Perú para el año 2015 (Instituto Peruano de Economía, 2017) (ver Figura 8).



*Figura 8.* Producto Bruto Interno Real 2015 INEI. Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfBDYtQVRfdjVaUkU/view>).

Entre el 2008 y 2015, según el INEI, Arequipa registró un crecimiento promedio anual de 4.2 % del VAB, inferior al registrado a nivel nacional (5.2 %). Entre las actividades económicas que más se destacan en el departamento tenemos, en primer lugar, a la actividad de minería (23.7 %), seguida por otros servicios (18.6 %), manufactura (14.2 %) y comercio (12.0 %), entre otros.

Tabla 20

*Estructura Económica de Arequipa*

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento Promedio Anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'562,166	6.6	2.4
Pesca y Acuicultura	52,298	0.2	-14.1
Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	5'616,387	23.7	2.7
Manufactura	3'359,397	14.2	0.2
Electricidad, Gas y Agua	232,920	1.0	1.0
Construcción	1'981,870	8.4	11.9
Comercio	2'848,470	12.0	6.5
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	1'333,199	5.6	4.9
Alojamiento y Restaurantes	562,941	2.4	6.4
Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	881,771	3.7	11.2
Administración Pública y Defensa	821,444	3.5	8.2
Otros Servicios	4'402,850	18.6	5.4
Valor Agregado Bruto	23'655,713	100	4.2

Nota. Tomado de "Estudios Económicos," por INEI – SIRTOD, BCRP, Sucursal Arequipa, Dpto. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/arequipa-caracterizacion.pdf>).

***Población Económicamente Activa.*** El Ingreso Real de la Población

Económicamente Activa (PEA) ocupada, según el BCRP (2017a) creció 1.8% en noviembre del 2016, registrando una tasa positiva por sexto mes consecutivo, como se puede apreciar en la Figura 9. Esto es importante debido a que representan el crecimiento de potenciales clientes para la industria financiera y el incremento de la bancarización.



Figura 9. Variación porcentual del ingreso real de la PEA ocupada total.

Tomado de "Reporte de Inflación – diciembre 2016," por BCRP, 2017d

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-sintesis.pdf>).

**Inflación.** Según el BCRP (2017a), para el 2017 se prevé que la inflación retorne al rango meta, registrando una tasa de alrededor de 2.3% al final del año. Esta corrección se explicaría por una reducción de las expectativas de inflación y la reversión parcial de los choques de oferta observados en la última parte del año en los alimentos agrícolas perecibles. El mantener este indicador bajo control, fomenta la estabilidad del sector financiero. En la Tabla 21 se puede observar el esfuerzo del BCRP por mantener segura la inflación del Perú.

Tabla 21

*Variación Porcentual de la Inflación 2009-2016*

	Peso	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017*
IPC	100.0	0.2	2.1	4.7	2.6	2.9	3.2	4.4	3.3	2.3
Alimentos y energía	43.6	-0.9	3.0	7.7	3.6	2.7	4.1	5.5	3.6	1.8
a. Alimentos	37.8	0.6	2.4	8.0	4.1	2.2	4.8	5.4	3.5	1.6
b. Energía	5.7	10.4	6.8	6.0	0.2	6.1	-0.9	6.2	4.2	3.2
IPC sin alimentos y energía	56.4	1.7	1.4	2.4	1.9	3.0	2.5	3.5	3.0	2.8

\* Proyectado

*Nota.* Tomado de "Reporte de Inflación diciembre 2016," por Banco Central de Reserva del Perú, 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-sintesis.pdf>).

**Riesgo país.** Gracias al buen desempeño del indicador de riesgo país, que en los últimos años va en descenso, según INSEAD y el Human Capital Leadership Institute of Singapore [HCLI] (2017), en su Informe The Global Talent Competitiveness Index 2017, el Perú destaca por un mejor desempeño para la atracción de la inversión extranjera y este representa su mejor pilar debido a su desempeño. De igual forma, el informe elaborado por Oxford Business Group [OBG], The Report: Perú 2017 señaló que el Perú muestra solidez económica y se posiciona como una de las economías más atractivas para la inversión en América Latina (Paris & Vaamonde, 2009).



**Inclusión Financiera.** Respecto a los servicios financieros, seguro y pensiones, según el INEI (2017a), este creció en el 2016, en comparación con el 2015, en 5.4%, destacando el incremento de los servicios financieros de 6.2%. Este desarrollo se debió al impulso de los créditos otorgados por la banca múltiple y cajas municipales de ahorro y crédito, la actividad de seguros, principalmente el aumento de primas de seguro de vida y primas de accidente y enfermedades. En la Figura 10 se puede apreciar el valor agregado bruto de los servicios financieros, seguros y pensiones del 2016.

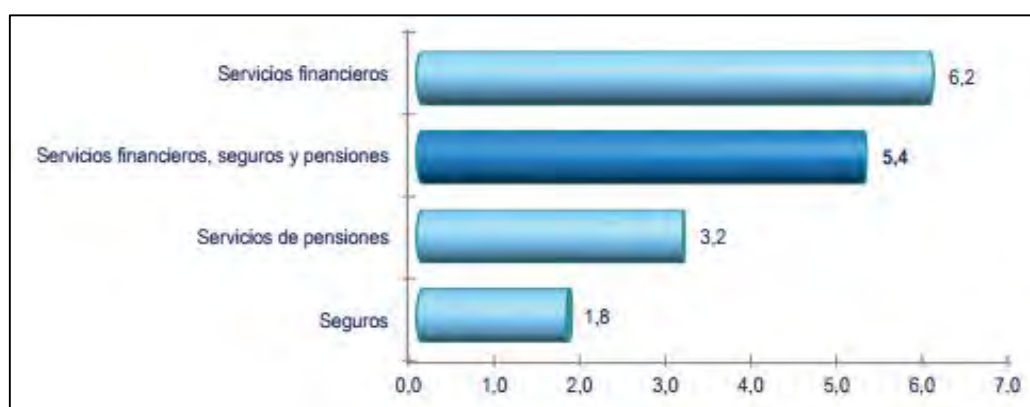


Figura 10. Valor Agregado Bruto de los Servicios Financieros, Seguros y Pensiones del 2016.

Tomado de “Panorama de la Economía Peruana 1950-2016,” por INEI, 2017a ([www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/.../\\$FILE/Pto\\_20017.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/.../$FILE/Pto_20017.pdf)).

Por su parte, si se habla de la intermediación financiera en si (créditos y depósitos en el sistema financiero) como porcentaje del PBI, en la Figura 11 se puede observar la tendencia al crecimiento sostenido (SBS, 2016).

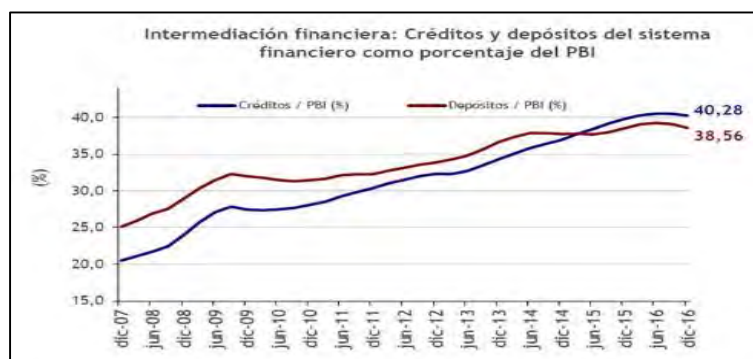


Figura 11. Reporte de indicadores de inclusión financiera. Diciembre del 2016

Tomado de “Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones,” por SBS, 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF-dic2016v2.pdf>).



Estos porcentajes muestran que al igual que el PBI del país que ha tenido un crecimiento sostenido, la industria financiera del Perú también, por este motivo se indica que el desarrollo económico del país influye directamente en el crecimiento de la industria financiera; el desarrollo va de la mano.

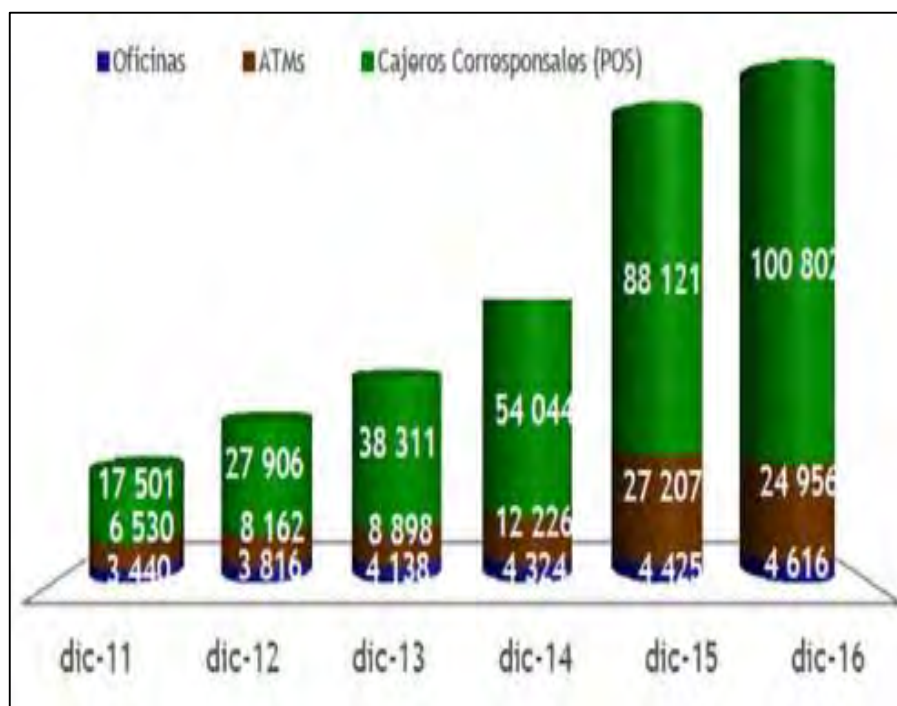
Otra de las razones del crecimiento sostenido del sistema financiero se debe al incremento de la red de atención, lo cual permite que la población tenga un mayor acceso a los servicios financieros; según la SBS (2017c), entre el 2011 y el 2016, la cantidad de puntos de atención se incrementó en 102,903 puntos, los cuales comprenden oficinas, ATMs y cajeros, pasando así de 148 a 648 puntos por cada 100,000 habitantes adultos. En la Figura 14 se puede apreciar la tendencia ascendente.



*Figura 12.* Total de puntos de atención por cada 100,000 habitantes adultos. Tomado de “Reporte de inclusión financiera de los Sistemas Financieros, de seguros y de pensiones,” por SBS 2017c (<http://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF-dic2016v2.pdf>).

Este incremento se debió principalmente a la expansión del número de cajeros, que entre el 2011 y 2016 se incrementó en 83,301. Esto permite una mayor penetración en el mercado, además de que se descentraliza esta industria geográficamente. En la Figura 13 se

puede apreciar el detalle de esta tendencia creciente.



*Figura 13.* Número de oficinas, ATMs y cajeros del sistema financiero peruano. Tomado de “Reporte de inclusión financiera de los Sistemas Financieros, de seguros y de pensiones,” por SBS 2017c (<http://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF-dic2016v2.pdf>).

Estos indicadores muestran el crecimiento sostenible del sistema financiero y que se debe también a la inversión en la expansión de canales de atención, lo que logra una penetración en el mercado. Debido a todo este contexto, según la ASBANC, la bancarización en el Perú, en los últimos seis años, se ha incrementado de 20 a 28% y ello se debe a la dinámica económica que presenta el país, así como también a la confianza que tienen las personas en esta industria, sin embargo, no se debe dejar de lado la competencia proveniente de las microfinancieras no reguladas por la SBS, puesto que tiene la capacidad de captar clientes que podrían optar por las empresas que si se encuentran reguladas por la SBS pero optan por las primeras. Según el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa [COPEME] (2017), a marzo del 2017, las entidades no supervisadas por la SBS son las detalladas en la Tabla 22.

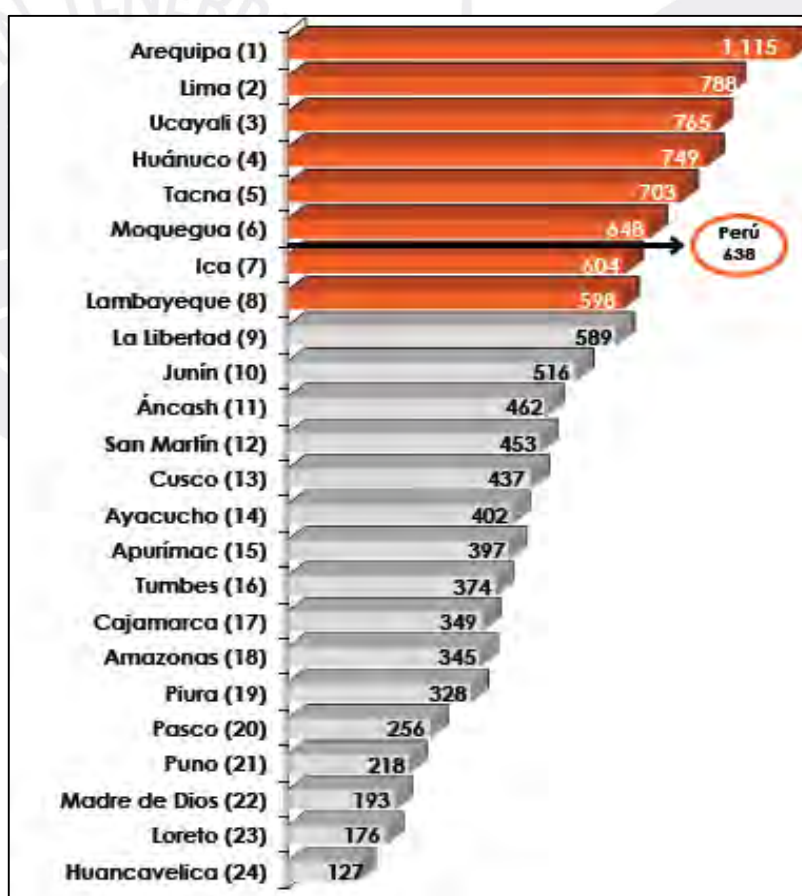
Tabla 22

*Microfinancieras No Supervisadas por la SBS: Principales Rubros del Balance y Estado de Resultados a Marzo 2017*

Entidades	Balance						Estado de Resultado			
	Disponible	Cartera Total	Activo Total	Adecuados	Pasivo Total	Patrimonio	Ingresos Financieros	Gastos Financieros	Gastos Operativos	Utilidad Neta
ONG Adra Perú	7,237.1	21,631.6	30,467.4	11,843.7	13,685.1	16,781.8	2,699.2	223.1	1,716.7	775.1
ONG Adea Andahuaylas 1/	800.7	12,573.2	13,964.6	1,111.5	2,806.1	11,158.6	ND	ND	ND	ND
ONG Alternativa	729.7	3,979.8	5,411.6	3,417.7	3,650.1	1,761.5	449.3	116.8	301.5	43.8
ONG AMA	1,014.7	6,434.8	7,825.9	3,976.3	4,380.5	3,445.3	952.4	117.6	841.1	-11.9
ONG ARARIWA	8,792.6	18,847.6	35,318.3	23,759.3	24,106.7	11,211.6	1,851.5	638.5	1,532.0	-213.7
ONG Edaprospro	3,652.3	8,261.1	13,937.8	8,752.9	9,179.1	4,758.7	1,089.9	165.0	823.0	170.7
ONG Finca	4,270.4	16,229.3	23,661.6	4,681.1	5,856.2	17,805.4	1,960.2	140.5	1,672.4	297.9
ONG Fovida	3,936.1	4,961.5	7,071.3	-	488.9	6,582.4	226.4	25.2	161.4	75.3
ONG IDER Cesar Vallejo	468.7	4,416.9	6,996.6	4,706.2	4,804.0	2,192.6	587.8	132.8	443.4	11.5
ONG Manuela Ramos 1/	1,835.3	28,040.8	30,834.5	4,921.0	5,540.4	25,249.1	ND	ND	ND	ND
ONG Promujer	17,195.9	63,324.1	84,461.0	31,253.5	51,067.6	33,393.3	6,312.4	1,053.5	5,518.9	1,415.7

*Nota.* Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa [COPEME]. (2017). Reporte financiero de instituciones de microfinanzas. Recuperado de [http://www.copeme.org.pe/reportes\\_2017/Reporte\\_COPEME\\_IMF\\_Mar2017.pdf](http://www.copeme.org.pe/reportes_2017/Reporte_COPEME_IMF_Mar2017.pdf)

Respecto a los servicios financieros en Arequipa, la disponibilidad de estos, según el IPE (2017), se puede apreciar en la Figura 14, donde se observa que la región ocupa el primer lugar a nivel nacional. Este indicador se basa en el cálculo de la cantidad de agentes bancarios, oficinas o cajeros automáticos por cada 100 mil habitantes adultos. De igual forma, en cuanto al acceso a créditos, según el IPE (2017), la región Arequipa ocupa el segundo lugar; este indicador se basa en el cálculo del número de deudores entre el total de habitantes adultos. En la Figura 15 se puede observar todo el detalle a nivel Perú. Estos indicadores son muy importantes, puesto que muestran la buena ubicación que tiene la región Arequipa en cuanto al desarrollo del sector financiero, así como el buen panorama que presenta para seguir creciendo y a esto le acompaña el buen desempeño del PBI y su aporte al país.



*Figura 14.* Disponibilidad de servicios financieros a nivel nacional  
Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Instituto Peruano de Economía, 2017  
(<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfBDYtQVRfdjVaUkU/view>).

Finalmente, se debe tener presente también que existen amenazas latentes, como la competencia, en ese sentido, Microfinancegateway (2017) indicó que el sector micro financiero del Perú enfrenta muchos retos, entre ellos la fuerte competencia por el mercado de las microfinanzas, lo cual provoca la baja de las tasas de interés por mantener la cartera de clientes o seguir captándolos.

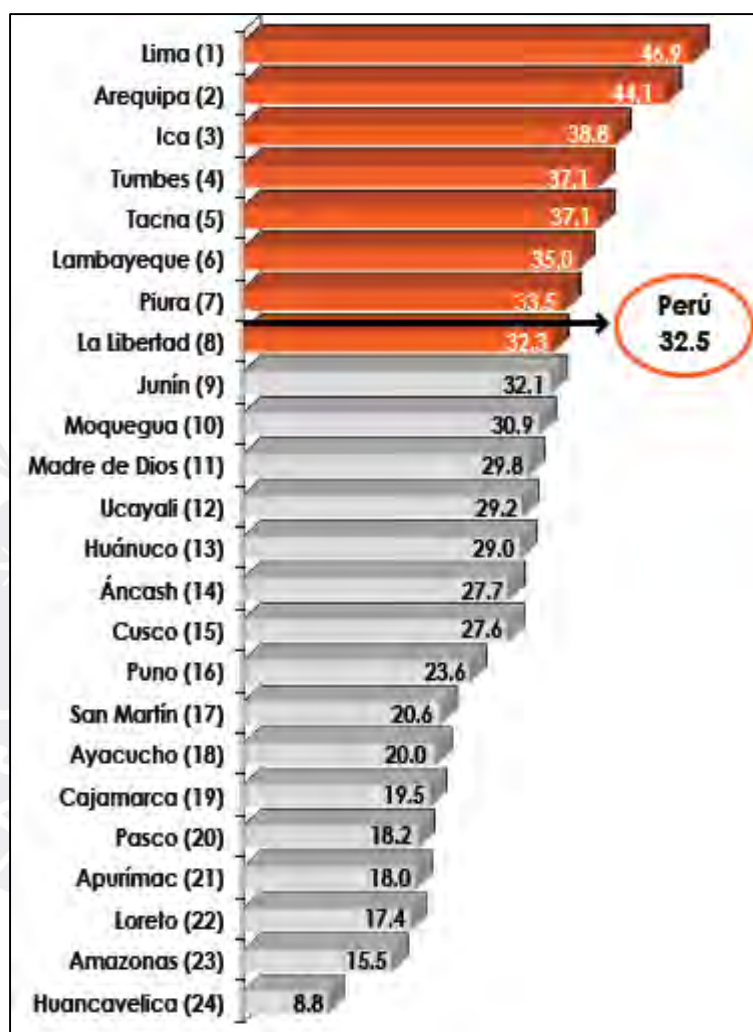


Figura 15. Acceso a crédito a nivel nacional.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional,” por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfBDYtQVRfdjVaUkU/view>).

**Créditos.** La expansión de los créditos en el Perú va en línea con el crecimiento de la economía. Según la SBS (2017d), al cierre del 31 de enero del 2017 las colocaciones de créditos directos ascendieron S/ 269' 0189,00.83 MM y lo que significa un aumento anual del



4.9%. Es importante resaltar que el desarrollo del sistema financiero ha continuado su crecimiento en un escenario de ralentización de la economía peruana debido al efecto de factores externos e internos, que han impedido que la economía nacional pueda presentar un crecimiento cercano a su potencial en los últimos años. A junio 2016, el total de colocaciones de las entidades especializadas en microfinanzas ascendió a S/ 35,396.28 MM, desembolsado por MiBanco y 36 empresas más avocadas a dicho segmento (12 CMAC's, 7 CRAC's, 9 Financieras y 8 Edpymes). Este resultado significó un incremento (+11.45%, +S/ 3,637.22 MM) con respecto a junio 2015 explicado por un aumento considerable en los créditos para consumo y pequeñas empresas. Adicionalmente, si también se consideran las colocaciones al segmento PYME por parte de la Banca Múltiple, el resultado se ubicaría en S/ 45,240.78 MM lo cual representa un crecimiento de 7.52% (+S/ 3,165.03 MM) con respecto a junio 2015.

De los S/ 35,396.28 MM desembolsados, el 39.15% corresponde al segmento de pequeñas empresas, el 23.35% al de microempresas y el 24.59% para créditos de consumo. Con menor representatividad se encuentra el crédito hipotecario para viviendas (5.04%) y las medianas empresas (6.60%). Cabe destacar que al tomar en cuenta a la Banca Múltiple (PYME), la representatividad de las colocaciones hacia la pequeña empresa se incrementa a 60.72%. Considerando solo a las entidades micro financieras, los desembolsos al segmento PYME (incluyendo a MiBanco) sumaron S/22,122.42 MM. De este total, las CMACs fueron la principal fuente de financiamiento de este segmento, con S/ 9,392.13 MM desembolsados (42.46% del total). Le sigue MiBanco con S/ 6,896.17 MM (31.17%), las Financieras con S/ 4,679.54 MM (21.15%), las CRACs y las EDPYMES que colaboraron con S/ 757.72 MM (1.79%) y S/ 396.86 MM (3.43%), respectivamente. Por su parte, la Banca Múltiple (sin considerar a MiBanco) también ha demostrado ser una fuente importante de recursos para dicho segmento (S/ 9,844.50 MM), así el BCP facilitó S/ 4,709.27 MM (47.84%), seguido por el Scotiabank S/ 2,473.05 MM (25.12%) y el BBVA S/1,374.25 MM (13.96%).

**Morosidad:** Según el BCRP, el sistema bancario registró una morosidad de 2.89%, nivel superior a la morosidad de 2.69% presentada a junio 2015. Es importante considerar que la morosidad del sector en el primer semestre del 2016 se vio mayormente afectada por el incremento en el nivel de mora de los segmentos corporativo (+0.06%), grande (+0.21%), mediana empresa (+0.54%), consumo (+0.24%) e hipotecario (+0.57%), mientras que la pequeña y micro empresa disminuyeron en 0.37% y 1.00%, respectivamente. Cabe mencionar, que los segmentos corporativos, grande empresa, mediana empresa e hipotecario poseen la mayor cantidad de colocaciones dentro del total de créditos del sector bancario, por lo que un aumento en el nivel de mora tiene una mayor influencia en la morosidad del total de la banca.

Tabla 23

*Variación Anual de Créditos Directos del Sistema Financiero Nacional*

Tasa de Variación Anual	Dic-14/ Dic-13	Dic-15/ Dic-14	Dic-16/ Dic-15
Créditos totales (expresados en S/. Con TC corriente)	13.7%	14.4%	4.9%
Créditos en MN (expresados en S/)	18.4%	29.1%	7.0%
Créditos en ME (expresados en US\$)	-0,1%	-21.1%	1.6%
Créditos Totales (expresados en S/. Con TC Dic.14 *2.986)	10.7%	10.2%	5.6%

*Nota.* Créditos directos del por Sistema Financiero Peruano del BCRP, 2016  
Tomado de “Evolución del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017d  
(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>).

Respecto a la calidad de la cartera a nivel global, se aprecia que la morosidad promedio del sector micro financiero, incluyendo MiBanco, se situó en 5.68%, evidenciando una reducción con relación a junio 2015 (6.50%). Así el segmento con mayor morosidad fue el de las CMACs, con 6.16% (junio 2015: 6.60%), resaltando que anteriormente, las CRACs eran la que más morosidad mostraban, sin embargo, a junio 2016, ésta se ubica en 6.16%. Las mejoras en los niveles de morosidad se deben en gran parte a la salida del mercado de CRAC Señor de Luren luego de la intervención de la SBS el 18 de junio del año pasado, al no



cumplir con las exigencias de capital para cubrir la pérdida de más del 50 por ciento de su patrimonio efectivo y ser absorbido tras un concurso, el cual ganó la Caja Municipal de Arequipa el 19 de junio de 2015.

En cuanto a la morosidad en el sur del país específicamente, según Portugal (2016), el Tacna, Moquegua y Arequipa, las colocaciones ascienden y la morosidad se reduce, en cambio, en Puno las colocaciones se estancan y en Cusco la morosidad se dispara. En la Figura 16 se puede apreciar la evolución de la morosidad en porcentajes entre el 2015 y 2016.



Figura 16. Evolución de la Morosidad (2015 – 2016)

SBS

<http://mercadosyregiones.com/sistema-financiero-en-el-sur-que-pasa-con-la-morosidad/>

Todos estos indicadores que evidencian un entorno macroeconómico estable, contribuyen al desarrollo del país y sus diversos sectores, en ese contexto, la Industria Financiera Arequipeña, que es principalmente micro financiera, presenta un panorama muy favorable para continuar desarrollando. Según Economist Intelligence Unit [EIU] (2016) en su reporte Microscopio Global 2016, el Perú presenta el mejor entorno para las microfinanzas a nivel mundial, para poder poseer esta competencia, existen tres factores que contribuyeron a ello, los cuales son:

- Entorno regulatorio adecuado, la SBS es el organismo regulador, entidad que ha

implementado una serie de normas con la finalidad de crear un mercado imparcial y competitivo, en donde no existen topes de tasas de interés, con requisitos de capital bastante razonables y las barreras de entrada son bajas lo cual facilita la competencia; de igual forma la transparencia presenta altos niveles, puesto que las tasas de interés efectiva así como los estados financieros deben publicarse.

- Un mercado competitivo e innovador, soportado por una supervisión efectiva y la existencia de centrales de riesgo.
- Avance en medidas de protección de los clientes, yendo más allá de la implementación de las mejores prácticas y poniendo todo el empeño en la educación financiera de los clientes.

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2017b), la política social se define como el conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a la preservación y elevación del bienestar social, procurando que los beneficios del desarrollo alcancen a todas las capas de la sociedad con la mayor equidad posible.

La población del Perú en el año 2017 según el INEI (2009), será de 31, 826,018 aproximadamente, con un incremento promedio anual de 1.07%; según la Central Intelligence Agency de los Estados Unidos [CIA] (2010), la estructura poblacional del Perú, al 2016, está compuesta por gente entre 15 y 54 años, representando así el 59.5% del total de la población, con lo cual se puede inferir que esta es relativamente joven. Cabe resaltar que dentro del porcentaje mencionado se tiene un 18.63% de población que se encuentran entre las edades de 15 a 24 años, quienes en 10 años serán parte del público objetivo para el sector financiero y es importante tener en cuenta sus gustos, preferencias y tendencias, ya que los servicios y productos que se ofrezcan deberán estar orientados principalmente a ellos, ver Tabla 24.

Tabla 24

*Estructura Poblacional del Perú por Edades al año 2016*

Edad	Estructura de la Población (%)
0 - 14 años	26.62
15 - 24 años	18.63
25 - 54 años	39.92
55 - 64 años	7.62
65 años a más	7.21
	100.00

*Nota.* Tomado de “The world factbook,” por Central Intelligence Agency, 2010. (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>).

Por otro lado, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2017c), la pobreza monetaria se define como la insuficiencia de recursos monetarios para la adquisición de una canasta mínima aceptable socialmente, eligiendo así un indicador el cual permite medir el bienestar de la población (gasto per cápita), y parámetros socialmente aceptables (líneas de pobreza total para el caso de consumo total y línea de pobreza extrema para el caso de alimentos); en algunos sectores el poder adquisitivo aumentó, pero también se debe tener presente que existe un déficit para poder llenar la canasta básica familiar. Una familia que se encuentra conformada por cuatro integrantes no es considerada pobre si esta destina para su alimentación S/1, 312 soles al mes, es decir, S/ 328 soles por integrante, lo que significa que cuatro personas, pueden desayunar, almorzar y comer por S/ 43.70 diarios, lo que equivale a S/ 10.93 por persona (“INEI: si gastas más de S/. 328 soles,” 2017).

Por su parte, según IPE (2017), el gasto real mensual por hogar en el Perú, al 2007, es el detallado en la Figura 17, donde se observa que Arequipa se encontraba en el séptimo lugar a nivel nacional; de igual forma, al 2017, en la Figura 18 se puede apreciar el incremento o descenso de dicho gasto en porcentajes, habiendo disminuido este concepto en Arequipa. De igual, se debe tener en cuenta que los indicadores de pobreza monetaria e Índice de Desarrollo Humano [IDH] dan cuenta que la pobreza ha disminuido en el país y el desarrollo humano ha mejorado, sin embargo, este último no lo ha hecho en la misma proporción. Ello se debe a que miden diferentes aspectos del bienestar. La pobreza se reduce principalmente

con el crecimiento económico al mejorarse los ingresos de la población, mientras que el IDH, además de la mejora del ingreso traduciéndose en la capacidad para acceder a los recursos que permitan vivir dignamente, debe lograr progresos en el ámbito educativo, capacidad de acceder al sistema educativo, lo cual ayuda a disminuir la tasa de analfabetismo y la esperanza de vida lo cual refleja una existencia larga y saludable en la población.

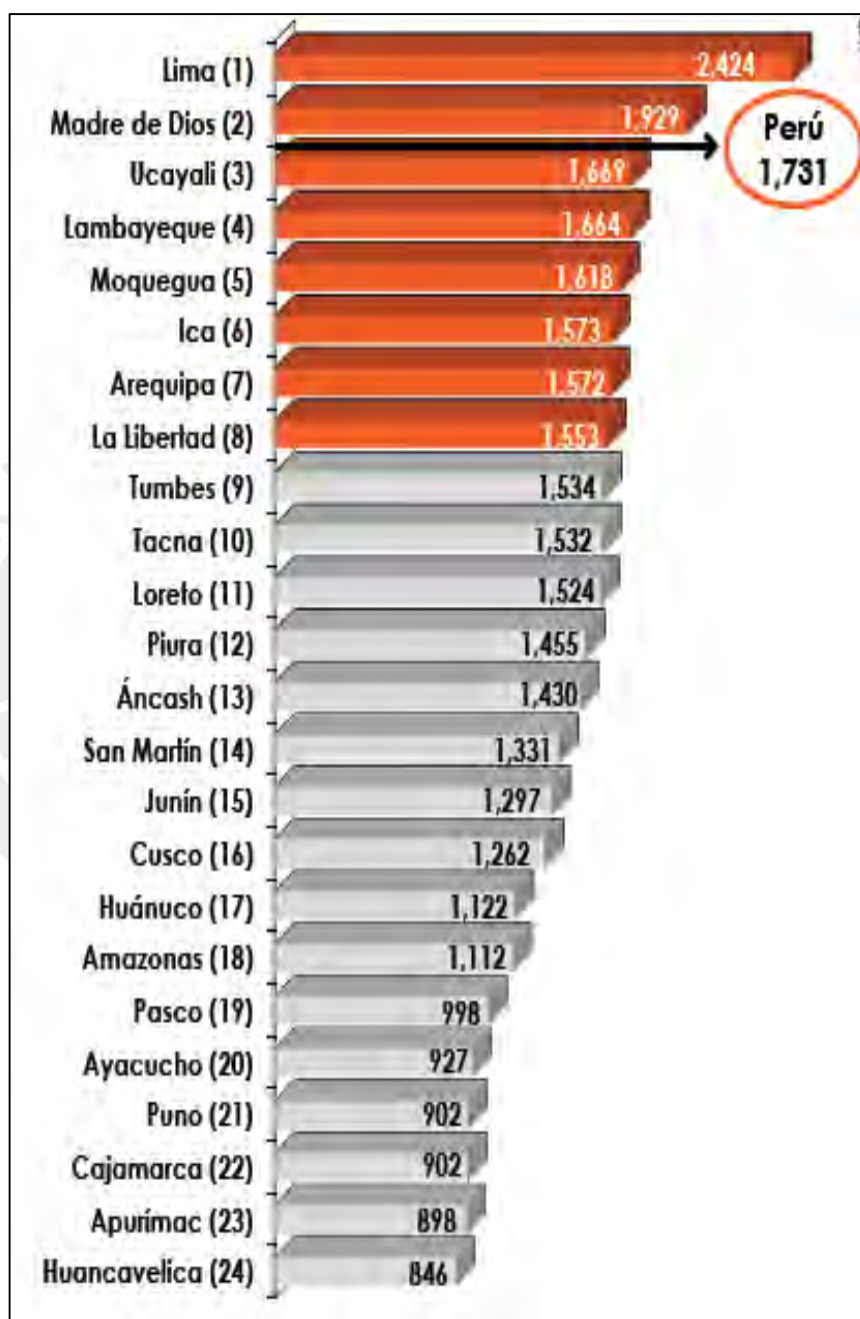


Figura 17. Gasto real por hogar mensual en el Perú.

Tomado de "Índice de Competitividad," por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfBDYtQVRfdjVaUkU/view>).

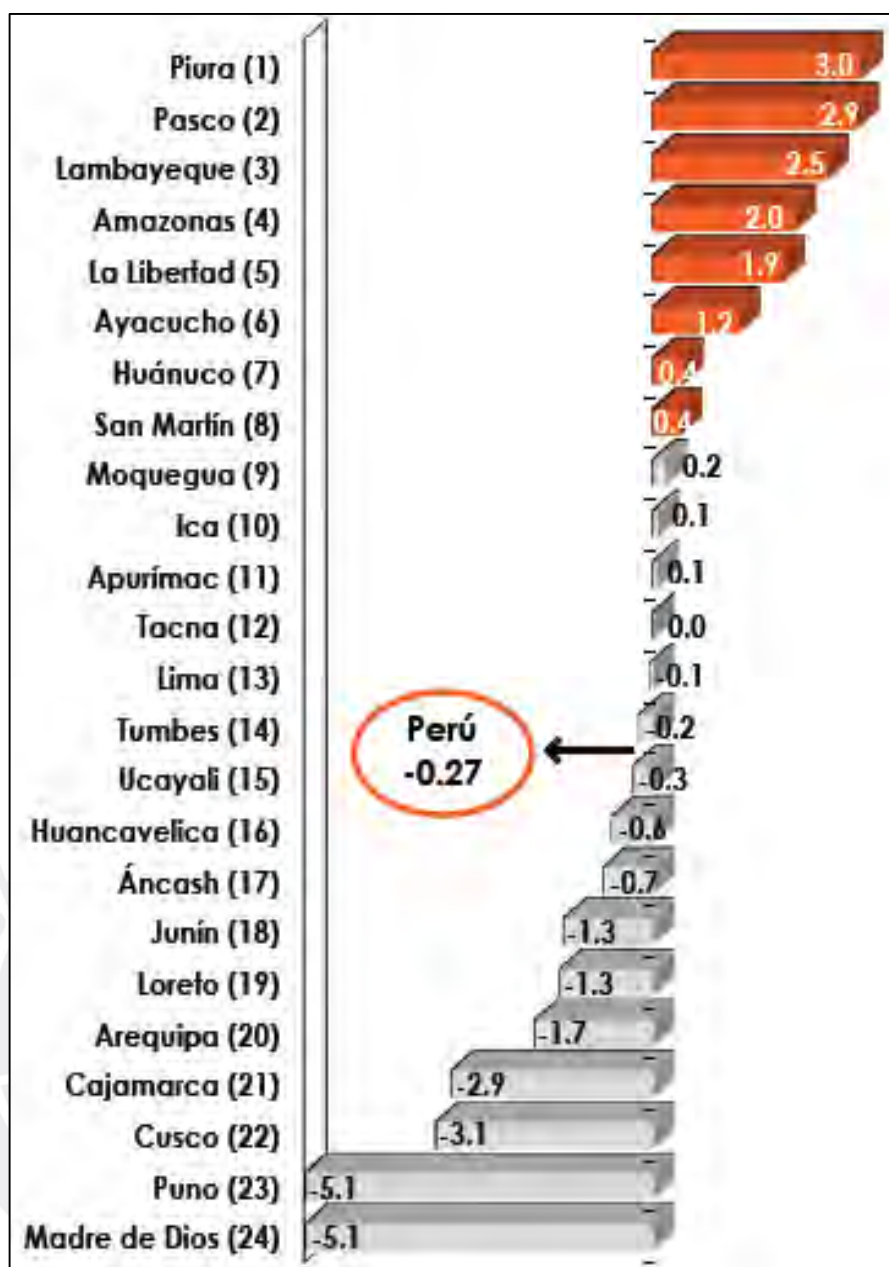


Figura 18. Incremento del gasto real por hogar.  
Tomado de “Índice de Competitividad,” por Instituto Peruano de Economía, 2017  
(<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfBDYtQVRfdjVaUkU/view>).

En cuanto al desempleo, según la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2017), la tasa de desempleo en el Perú en el 2016 fue de 4.40% lo cual representa un incremento de 0.40% respecto al 2015; a través de su informe Panorama Laboral 2016, sin embargo, estos números se mantienen como uno de los más bajos en América Latina y el Caribe, la cual tiene una tasa de 8.1% registrada en el 2016.



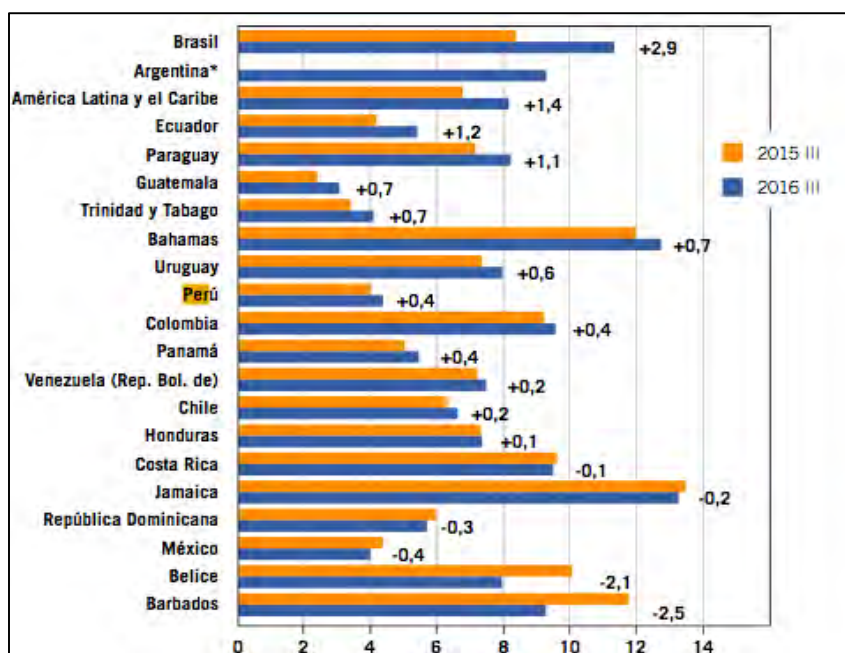


Figura 19. América Latina y el Caribe (20 países): tasa de desocupación a nivel nacional. Enero a septiembre, 2015 y 2016 (porcentajes).

Tomado de “Panorama laboral 2016 de América Latina y el Caribe,” por OIT, 2017 ([http://www.ilo.org/americas/publicaciones/panorama-laboral/WCMS\\_537803/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/americas/publicaciones/panorama-laboral/WCMS_537803/lang--es/index.htm)).

Respecto a Arequipa, actualmente es una de las regiones con mayor desarrollo del Perú, de hecho, según el IPE (2017), esta región, al 2017, se encuentra en tercer lugar en cuanto a competitividad regional a nivel nacional, ubicación que mantiene desde el 2014. En la Figura 20 se puede observar el detalle a nivel Perú.

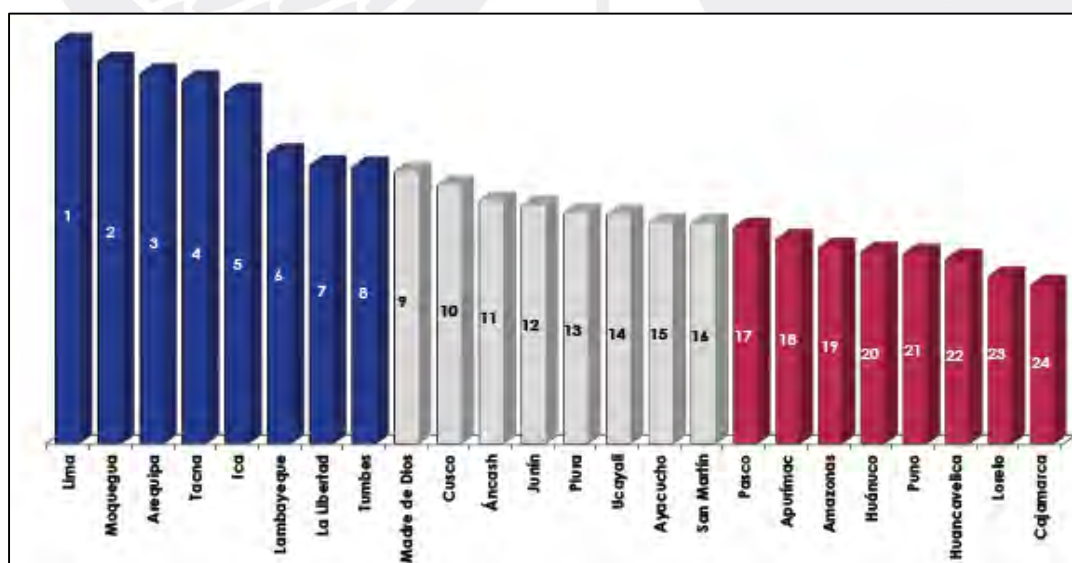


Figura 20. Índice de competitividad regional 2017.

Tomado de “Índice de Competitividad,” por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>).

Asimismo, en esta región, al potencial productivo se une un capital humano con educación relativamente elevada, puesto que del 100% del PEA, el 41.5% cuenta con educación superior, según el IPE (2017), ubicándose en el contexto nacional en el tercer lugar después de Lima y Moquegua. Respecto a las condiciones laborales, el 64.2% cuenta con un empleo adecuado, ubicándose así en el cuarto lugar en el Perú. Estos datos se encuentran actualizados al 2017. Los detalles de estos datos a nivel nacional pueden observarse en las Figuras 21 y 22. No obstante, una mirada más desagregada de ciertos indicadores sociales permite apreciar diferencias en el nivel de desarrollo al interior de la región. Los logros educativos son menores en el área rural de Arequipa respecto a la urbana, en el acceso a la salud existen brechas por cerrar y la informalidad laboral sigue dominando el mercado de trabajo en la región.

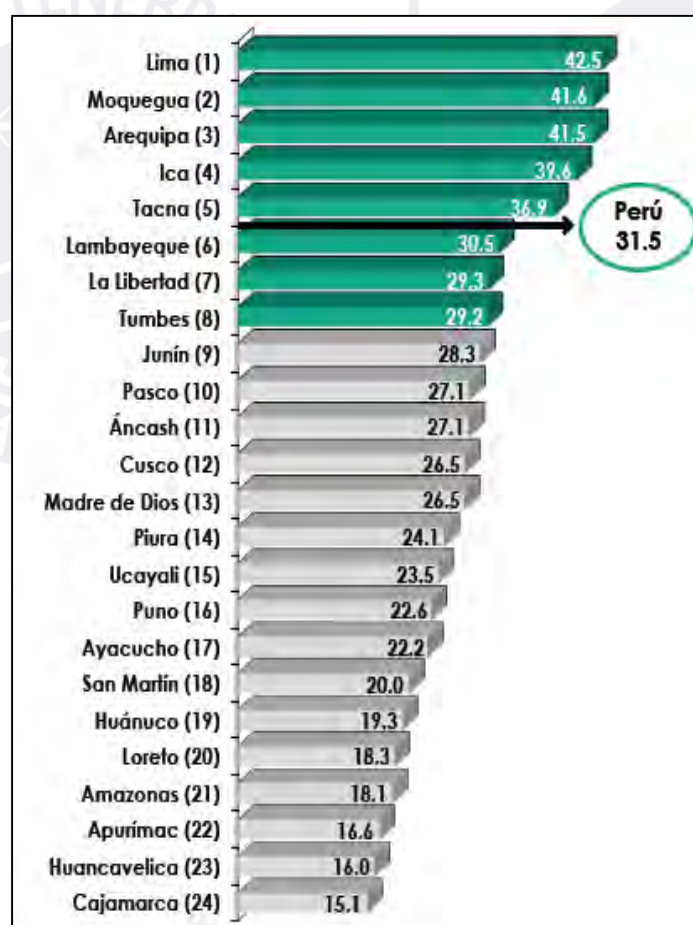


Figura 21. Educación de la fuerza laboral al 2017.

Tomado de "Índice de Competitividad," por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>).



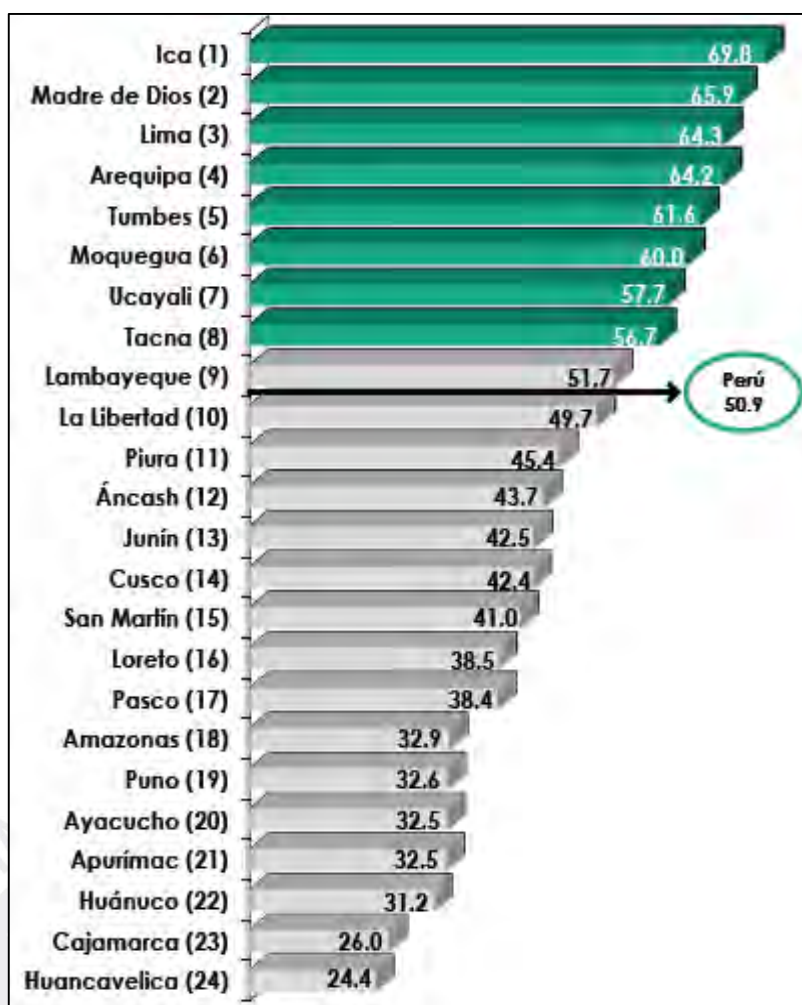


Figura 22. Empleo adecuado al 2017.

Tomado de "Índice de Competitividad," por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>).

Según el último Censo de Población y Vivienda de 2007, la población de Arequipa ascendía a 1,2 millones de habitantes. La región tuvo un crecimiento poblacional promedio anual de 2.2 por ciento en el periodo 1940-2007, ritmo que se desacelera particularmente en el último periodo intercensal (1993-2007) cuando el crecimiento fue de 1.6 por ciento, igualando al del promedio nacional.

Existe investigación económica que hace referencia a la importancia de incluir financieramente a más personas, ya que esto impacta positivamente sobre la economía de un país. La inclusión financiera incide en la reducción de costos de transacción y en la mayor independencia económica y, a su vez, esto genera también efectos macroeconómicos, puesto que favorece el crecimiento y la reducción de la pobreza.

Tabla 25

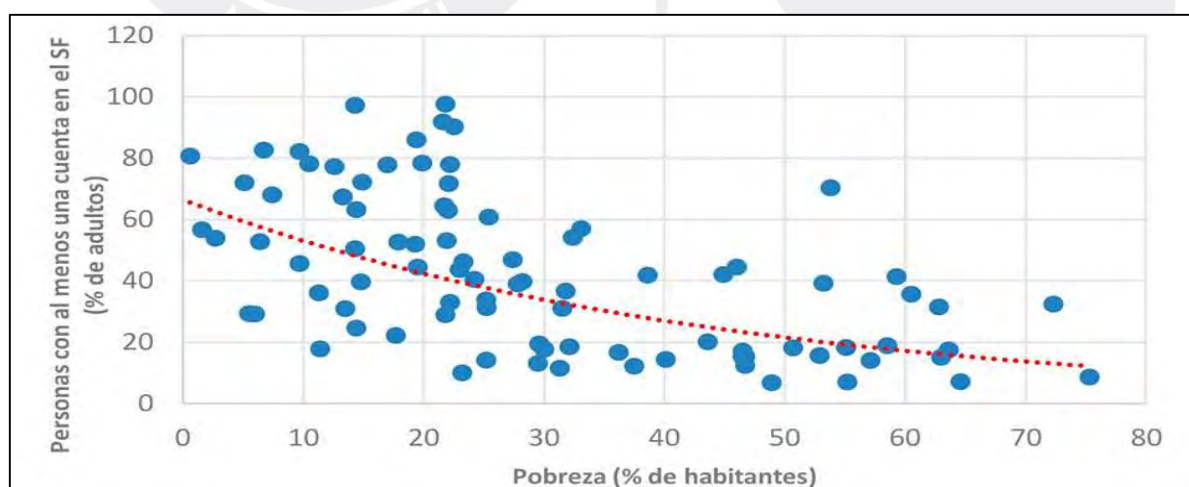
*Censo Poblacional del Perú 1940-2007*

	Población Censada 1940 – 2007 (En miles)					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007
Perú	6208	9907	13538	17005	22048	27419
Lima Metropolitana	645	1846	3303	4608	6346	8483
Arequipa	263	389	530	707	917	1152
Urbana	155	251	421	584	786	1044
Rural	108	138	109	123	131	108

*Nota.* Tomado de “Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2007,” por INEI, 2008 ([http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado\\_CPV2007.pdf](http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf))

Recientemente un estudio realizado en Perú demuestra que el acceso a productos financieros, específicamente microcréditos, permite acrecentar el potencial productivo de las personas a través de la inversión en capital humano e innovación, lo que redonda en una reducción de la pobreza, una mayor estabilidad monetaria y financiera debido a que mejora la eficacia de la política monetaria.

Según ASBANC (2017c), en 88 países a nivel mundial, se observa una correlación negativa entre la inclusión financiera y la pobreza, para este fin, se utilizó el porcentaje de personas adultas que contaban como mínimo con una cuenta en el sistema financiero y el porcentaje de habitantes por debajo de la línea de pobreza.



*Figura 23.* Relación de la Inclusión Financiera en el Mundo y la Pobreza.

Tomado de “Inclusión financiera y reducción de la pobreza: El caso peruano y otras experiencias en el mundo,” por ASBANC, 2017c

(<http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANTAL-231.pdf>)

En cuanto a la cultura financiera, según el estudio realizado por el BCP, Hábitos y Conocimientos Financieros de los Jóvenes, por medio de IPSOS, solo un 15% de jóvenes estudiantes de universidades e institutos técnicos poseen conocimientos básicos sobre el sistema financiero e incluso el 35% de jóvenes que no cuentan con conocimientos básicos de la forma en que opera la banca se encuentra dentro del sistema financiero, por lo que existe un 85% de jóvenes que deben ser educados en este tema, ya que nueve de cada 10 estudiantes consideran que no es importante ahorrar y tan solo dos de cada cinco piensan que es mejor pagar más del monto mínimo en las cuotas de sus tarjetas de crédito. Asimismo, el 14% de jóvenes que se encuentran entre las edades de 16 a 26 años tienen registradas deudas en el sistema financiero con tarjetas de crédito y la principal razón del endeudamiento es la falta de educación, representando esto un 33%, seguido de un 18% debido a entretenimiento y un 13% por pago de servicios (“El 85% de los estudiantes,” 2016).

Finalmente, en cuanto a la informalidad por parte de los microempresarios, la alta informalidad impacta negativamente en el Estado debido a que este deja de percibir los impuestos generados por la actividad económica y ello se revierte hacia estas empresas, puesto que se quedan sin la posibilidad de acceder a préstamos o créditos del sistema financiero regulado por la SBS, restándoles así oportunidades de crecimiento y desarrollo. De igual forma, esto representa menos clientes para la industria financiera tanto nacional como arequipeña, por lo que se debe emprender acciones que reviertan esta situación desfavorable tanto para el Estado, sector financiero y microempresas (“Cuatro de cada cinco Pymes,” 2016).

#### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En el 2012, la banca mundial incorporó a su relación con el cliente un nuevo concepto de omnicanalidad, lo que quiere decir que es la capacidad de generar una sola experiencia por medio de distintas plataformas como la web, mobile, redes sociales, call centers, sucursales y

cajeros. Esto representó el inicio de la transformación digital y el año pasado el sector presentó un punto de quiebre con la introducción de las FINTECH, que son las empresas tecnológicas que brinda servicios financieros y, por este motivo, la industria financiera ya no considera a la tecnología como una simple herramienta para reducir costos y atender a los millennials, sino como un nuevo horizonte que demanda el repensar sus bases tradicionales. En este nuevo entorno digitalizado, en el cual las startups con mayor éxito no tienen activos tangibles y, sin embargo, ofrecen sus servicios a través de aplicaciones móviles, recién en el 2016 el Banco Original de Brasil hizo posible abrir una cuenta de ahorro desde un móvil, siendo así el primero en América Latina en brindar este servicio que permite ahorrar tiempo y molestias a sus clientes. En el Perú, aún ningún Banco otorga esta posibilidad, aunque algunos lo hacen por medio de sus páginas web (“Es hora de ser original,” 2017).

Asimismo, las únicas entidades financieras que podrán continuar generando rentabilidad serán las que dominen las tecnologías y en los próximos cinco años, el modelo tradicional de la banca habrá migrado a la digital. Los motivos principales son los tres siguientes: (a) la intensa competencia entre las entidades tradicionales debido a que comienzan a ingresar las FINTECH, que son las empresas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación para crear y ofrecer servicios financieros de forma más eficaz y menos costosa, (b) los consumidores vienen cambiando su perfil financiero, y (c) búsqueda por eficiencias y mayor rentabilidad. Las nuevas tendencias tecnológicas prevén tener un gran impacto en la industria financiera. Los impactos vendrán por el uso de herramientas móviles, que tendrá impacto en las formas de pago, los procesos internos y en la experiencia del cliente (“Digitalización financiera: el fin,” 2017).

Por otro lado, el 75% de la fuerza laboral en el mundo, en los siguientes cinco años, serán millennials, con más de 80 millones de personas en Estados Unidos y 51 millones en Europa, y unos 170 millones a nivel global, los cuales son más digitales, esto conlleva a las

entidades financieras a replantear sus estrategias, ya que es un público diferente al actual, la empresas buscan atraer y fidelizar a un nuevo tipo de consumidores totalmente diferentes a los habituales, según el estudio realizado por la empresa fabricante de software de notificaciones financieras, Latina, indica que el 40% de los millennials nunca visitó físicamente una entidad financiera y la mayoría no está familiarizado con las funciones que cumplen las entidades financieras, incluso el estudio resalta que el 53% de los encuestados no piensa que su Banco sea diferente a los demás, por lo que cada tres estaría dispuesto a cambiar de entidad financiera (“Millennials el nuevo dolor,” 2017).

En cuanto a los cambios que vienen atravesando las empresas, estas experimentan la evolución tecnológica en la 3ra. Plataforma, la cual se enfoca en cuatro tendencias: movilidad, cloud computing, social business y big data. En el Perú, durante el 2016, Las principales iniciativas que impulsan las inversiones en TI se dan principalmente en Cloud computing, Mobility y Big data analytics, en ese sentido, la Industria Financiera Arequipeña está realizando los esfuerzos necesario para incorporar la innovación a los servicios que ofrece, tal es así que la Caja Arequipa se sumó al proyecto de Billetera Electrónica Móvil [BIM] para facilitar las transacciones de sus clientes desde donde se encuentren, con seguridad y rapidez. Este cambio de escenario para la banca, hace que tengan que replantear y tener nuevas estrategias para alcanzar el éxito y seguir creciendo en el mercado financiero y lograr una mayor penetración en el mercado captando los nuevos clientes del futuro, los cuales cambian de entidad financiera fácilmente a diferencia de los actuales que son más fieles y se sienten identificados con su Banco.

Por su parte, el Instituto Mundial de Cajas de Ahorro (2016) (WSBI, por sus siglas en inglés) explicó la gran importancia de la inclusión financiera en la economía global, el significado positivo que se da entre el crecimiento y la generación de empleo, los mismos que contribuyen a una mejor distribución del capital y la riqueza. Asimismo, el WSBI señaló que



algunos estudios demuestran que la apertura de agencias o sucursales de entidades financieras en zonas rurales no bancarizadas generan una reducción significativa de los niveles de pobreza, por lo tanto, las Cajas deben ofrecer productos y servicios acordes a la tendencia tecnológica y crear canales de atención online para poder hacerle frente a la competencia. En ese sentido, Microfinancegateway (2017) señaló que el desarrollo y empleo de nuevas tecnologías, como el dinero electrónico, corresponsales, telefonía móvil vía wap e internet aportarán a tener mayor eficiencia y creciente cobertura. De igual forma, la implementación de unidades de inteligencia comercial podría ser fundamental y clave para tomar decisiones más efectivas al momento de monitorear portafolios y definir potenciales mercados. De la mano de esto se encuentra el desarrollo del capital humano, desde los niveles de dirección, mandos medios y personal operativo que sean capaces de aplicar las mejores prácticas y que a la vez doten a la gestión de conceptos y elementos modernos e innovadores.

Finalmente, en cuanto al desarrollo tecnológico en el Perú, según el Instituto Peruano de Economía (IPE) (2017), en su informe Índice de Competitividad Regional, informaron acerca de los hogares con internet en el Perú y cuyo detalle se puede observar en la Figura 24; como se aprecia, Arequipa se encuentra en tercer lugar, después de Lima y Tacna. Este indicador representa el porcentaje de hogares que cuentan con este servicio.

De igual forma los hogares con al menos un celular, según el IPE (2017), este detalle se puede apreciar en la Figura 26 y se observa que Arequipa se encuentra en el segundo lugar, después de Tacna, Lima se ubica en el quinto lugar. Este indicador está representado en porcentaje.

Como se puede observar, el desarrollo en tecnología es aún limitado en el Perú, por lo que se requiere de más inversión en esta rama. Según el FMI (2017a), el país destina el 2.5% del PBI para inversiones en tecnología. Con esta cifra el Perú se encuentra por encima de Argentina y México pero por debajo de Colombia, país que destina el 2.66% de su PBI.

Algunos de los factores impulsores de la inversión en tecnología son el desarrollo del sector financiero y su política inclusiva, el desarrollo del mercado de telecomunicaciones y la expansión de los sectores de comercio y servicios. Asimismo, el 39% de esta inversión se destina a los Smartphones, el 0.09% a proyectos IoT y únicamente el 0.1% a hardware corporativo.



Figura 24. Hogares con internet en el Perú.

Tomado de “Índice de Competitividad,” por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>).



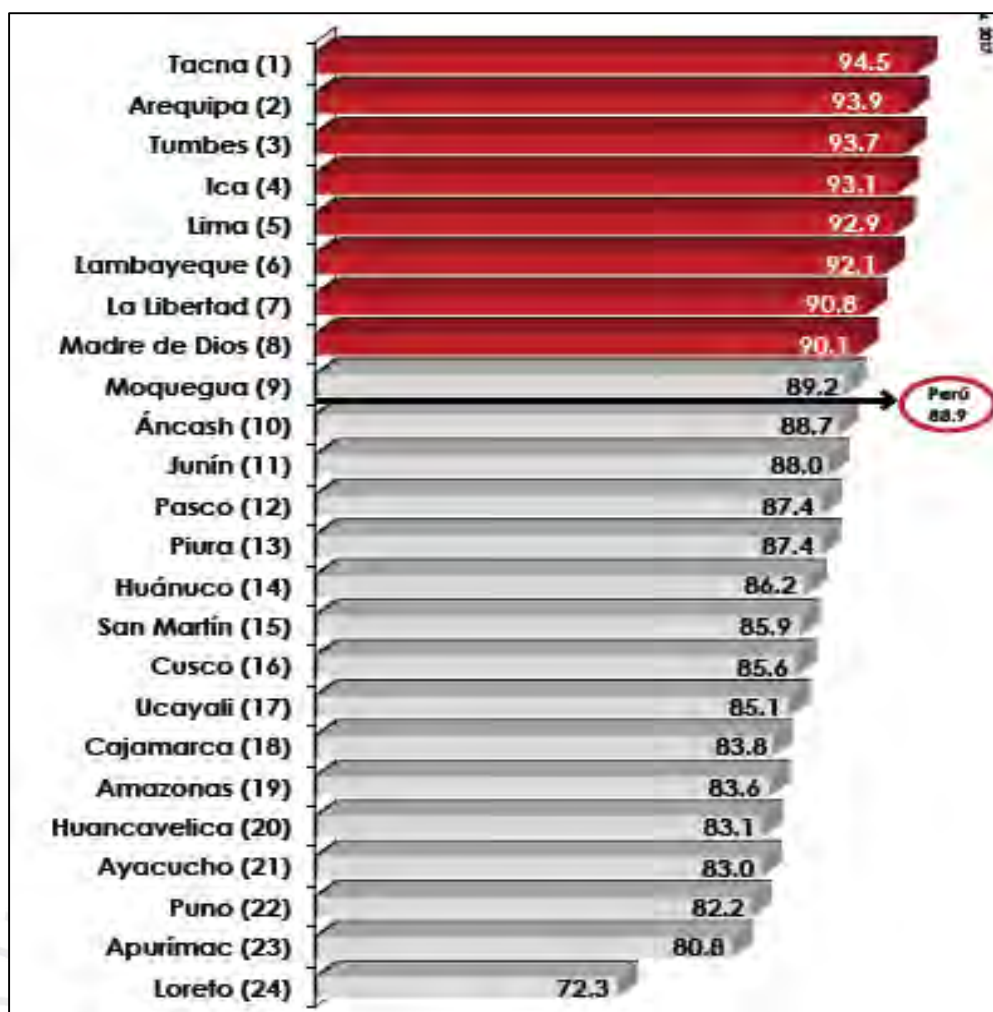


Figura 25. Hogares con al menos un celular en el Perú.

Tomado de “Índice de Competitividad,” por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbDYtQVRfdjVaUkU/view>).

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2016b), propuso en su boletín de información que existe una relación entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y la reputación corporativa (RC) para que, a partir de esta unión, se plantee la hipótesis de que la RSC influye en la confianza del inversionista y finalmente en el valor de la empresa que realiza las acciones de RSC. A raíz de esto, existen entidades financieras que vienen trabajando más de cerca con la sociedad para mejorar la calidad de vida.

Según Benavides, Chávez, Ramos y Yauri (2013) las instituciones financieras en el Perú se esfuerzan por simplificar sus procesos, con el objetivo de disminuir el uso de materiales que contaminan el medio ambiente y a racionar el uso de recursos naturales.

Desarrollan actividades como, por ejemplo, reciclaje de papel, participan en programas de Bancos Verdes, racionan la energía, mejoran sus procesos mediante edificios inteligentes, etc.

En el Perú ya existen instituciones financieras que emiten reportes de sostenibilidad, como el BCP (2016) y el BBVA, que en sus últimos reportes del año 2016, se comprometen a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, reducir el consumo de energía eléctrica, reducir el consumo de agua y reducir el consumo de materiales como papel. El BBVA tiene un objetivo particular que es tener un 33% de su personal trabajando en edificios y oficinas con certificación ambiental. Además de estas iniciativas, ambos Bancos declaran tener como responsabilidad la gestión de los residuos que generan como papel, tóneros o aparatos eléctricos, segregándolos y entregando estos residuos a empresas especializadas en reciclaje.

Por último, en un reporte de Indra (2016), que es una de las principales empresas globales de consultoría y tecnología, indica dentro de las mejores prácticas que las instituciones financieras deberían implementar están: (a) la certificación ambiental de sus instalaciones que les permita reducir consumos de energía, agua y gas; (b) medición y reporte de consumos de electricidad, agua y papel; (c) desmaterialización, haciendo los productos más digitales con el apoyo de la tecnología y así reducir el consumo de papel; (d) reducción de residuos y aumento de reciclaje; (e) gestión de la sostenibilidad en todas sus áreas; y (f) proactividad con sus proveedores, haciendo compras verdes, seleccionando a aquellos cuyos productos respeten el medio ambiente.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

En base al análisis PESTE se ha podido evaluar la información relevante para la Industria Financiera Arequipeña y construir la Matriz de Evaluación de factores Externos, lo cual va a permitir aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas por medio de la implementación de estrategias. La Matriz EFE se puede apreciar en la Tabla 26.

Tabla 26

*MEFE de la Industria Financiera Arequipeña*

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Oportunidades			
1	Crecimiento de la intermediación financiera en el Perú	0.11	4	0.44
2	Incremento de la bancarización a través de la inclusión financiera como política de estado	0.09	3	0.27
3	Captación de inversiones extranjeras gracias a una mejor calificación de riesgo país	0.06	2	0.12
4	El Perú, al ser un país en vías de desarrollo tiene un alto potencial para el crecimiento de las microfinanzas	0.12	3	0.36
5	Crecimiento de la población económicamente activa que genera mayores niveles de bancarización	0.10	3	0.30
6	Tendencia al mayor uso de las tecnologías y acceso a internet lo que permite crear nuevos productos y servicios financieros	0.09	2	0.18
	Subtotal	0.57		1.67
	Amenazas			
1	Bajas barreras de entrada	0.1	2	0.2
2	Infraestructura tecnológica en el país	0.08	1	0.08
3	La informalidad de competidores no regulados por la SBS	0.05	2	0.1
4	Nivel de educación financiera en la población	0.12	3	0.36
5	Informalidad de los microempresarios	0.08	3	0.24
	Subtotal	0.43		0.98
	Total	1.00		2.65

Después de asignar los pesos y valores a cada factor determinante de éxito, el resultado ponderado es de 2.65 y ello da como referencia que la Industria Financiera

Arequipeña se encuentra por encima de la media, lo que significa que las oportunidades están siendo aprovechadas, pero no de forma efectiva, por lo tanto, se deben plantear acciones que permitan mejorar el desempeño de la industria en mención y de esta manera se logre alcanzar la visión planteada.

### **3.5. El Sector Financiero y sus Competidores**

Según Porter (2016), el modelo de las cinco fuerzas va a permitir identificar la competitividad de una industria y su estructura, determinándose si es rentable y atractiva.

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Según Porter (2016), los proveedores se van a ver en ventaja de negociación si estos cuentan con productos diferenciados o son pocos en el mercado, en ese sentido, el sector financiero cuenta con diversos proveedores, como empresas de tecnología, infraestructura, suministros, publicidad y mercadotecnia, seguridad, servicios de limpieza y transporte de dinero. Los proveedores que ofrecen estos servicios e insumos, son varios en el mercado y se tiene diferentes opciones a elegir, por lo que, dada la dimensión del sector financiero peruano, este logra un mayor poder de negociación frente a sus proveedores; cabe resaltar que las entidades bancarias ejercen mayor presión sobre estas empresas, que las entidades financieras de menor tamaño como cajas municipales y financieras.

Como las entidades financieras utilizan insumos como papel, útiles de escritorio; y servicios como limpieza, seguridad; fáciles de conseguir en el mercado, los costos de cambiar de proveedor en este caso no son considerables. Pero también tienen servicios que adquieren que no son tan fáciles de conseguir en la calidad y al nivel de exigencia que ellos requieren, como maquinaria y software que soporte sus sistemas de información, estos servicios podrían llegar a ser tan diferenciados dependiendo de las plataformas tecnológicas que cada institución financiera ofrece; por lo que en este caso, podría haber cierta paridad en el poder de negociación entre proveedor de tecnología y entidad financiera; siempre teniendo en

cuenta que si es un Banco con grandes volúmenes de ventas o uno de los más importantes del sector, este siempre va a ejercer poder en la negociación, a comparación de una institución financiera pequeña que puede resultar afectado en una negociación con un proveedor de tecnología.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Según la SBS, entre el periodo del 2006 y 2011, los deudores se incrementaron en 1.9 millones, haciendo un total de cinco millones aproximadamente. En base a esta información se aprecia que la cantidad total de clientes es alta. Adicional a ello, es importante señalar que las negociaciones o transacciones se realizan de forma personal. Estas premisas evidencian el poder de negociación de los compradores es débil en comparación al que tiene el sistema financiero.

En tal sentido se puede observar que los compradores no tienen un alto poder de negociación debido a que dicha industria se rige por políticas reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; pero al existir la competencia en este mercado; los clientes si pueden decidir según los diferentes beneficios y ofertas que existen por un servicio que les permita satisfacer sus necesidades, ya sean como la disponibilidad de plataformas tecnológicas, calidad en el servicio personalizado y otra que le permitan alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, según la Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú, llevada a cabo por la SBS y Confederación Suiza (2016), dio a conocer que en cuanto a educación financiera, esta es aún limitada, por ejemplo, respecto a conceptos como el cálculo de interés, solo el 19% de la población tiene conocimiento de ello, el resto no sabe o no precisa, lo mismo sucede en cuanto a la diversificación de activos, solo un 42% conoce sobre esto, siendo los temas de inflación y relación riesgo/rentabilidad los conceptos más difundidos.

En conclusión, solo el 36% de la población manejan tres o más conceptos. De igual forma, en cuanto al comportamiento sobre la planificación de ingresos y gastos de manera regular, solo el 33% lo hace, por lo que si los gastos superan los ingresos, el 33% reduciría gastos, el 29% solicitaría un préstamo a amigos o familiares, el 14% usaría sus ahorros, el 11% vendería bienes y el 5% usaría sus tarjetas de crédito o solicitaría préstamos al sistema financiero, por lo tanto, esta falta de educación financiera en cuanto a conceptos y comportamiento debilita aún más su poder de negociación.

Por ejemplo, ante situaciones críticas o de desastres es el Poder Ejecutivo y la SBS quienes se encargan de tomar medidas sobre el tema crediticio, es así como este año en el norte se presentó el Fenómeno de El Niño el cual causó varios daños en la población y por ende en la economía de ese sector, en el cual coordinaron ejecutar una reprogramación de deuda automática a las personas y empresas ubicadas en las zonas de emergencia. En marzo del 2017, Thorne (2017a), mencionó que la reprogramación de las obligaciones crediticias de los clientes más grandes (empresas), que se encontrarían afectados por las lluvias, inundaciones y huacos, la determinará cada entidad financiera; asimismo señaló que las deudas refinanciadas no serán clasificadas como mala deuda pues durante seis meses el récord del damnificado queda intacto sin que el deudor realice algún trámite (“Fortaleza financiera permite,” 2017a). “Seis meses de gracia nos parecen suficientes y consideramos que es una gran iniciativa de la SBS” (Thorne, 2017a). Una vez más se evidencia que el poder de negociación de los compradores es débil.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Como se ha visto anteriormente el Industria Financiera Arequipeña, en cuanto a créditos, se encuentra en crecimiento, y a su vez esto es aprovechado por entidades sustitutas que ofrecen “financiamiento informal” que se especializan en ofertar servicios determinados pero que no logran ofrecer un producto integral, como por ejemplo, las cooperativas, ONG,



casas de cambio que ofrecen préstamos, casas de empeño, las cuales muchas veces no se encuentran reguladas por la SBS, por lo que para muchos clientes potenciales les resulta más sencillo recurrir a estas instituciones debido a que los requisitos que les solicitan son mínimos. Estos sustitutos tienen un capital pequeño para satisfacer las necesidades específicas de clientes de la Industria Financiera Arequipeña a corto plazo, por lo que no representan una amenaza relevante para el sector, sobre porque ofrecen créditos a tasas más altas por el riesgo que involucra esta informalidad.

En el 2011, Moreno (2011), presidente del Banco Interamericano de Desarrollo [BID] manifestó que el Perú todavía tiene un 60% de informalidad en el sistema financiero, y que el reto es ir creando los incentivos correctos para formalizar la economía. Por otro lado, indicó que el sistema financiero peruano es sano y debe continuar creciendo especialmente en el sector de los microcréditos para combatir la informalidad y llegar a quienes no tienen la oportunidad de acceder a créditos formales y su única alternativa es recurrir al mercado informal o sustituto.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Ante el crecimiento sostenido de la economía peruana, la inversión privada ha aumentado en muchos sectores y el financiero no es ajeno a ello, por lo que se encuentra latente la amenaza de ingreso de nuevos competidores y más aún ahora, que en enero del 2017, el presidente del Perú, firmo un decreto en el que promueve la participación de Bancos de primera categoría en el sistema financiero del país, siempre y cuando cumplan con los requisitos de tener poseer una reconocida solvencia económica y prestigio. Este nuevo decreto legislativo con número 1321 y publicado en el diario El Peruano el cinco de enero del 2017, flexibiliza el marco legal para permitir el ingreso de Bancos. La finalidad de esta norma es fomentar y atraer más inversiones con el objetivo de reactivar la economía, además de que esto favorecerá el descenso de las tasas de interés para las pymes y mypes, así como

para los préstamos para personas naturales, sin embargo, pese a que esto puede ser algo positivo para los clientes, no lo es para las empresas que ya operan dentro del país, puesto que al facilitarse, normativamente, el ingreso a más competidores, las actuales organizaciones financieras ven amenazada su participación de mercado, ventas, utilidad, entre otros, por lo que deben implementar estrategias para contrarrestar esta amenaza. (“Gobierno fomenta el ingreso de nuevos Bancos,” 2017).

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

Según la SBS (2017d), a marzo del 2017, los créditos directos alcanzaron los S/ 269 944 millones, siendo este monto mayor en S/ 9749 millones en comparación a un año atrás, es decir, 3.73% más. De este número, el 75% se concentró en los departamentos de Lima y Callao y de este porcentaje, el 92.4% fue proporcionado por el sistema bancario. El crecimiento en este departamento fue de 2.3% respecto al 2016. A esto le siguieron en importancia los departamentos del norte Lambayeque, La Libertad y Ancash con un 6.1% y los departamentos del sur Arequipa e Ica con 5.2% de participación; los primeros crecieron un 5.7% y el segundo bloque un 5.8%, en ambos casos en comparación con marzo del 2016. En la Tabla 27 se puede apreciar la distribución de los créditos en porcentajes por ubicación geográfica.

En cuanto a los depósitos, según la SBS (2017d), este concepto alcanzó los S/ 259 188 millones a marzo del 2017, adquiriendo un crecimiento de 1.91% respecto al 2016. Al igual que en el caso de los créditos, en este aspecto, Lima y Callao ocupan también el primer puesto, concentrando el 82.8% del total de las captaciones, le siguen Arequipa e Ica con el 4.2%, porcentaje que ha aumentado en comparación al 2016 en un 6.9%. En tercer lugar, se encuentran los departamentos de Lambayeque, La Libertad y Ancash con un 3.8%, porcentaje que también ascendió en 9.3% respecto al 2016. En la Tabla 28 se puede apreciar la distribución de los depósitos en porcentajes por ubicación geográfica.

Tabla 27

*Créditos Directos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica*

Ubicación geográfica	mar-12	mar-13	mar-14	mar-15	mar-16	mar-17	Particip. mar-17 %	Variación mar-17 / mar-16 %
Tumbes y Piura	4765	5337	5627	6156	6473	7010	2.7	8.3
Lambayeque, La Libertad y Ancash	10330	11850	13118	14310	15297	16175	6.1	5.7
Cajamarca, Amazonas, y San Martín	3514	4130	4413	4796	5079	5555	2.1	9.4
Loreto y Ucayali	2233	2508	2833	3055	3164	3273	1.2	3.4
Huánuco, Pasco y Junín	3786	4482	4843	5346	5933	6562	2.5	10.6
Lima y Callao	109201	122494	147236	171038	193325	197773	75.0	2.3
Ica y Arequipa	7904	9573	11048	11866	12866	13607	5.2	5.8
Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	1071	1257	1450	1652	1828	2089	0.8	14.3
Moquegua y Tacna	1768	2013	2267	2295	2597	2750	1.0	5.9
Cusco, Puno y Madre de Dios	4655	5608	6579	6991	7419	8081	3.1	8.9
Extranjero	1749	1377	808	700	519	969	0.4	86.7
<b>Total Sistema Financiero</b>	<b>150976</b>	<b>170629</b>	<b>200222</b>	<b>228205</b>	<b>254500</b>	<b>263844</b>	<b>100</b>	<b>3.7</b>

*Nota.* Tomado de “Evolución del Sistema Financiero,” por SBS, 2017d (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>).

Se puede observar que Lima y Callao es el departamento que concentra los mayores porcentajes en cuanto a los créditos y depósitos, teniendo así también la mayor participación de mercado en comparación con el resto de departamentos.

Tabla 28

*Depósitos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica.*

Ubicación geográfica	mar-12	mar-13	mar-14	mar-15	mar-16	mar-17	Particip. mar-17 %	Variación mar-17 / mar-16 %
Tumbes y Piura	2314	2718	3176	3513	3796	4300	1.8	13.3
Lambayeque, La Libertad y Ancash	5870	6306	7014	7595	8190	8948	3.8	9.3
Cajamarca, Amazonas, y San Martín	1535	1611	1823	2013	2408	2520	1.1	4.7
Loreto y Ucayali	1025	1058	1253	1433	1465	1477	0.6	0.8
Huánuco, Pasco y Junín	2062	2269	2621	2831	3176	3519	1.5	10.8
Lima y Callao	122538	139275	163260	170377	194073	196423	82.8	1.2
Ica y Arequipa	6190	6785	8558	8493	9313	9958	4.2	6.9
Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	569	805	793	994	1237	1398	0.6	13.0
Moquegua y Tacna	1484	1591	1723	1779	2008	2095	0.9	4.3
Cusco, Puno y Madre de Dios	2644	2998	3537	3996	4773	5037	2.1	5.5
Extranjero	1434	1072	1398	1320	807	1546	0.7	91.6
<b>Total Sistema Financiero</b>	<b>147665</b>	<b>166488</b>	<b>195156</b>	<b>204344</b>	<b>231246</b>	<b>237221</b>	<b>100</b>	<b>2.6</b>

*Nota.* Tomado de “Evolución del Sistema Financiero,” por SBS, 2017d (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>).

En cuanto al sector microfinanciero, a junio del 2017, según la SBS, la industria financiera arequipeña viene obteniendo la mayor rentabilidad (ROE) del sector en mención, con un 18.17%, siguiéndole la industria financiera del Cusco con un 16.80%, y después de esta la de Sullana con un 14.76%. Respecto a la gestión del riesgo y el índice de morosidad, la industria financiera arequipeña también es líder obteniendo un ratio de 6.56, seguida por Cusco nuevamente con un indicador de 6.66 y, finalmente, la industria financiera de Piura con un 7.99.

### **3.6. La Industria Financiera Arequipeña y sus Referentes**

Según Berciano (2014) se consideran centros financieros internacionales a las ciudades que cuentan con un número importante de Bancos, sociedades financieras, compañías de seguros y empresas de importancia internacional, además de tener un potente

mercado de valores. Algunas consultoras publican listas de los centros financieros más importantes del mundo, como la británica Z/Yen Group la cual publica el Índice Global de Centros Financieros (GFCI), el cual examina los mayores centros financieros globalmente en términos de competitividad, y para ello toma como referencia cinco factores principales para realizar el ranking de los centros financieros más importantes del mundo, que son el entorno empresarial, desarrollo del sector financiero, infraestructura, capital humano, y factores de reputación generales. En el último reporte edición 18 del Índice Global de Centros Financieros por Forbes (2015) de septiembre 2015, Londres es el centro financiero más importante del mundo, seguido de Nueva York, este último tiene la mayor bolsa de valores del mundo, mientras que Londres lidera en el intercambio de divisas y de derivados extrabursátiles. Los cinco centros financieros globales más competitivos fueron Londres, Nueva York, Hong Kong, Singapur y Tokio, y tienen en común que son ciudades bien desarrolladas, sofisticadas y cosmopolitas.

Según Forbes (2015) Londres ocupa el primer lugar, debido a que es un centro fundamental de estrategias financieras para el futuro, además cuenta con Bancos consolidados a nivel mundial como Barclays, TBS Lloyds y HSBC. Nueva York ocupa el segundo lugar, gracias a que cuenta con un excelente clima de negocios, gran infraestructura y un capital humano altamente calificado, además tiene Bancos de los más importantes del mundo como JP Morgan Chase y el Citibank. En la posición tres y cuatro se encuentran Hong Kong y Singapur, los máximos centros financieros de Asia; Hong Kong cuenta con un buen clima para realizar negocios así como una moderna infraestructura. Por su parte Singapur ha logrado avances en el desarrollo del propio sector, así como en el capital humano e infraestructura. En el quinto lugar se encuentra Tokio, el centro financiero de Japón muestra signos de mejora en su reputación, sin embargo, aun cuenta con ligeros avances en materia de infraestructura, capital humano y clima de negocios.

### 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Para determinar los factores claves de éxito contenidos en la MPC y la MPR, se utilizaron dos hojas de trabajo complementarias, la hoja de análisis competitivo de la industria y la hoja de análisis de atractividad de la industria.

**Matriz Perfil de Competitividad (MPC).** Según D'Alessio (2015) esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la organización, así como sus fortalezas y debilidades. El propósito de esta matriz es determinar cómo se encuentra una organización respecto al resto de sus competidores relacionados a un mismo sector y, en base a la información que se obtenga, la empresa pueda inferir sus posibles estrategias. La Industria Financiera Arequipeña obtuvo un promedio ponderado de 2.7, lo cual significa que se encuentra por debajo de Lima pero por encima del resto de competidores. Asimismo, se está respondiendo bien a seis factores de los ocho listados en la MPC.

**Matriz Perfil Referencial (MPR):** D'Alessio (2015) señaló que la Matriz de Perfil Referencial debe considerar empresas que pertenezcan a la misma industria o similar, sin embargo, no se debe competir con estas. Además de ello, se deben consignar los mismos Factores Claves de Éxito que fueron establecidos en la Matriz de Perfil Competitivo, al igual que los pesos asignados, de la misma manera con lo que respecta a los valores utilizados para la organización en estudio.

### 3.8. Conclusiones

Luego de realizar el análisis de la Industria Financiera del Perú, se puede observar que a pesar de que existe una desaceleración del crecimiento económico del Perú, la industria financiera viene presentando un crecimiento constante en cuanto a la colocación de créditos en relación con el PBI nacional; además el Perú tiene una tasa de inflación menor a los países de la región y un índice de morosidad que viene disminuyendo el último año.



Por lo analizado se encuentra un entorno favorable para el desarrollo de la Industria Financiera Arequipeña, por un lado el Estado está promoviendo políticas de inclusión social y financiera a través de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, cuya finalidad es que dichos productos sean accesibles a todos los segmentos de la población y que se mejore su educación financiera, estas políticas le han valido al Perú ser considerado como el país con mejor entorno para el desarrollo de las microfinanzas e inclusión financiera; por otro lado la población peruana se puede considerar relativamente joven y el porcentaje de bancarización del Perú aún es bajo, por lo que existe un amplio espacio para captar clientes potenciales y aumentar la participación de mercado de la Industria Financiera Arequipeña

Asimismo, existe la tendencia al mayor uso de las tecnologías, debido a que hay una penetración alta en el uso de los smartphones, y el acceso a internet de los hogares peruanos, sin bien es cierto, aún es bajo pero está en crecimiento, por lo cual existe la oportunidad para la industria de ampliar los canales de atención mediante plataformas digitales que ofrecen costos operativos más bajos e incrementan el alcance a más segmentos potenciales.

Por otro lado existen amenazas que la Industria Financiera Arequipeña tiene que hacer frente, como el ingreso de entidades financieras al mercado, la deficiente infraestructura tecnológica del país y la informalidad de algunos competidores. Para ello la industria tiene el reto de implementar estrategias para ser competitiva, ampliando canales de atención mediante plataformas digitales, creando productos innovadores para cada segmento de mercado, mejorando la percepción de confianza y seguridad, ofreciendo tasas competitivas y tener un capital humano altamente calificado.

Tabla 29

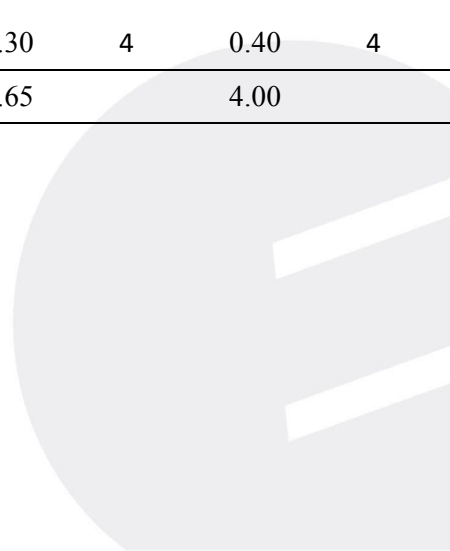
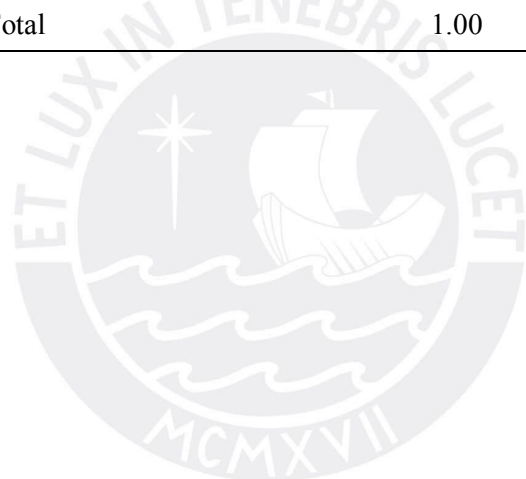
*Matriz Perfil de Competitividad (MPC) de la Industria Financiera Arequipeña*

Factores Claves de Éxito	Peso	Industria Financiera Arequipeña		Industria Financiera de Lima		Industria Financiera de Cusco		Industria Financiera de Tacna		Industria Financiera de Piura	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Amplitud de los canales de atención a nivel nacional	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30
2 Percepción de confianza y seguridad	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
3 Implementación de plataformas tecnológicas	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15
4 Participación de Mercado	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40	1	0.20	3	0.60
5 Gestión del Riesgo	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
6 Gestión del talento y excelencia en la atención al cliente	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
7 Tasas competitivas	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
8 Índice de solvencia económica	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		2.65		3.35		2.30		1.75		2.30

Tabla 30

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores Claves de Éxito	Peso	Industria Financiera Arequipeña		Industria Financiera de Londres		Industria Financiera de New York	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Amplitud de los canales de atención a nivel nacional	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2 Percepción de confianza y seguridad	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3 Utilización de plataformas tecnológicas	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
4 Participación de Mercado	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
5 Gestión del Riesgo	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
6 Gestión del talento y excelencia en la atención al cliente	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
7 Tasas competitivas	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
8 Índice de solvencia económica	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.65		4.00		4.00



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

D'Alessio (2015) indicó que el análisis interno se orienta a identificar las estrategia para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de esto se infiere que lo más importante para una organización es determinar sus competencias distintivas. En ese contexto, el presente análisis se enfoca en establecer las capacidades diferenciadoras de la Industria Financiera Arequipeña, teniendo en cuenta que esta región se orienta a las microfinanzas.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

La Industria Financiera Arequipeña se encuentra conformada por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa, la cual es un organismo público y privado, dedicado a las microfinanzas, que aportan al desarrollo económico y financiero del Perú. Asimismo, este sector esta supervisado por la SBS y el BCR. La SBS fomenta un marco legal más ágil que permite al sector microfinanciero incorporar socios estratégicos y facilitar los procesos de asociaciones o fusiones.

Respecto a la toma de decisiones y de acuerdo la Ley 0106520170313 (2017), la Industria Financiera Arequipeña tiene una estructura organizativa que funciona de manera mancomunada entre el directorio y la gerencia. El directorio está conformado por siete directores: (a) tres representantes del consejo provincial, (b) un representante del clero, (c) un representante de la cámara de comercio, (d) un representante de los microempresarios y (e) un representante de la Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE]. En cuanto a las gerencias, estas se encuentran conformadas por tres: (a) la gerencia de ahorro y finanzas, (b) la gerencia de créditos y (c) la gerencia administrativa. Dicha estructura, según Apoyo y Asociados (2016), tiene por objetivo equilibrar las fuerzas y evitar la politización, sin embargo, existe un alto riesgo a causa de la alta participación de los representantes del

municipio debido a que tienen una rotación de directores cada dos años en promedio.

Por otro lado, Apoyo y Asociados (2016) también informaron que la Industria Financiera Arequipeña, en cuanto a la administración, ha conseguido una evolución de sus gastos, ya que debido al crecimiento registrado han conseguido generar una economía de escala, cuyo ratio de eficiencia (gastos administrativos / utilidad operativa bruta) es 52.3% en comparación al de la competencia que es 57.8%.

Asimismo, según el reporte anual 2016 de la Caja Arequipa (2017), la Industria Financiera Arequipeña es miembro de la Alianza Global para la Banca basada en Valores [GABV], la cual es una alianza internacional integrada por 40 instituciones financieras de los cinco continentes orientadas a objetivos de triple resultado, económicos, sociales y medio ambientales, basando su gestión en la ética y transparencia de la banca.

Todos los integrantes cumplen seis principios: (a) enfoque del triple resultado en sus modelos de negocio, los que constan de la rentabilidad económica, social y medioambiental; (b) arraigo en las comunidades, (c) establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, (d) enfoque a largo plazo, sostenible y resistente a las perturbaciones, (e) gobierno corporativo transparente e inclusivo y (f) integración de todos los principios en la cultura organizacional. Gracias a esto, los clientes de la Industria Financiera Arequipeña la perciben como confiable y segura, atributo que es valorado por el mercado. Finalmente, respecto a la atención al cliente, la Industria Financiera Arequipeña está creando una cultura de servicio, llamada “Encajate”, cuyo eslogan es vive la experiencia de servicio. Esto representa una filosofía de trabajo que tiene por objetivo impactar en la experiencia del cliente.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

La Industria Financiera Arequipeña, según Equilibrium (2017), en su informe de clasificación de riesgo, señaló que las colocaciones netas de la Industria Financiera Arequipeña, al cierre del año 2016, fueron mayores en 17%, este incremento fue debido a que

las provisiones no sufrieron mayor variación. El incremento de dichas colocaciones fue explicado principalmente por el crecimiento de las colocaciones en pequeñas empresas y microempresas, que concentraron el 58.3% del crecimiento.

En cuanto a la participación de mercado, según el reporte anual 2016 de la Caja Arequipa (2017), la Industria Financiera Arequipeña cuenta con el 21.7% del mercado de colocaciones y el 21.8% del mercado de captaciones de depósitos del sistema de cajas municipales, ocupando así el primer lugar. En cuanto al mercado de colocaciones del sistema micro financiero ocupa el segundo lugar con 11.9% en colocaciones y 14.0% en depósitos.

Además, la Industria Financiera Arequipeña, a través del soporte de una consultora de marketing, ha segmentado a sus clientes diseñando productos de acuerdo a sus necesidades, lo que le ha permitido contar con un abanico de productos disponible para todo el año y ya no solo por campaña. Como parte de su publicidad, ha decidido patrocinar al equipo de fútbol que representa a esta región, el Club FBC Melgar, demostrando así su compromiso con la sociedad arequipeña y a cambio el club de fútbol coloca el logo en la parte delantera de la camiseta ("FBC Melgar presentó," 2017). Asimismo, el Industria Financiera Arequipeña recuperó con 11.4% el market share en las colocaciones en el sistema financiero a julio del 2016, debido al crecimiento en las regiones de Cusco, Puno, Lima y centro oriente y sur.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Las operaciones de la Industria Financiera Arequipeña según la SBS se desarrollan en una amplia red de agencias a nivel nacional, agentes corresponsales, cajeros automáticos y operaciones por internet. Además de Arequipa, el Industria Financiera Arequipeña tiene presencia en las ciudades de Ilo, Caylloma, Castilla, Moquegua, Puno, Madre de Dios, Andahuaylas, Cusco, Abancay, Ica, Lima, Ayacucho, Huánuco, Ucayali, Junín, Pasco, Huancavelica, Ancash, Chiclayo, San Martín, Chíncha, Nazca, Trujillo.

El Industria Financiera Arequipeña ofrece los siguientes productos y servicios:



(a) Crédito Personas: Que incluye consumo, vivienda y vehicular. Crédito Microempresario: Para capital de trabajo, vivienda hipotecaria, activo fijo, agropecuario y vehicular. (b) Cuenta de Ahorro: Que incluye CTS, Cuenta Junior, Cuenta Sueldo, Plazo Fijo, Ordenes de Pago, Ahorro Móvil, Ahorro Corriente, Plazo Fijo Edad de Oro.

El proceso de otorgamiento de créditos en el Industria Financiera Arequipeña está dividido en: (a) promoción de créditos, (b) evaluación de créditos y (c) recuperación de créditos. En todas estas operaciones intervienen analista de créditos, coordinados de créditos y el administrador si se requiere. La promoción del crédito es la captación del cliente que requiere financiamiento. El promotor orienta al cliente sobre los productos y requisitos para la obtención del crédito. Luego pasa hacia el analista de crédito quien se encarga de precalificar y evaluar al cliente, es decir, toma en cuenta su nivel de endeudamiento y su calificación en centrales de riesgo. El analista sustenta ante el comité de crédito, órgano quien se encarga de la aprobación o denegación del crédito.

Luego se concluye cuando el área de operaciones realiza el desembolso del crédito al cliente. En la fase de recuperación del crédito se busca conseguir el retorno del crédito, el analista realiza llamadas telefónicas, visitas al cliente y notifica si el cliente se atrasa en sus cuotas. En cuanto a la red de oficinas se evidencia un crecimiento año tras año, por ejemplo el 2016 en comparación al 2015 creció en 2.4%. Se puede observar la tendencia ascendente de la apertura de oficinas por parte de la Industria Financiera Arequipeña en la Tabla 31. Al cierre del 2016, según el reporte anual 2016 de la Caja Arequipa (2017), se puede observar la tendencia creciente de la apertura de los canales de atención alternativos. En la Tabla 32 se observa el detalle.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Según la Memoria Anual 2015 de la Caja Arequipa, la Industria Financiera Arequipeña cuenta con una estructura de gobierno corporativo la cual incluye un comité de

Tabla 31

*Red de Oficinas del Sector Microfinanciero del Perú*

Instituciones	Dec-12	Dec-13	Dec-14	Dec-15	Jul-16
MiBanco	281	310	329	321	316
Confianza	156	164	150	138	135
CMAC Arequipa	108	113	121	122	127
CMAC Piura	100	107	111	112	112
CMAC Huancayo	61	66	72	102	108
CMAC Cusco	46	54	65	70	77
CMAC Sullana	68	72	71	73	75
CMAC Trujillo	54	61	69	72	72
Compartamos	34	42	56	60	71
Credinka	59	67	61	52	53
Otras (18)	334	346	353	355	367
<b>Total General</b>	<b>1301</b>	<b>1402</b>	<b>1458</b>	<b>1477</b>	<b>1513</b>

Nota: Fuente Estadística de la SBS

Tabla 32

*Apertura de canales de Atención Alternativos del Sistema Financiero Arequipeño*

Canal electrónico	Servicios	2012	2013	2014	2015	2016
Internet	Pagos de créditos, pagos de servicios, pago institucional, transferencias, consultas y operaciones frecuentes.	Si	Si	Si	Si	Si
Cajero Automático (Propios)	Retiros, pagos de créditos, pagos de servicios, pago institucional, transferencias y consultas.	126	138	162	159	164
Agentes (Propios)	Retiros, depósitos, pago de créditos, pago institucional, pago de servicios y consultas.	586	673	834	920	873
Agentes Kasnet	Retiros, depósitos, pago de créditos.				4345	4137
Kiosko Multimedia	Consultas sin costo	84	95	100	100	100
Red Unicard (Red Asociada)	Retiros y consultas en cajeros automáticos de la Red Unicard, costo cero.	238	250	408	404	443
Red Visa (Red Asociada)	Retiros y consultas, el costo de operación dependerá de las tarifas vigentes de cada entidad bancaria.	Red de ATM VISA a nivel mundial				
	(Red Asociada)	Comercios afiliados a nivel mundial				
Total canales de atención alternativos		1034	1156	1504	5928	5717

Nota. Tomado de "Memoria Anual 2016," por Caja Arequipa, 2017

(<https://www.cajaarequipa.pe/documents/MEMORIA%20ANUAL%202016%20WEB.pdf>)

buen gobierno corporativo – desarrollo, así como mejores prácticas de gobierno corporativo, como por ejemplo se cuenta con un canal de denuncias éticas, un código de buen gobierno corporativo, entre otros. Respecto a los indicadores financieros, el ROE es del 19.32% en el 2016, el ROA es de 2.32%, la capitalización es de 8.28 y el apalancamiento de 7.28.

Respecto a la gestión de riesgos, este sector se enmarca dentro del reglamento de gestión integral de riesgos (Resolución SBS Nro. 037-2008) y cuenta con una unidad especializada que se encarga de diseñar y adecuar los manuales de gestión de riesgo y las normas internas para apoyar este fin. Esta unidad de riesgos es independiente de las áreas de negocio y solo tiene dependencia del directorio. Existen clasificadoras de riesgo autorizadas por la SBS las cuales indican que el Industria Financiera Arequipeña tiene una clasificación B+ que se fundamenta en la gestión y cumplimiento de las normas.

Según el reporte anual 2016 de la Caja Arequipa, la morosidad viene disminuyendo desde el año 2014 que fue de 6% alcanzando el año 2016 el valor de 4.4%, demostrándose una adecuada gestión del riesgo; el detalle se puede apreciar en la Figura 26. Para conseguir una gestión integral del riesgo, se cuenta con la completa participación de la alta dirección, estableciéndose diferentes comités como: (a) comité de riesgo, (b) comité ALCO y (c) comité de auditoría. El propósito de estos comités es definir el marco normativo y políticas generales para la fijación de los niveles y tolerancia al riesgo.

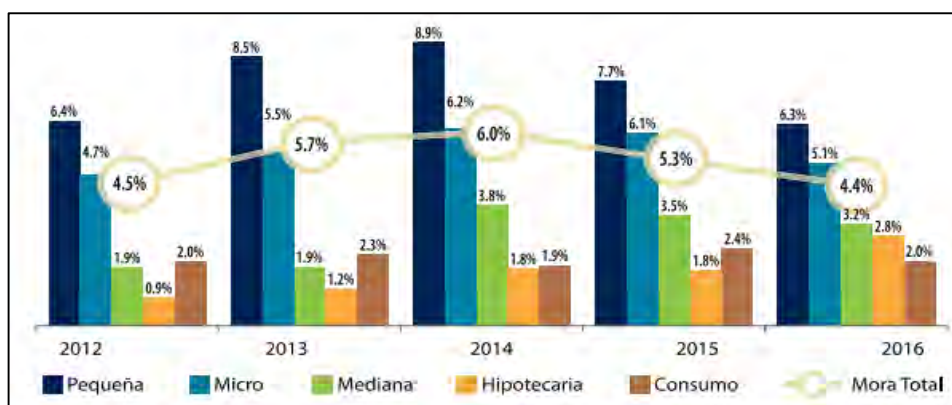


Figura 26. Morosidad por tipo de crédito

Tomado de “Memoria anual,” por Caja Arequipa, 2017

(<https://www.cajaarequipa.pe/documents/MEMORIA%20ANUAL%202016%20WEB.pdf>).

En la Figura 27 se puede observar la estructura de la unidad de riesgos de la Industria Financiera Arequipeña, los cuales se encargan de diseñar y mantener en permanente adecuación los manuales de gestión del riesgo, entre otras normas internas. Respecto al estado de resultados de la Industria Financiera Arequipeña de los periodos comprendidos entre el 2013 y 2016, este se puede observar en la Tabla 33, junto con el análisis horizontal y vertical respectivamente. Se puede observar que el margen operacional neto ha ido en ascenso, lo cual contribuye también al incremento de la rentabilidad.



*Figura 27.* Estructura de la unidad de riesgo.  
Tomado de “Memorial Anual 2016,” por Caja Arequipa (2017),  
<https://www.cajaarequipa.pe/documents/MEMORIA%20ANUAL%202016%20WEB.pdf>



Tabla 33

## Estado de Resultados de la Industria Financiera Arequipeña

	2013	2014	2015	2016	Horizontal 2013-2014	Horizontal 2014-2015	Horizontal 2015-2016	Vertical 31/12/2013	Vertical 31/12/2014	Vertical 31/12/2015	Vertical 31/12/2016
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	618 153	658 817	663 895	746 532	6.58%	0.77%	12.45%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Disponible	9 389	10 572	11 831	11 643	12.60%	11.90%	-1.58%	1.52%	1.60%	1.78%	1.56%
Fondos Interbancarios	-	39	141	136		266.71%	-3.89%	0.00%	0.01%	0.02%	0.02%
Inversiones	131	2 415	4 210	5 522	1747.70%	74.33%	31.18%	0.02%	0.37%	0.63%	0.74%
Créditos Directos	606 882	639 400	632 784	726 635	5.36%	-1.03%	14.83%	98.18%	97.05%	95.31%	97.33%
Ganancias por Valorización de Inversiones	-	-	-	-							
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	18	35	14 067	2 595	94.53%	39629.31%	-81.55%	0.00%	0.01%	2.12%	0.35%
Diferencia de Cambio	1 732	721	857	-							
Otros	-	5 635	5	1		-99.91%	-79.54%	0.00%	0.86%	0.00%	0.00%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	149 911	144 191	139 997	161 691	-3.82%	-2.91%	15.50%	24.25%	21.89%	21.09%	21.66%
Obligaciones con el Público	120 426	112 486	100 503	125 857	-6.59%	-10.65%	25.23%	19.48%	17.07%	15.14%	16.86%
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales	483	2 016	1 079	2 062	317.31%	-46.50%	91.15%	0.08%	0.31%	0.16%	0.28%
Fondos Interbancarios	-	11	-	-							
Adeudos y Obligaciones Financieras	17 876	14 096	13 708	16 221	-21.15%	-2.75%	18.33%	2.89%	2.14%	2.06%	2.17%
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-	-							
Obligaciones en Circulación Subordinadas	-	-	-	-							
Pérdida por Valorización de Inversiones	24	3 252	10 363	647	13516.66%	218.62%	-93.76%	0.00%	0.49%	1.56%	0.09%
Pérdida por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-	-							
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	11 102	12 329	14 344	15 519	11.05%	16.35%	8.19%	1.80%	1.87%	2.16%	2.08%
Diferencia de Cambio	-	-	-	-							
Otros	-	-	-	1 384							
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	468 242	514 627	523 898	584 842	9.91%	1.80%	11.63%	75.75%	78.11%	78.91%	78.34%
<b>PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS</b>	99 014	135 920	117 230	102 731	37.27%	-13.75%	-12.37%	16.02%	20.63%	17.66%	13.76%
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	369 227	378 707	406 667	482 110	2.57%	7.38%	18.55%	59.73%	57.48%	61.25%	64.58%
<b>INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	7 059	10 249	19 793	31 616	45.19%	93.11%	59.73%	1.14%	1.56%	2.98%	4.24%
Cuentas por Cobrar	-	-	313	88			-71.75%	0.00%	0.00%	0.05%	0.01%
Créditos Indirectos	86	66	48	62	-23.37%	-27.39%	30.06%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-	-							
Ingresos Diversos	6 973	10 183	19 432	31 465	46.04%	90.82%	61.92%	1.13%	1.55%	2.93%	4.21%
<b>GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	5 375	5 532	5 986	6 828	2.91%	8.20%	14.07%	0.87%	0.84%	0.90%	0.91%
Cuentas por Pagar	-	-	-	5							
Créditos Indirectos	-	-	-	-							
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-	-							
Gastos Diversos	5 375	5 532	5 986	6 823	2.91%	8.20%	13.98%	0.87%	0.84%	0.90%	0.91%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	370 911	383 424	422 274	509 574	3.37%	10.13%	20.67%	60.00%	58.20%	63.61%	68.26%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	245 978	263 342	282 192	341 509	7.06%	7.16%	21.02%	39.79%	39.97%	42.51%	45.75%
Personal	155 738	161 950	178 390	212 576	3.99%	10.15%	19.16%	25.19%	24.58%	26.87%	28.48%
Directorio	553	555	638	772	0.33%	14.85%	21.08%	0.09%	0.08%	0.10%	0.10%
Servicios Recibidos de Terceros	86 354	97 310	99 810	124 616	12.69%	2.57%	24.85%	13.97%	14.77%	15.03%	16.69%
Impuestos y Contribuciones	3 333	3 526	3 355	3 545	5.80%	-4.87%	5.68%	0.54%	0.54%	0.51%	0.47%
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	124 934	120 083	140 082	168 065	-3.88%	16.65%	19.98%	20.21%	18.23%	21.10%	22.51%
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	15 029	20 801	18 882	24 677	38.41%	-9.23%	30.69%	2.43%	3.16%	2.84%	3.31%
Provisiones para Créditos Indirectos	137	1 304	( 1 929)	( 471)	850.09%	-247.95%	-75.61%	0.02%	0.20%	-0.29%	-0.06%
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-	-							
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	11	304	709	2 832	2566.69%	133.45%	299.18%	0.00%	0.05%	0.11%	0.38%
Provisiones para Bienes Realizados, Recibidos en Pago y Adjudicados	1 563	3 396	( 3 262)	1 019	117.22%	-196.07%	-131.24%	0.25%	0.52%	-0.49%	0.14%
Otras Provisiones	284	120	4 472	1 173	-57.64%	3622.26%	-73.77%	0.05%	0.02%	0.67%	0.16%
Depreciación	10 587	11 182	12 235	11 634	5.62%	9.41%	-4.91%	1.71%	1.70%	1.84%	1.56%
Amortización	2 446	4 496	6 657	8 490	83.78%	48.06%	27.54%	0.40%	0.68%	1.00%	1.14%
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	2 832	2 389	4 577	( 1 733)	-15.67%	91.62%	-137.86%	0.46%	0.36%	0.69%	-0.23%
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	112 737	101 670	125 777	141 655	-9.82%	23.71%	12.62%	18.24%	15.43%	18.95%	18.98%
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	31 703	32 624	35 097	38 993	2.90%	7.58%	11.10%	5.13%	4.95%	5.29%	5.22%
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	81 034	69 046	90 680	102 662	-14.79%	31.33%	13.21%	13.11%	10.48%	13.66%	13.75%

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

La Industria Financiera Arequipeña, cuenta con colaboradores que se rigen por los siguientes principios o valores: (a) honestidad, (b) integridad, (c) respeto, (d) meritocracia, (e) compromiso y (f) trabajo en equipo. Asimismo, el sector es reconocido por su solidez y respaldo, sustentado en el compromiso del equipo que lo conforma por su alto grado de profesionalismo basado en sus valores éticos y morales, orientado a la obtención de resultados y la satisfacción del cliente. Esto se logra con funcionarios motivados y con una cultura organizacional que se desenvuelve en un ambiente de mejora continua.

Según la Memoria anual 2016 de la Caja Arequipa (2017), la Industria Financiera Arequipeña cuenta con 3560 colaboradores, creciendo constantemente gracias al fuerte crecimiento de la industria, cuya cobertura se amplía cada vez a más ciudades del país con el objetivo de captar un mayor número de clientes. Es política de la Industria Financiera Arequipeña brindar constante capacitación a sus empleados, incrementando las horas disponibles de capacitación. Este esfuerzo tiene como único fin estimular el desarrollo de una cultura de liderazgo de calidad superior para favorecer el logro del máximo potencial y efectividad de su equipo de trabajo, consolidando a su vez un proceso sostenido en brindar una mejor experiencia a los clientes y en el servicio personalizado que caracteriza su gestión empresarial como líderes en microfinanzas.

La Industria Financiera Arequipeña se encuentra orientada a desarrollar a su personal, puesto que el constante cambio del entorno requiere de profesionales calificados y competentes, por este motivo, invierte en capacitar a los colaboradores. Según la memoria 2016 de la Caja Arequipa (2017), se ejecutaron 131 cursos entre internos y externos, de los cuales el 71% es capacitación interna. Este programa de capacitación se basa en dos eventos: (a) programa de habilidades gerenciales y (b) programa de mejora de procesos y gestión de equipos de alto desempeño, además de ello, se desarrolla programas de capacitación interna a



las cuales se les denomina escuelas de formación, orientadas principalmente al personal que ingresa a la institución, principalmente de las áreas de créditos y operaciones. Este detalle se puede observar en la Tabla 34.

Tabla 34

*Programas de Capacitación Interna*

	Escuelas analistas de créditos	Laboratorios representantes de servicios
Nº de escuelas/laboratorios al año	12	19
Nº de personal capacitado	319	230

*Nota:* Tomado de “Memorial Anual 2016,” por Caja Arequipa, 2017, (<https://www.cajaarequipa.pe/documents/MEMORIA%20ANUAL%202016%20WEB.pdf>).

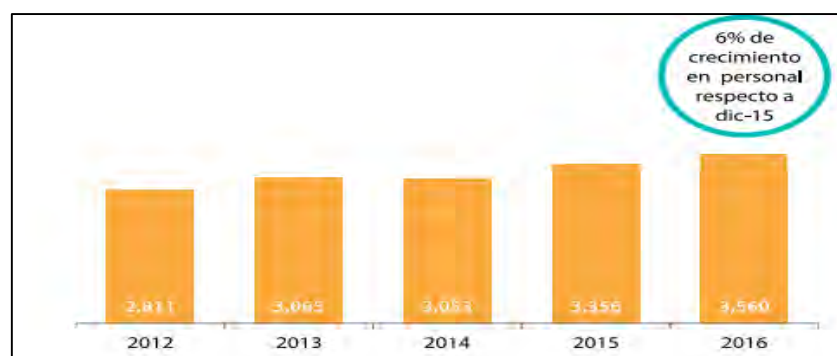
Respecto al total de horas de capacitación, el detalle se puede apreciar en la Tabla 35, las cuales, en el 2016, fueron de 360 000 horas aproximadamente, es decir, más de 100 horas hombre considerando programas de inducción, actualización, escuelas de formación y programas de habilidades directivas. En cuanto al incremento de los colaboradores y la distribución de estos por área, se aprecia en la Figura 28.

Tabla 35

*Total de Horas de Capacitación*

ITEM	Total de horas de capacitación
Programas de transformación	229,874
Programas de actualización	99,603
Inducción	26,733
Programas de habilidades directivas	5,304
Total	361,514

*Nota.* Tomado de “Memorial Anual 2016,” Caja Arequipa, 2017 (<https://www.cajaarequipa.pe/documents/MEMORIA%20ANUAL%202016%20WEB.pdf>).



*Figura 28.* Incremento de los colaboradores al 2016.

Tomado de “Memorial Anual 2016,” Caja Arequipa, 2017

(<https://www.cajaarequipa.pe/documents/MEMORIA%20ANUAL%202016%20WEB.pdf>).

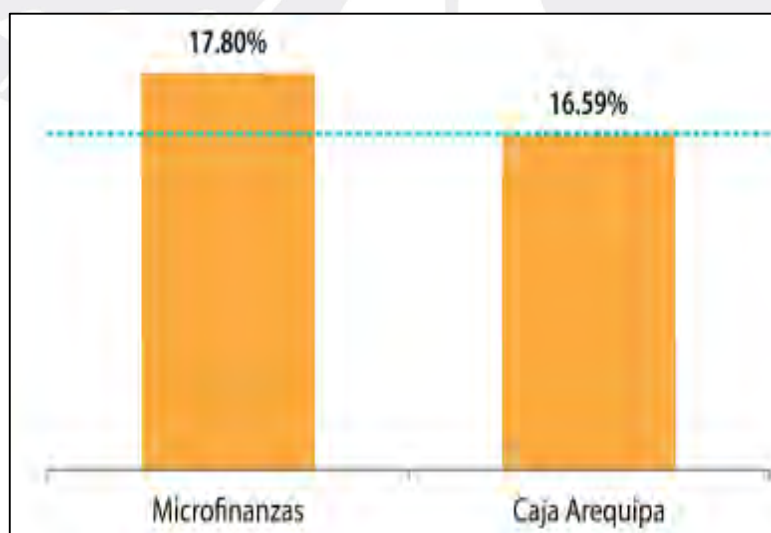
Tabla 36

*Distribución de los Colaboradores por Área al 2016*

Grupo	Cantidad	%
Créditos	2237	63
Operaciones	643	18
Administración	391	11
Cobranza	219	6
Ahorros	70	2
Total	3560	100

*Nota.* Tomado de “Memorial Anual 2016”, Caja Arequipa, 2017  
(<https://www.cajaarequipa.pe/documents/MEMORIA%20ANUAL%202016%20WEB.pdf>).

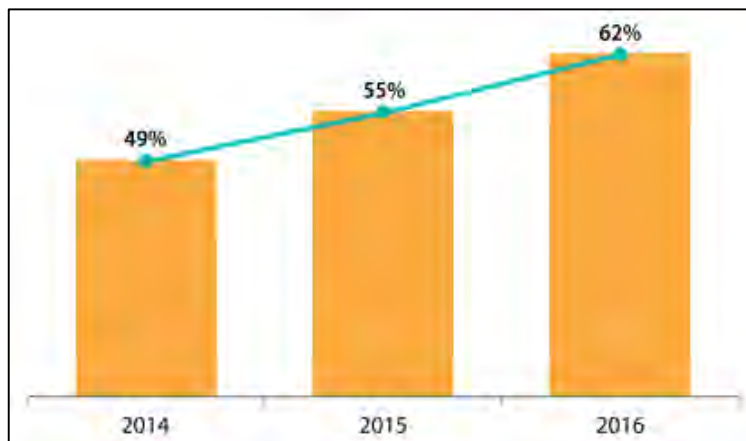
Respecto a la rotación de personal, el promedio de este concepto de la Industria Financiera Arequipeña se encuentra por debajo de toda la industria de microfinanzas, lo cual se puede observar en la Figura 29. Finalmente, en cuanto al clima laboral, teniendo en cuenta que este impacta directamente en la satisfacción, motivación y productividad de los colaboradores, es imprescindible conocer los indicadores, analizar las causas y tomar medidas sobre los resultados, puesto que esto permite fortalecer las relaciones entre todos los colaboradores, al margen de su cargo jerárquico. En la Figura 30 se puede observar el progreso que ha venido presentando la Industria Financiera Arequipeña



*Figura 29.* Porcentaje de rotación de personal

Tomado de “Memorial Anual 2016,” por Caja Arequipa, 2017

(<https://www.cajaarequipa.pe/documents/MEMORIA%20ANUAL%202016%20WEB.pdf>).



*Figura 30.* Porcentaje de percepción del clima laboral.

Tomado de “Memorial Anual 2016,” por Caja Arequipa, 2017

(<https://www.cajaarequipa.pe/documents/MEMORIA%20ANUAL%202016%20WEB.pdf>).

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Respecto a los sistemas de información que utiliza la Industria Financiera Arequipeña, en su memoria anual 2015 se informó que cuenta con una política de seguridad de información, la cual fue aprobada por el directorio, siendo la finalidad la de establecer condiciones y términos bajo los cuales los usuarios harán uso de la información y los accesos informáticos, la idea es custodiar el funcionamiento de los procesos, contribuir con su eficiencia, optimizar los sistemas internos y garantizar, de este modo, la calidad de la gestión, cuidando y asegurando la seguridad de la información. Para poder cumplir con esta política, la Industria Financiera Arequipeña ha tomado algunas buenas prácticas como la de Information Systems and Audit Control Association [ISACA], a través de su pronunciamiento en la COBIT AUDIT GUIDELINES, control objectives for information and related technology y la NTP ISO/IEC 17799-2004 y el código de buenas prácticas para la gestión de seguridad de la información.

La Industria Financiera Arequipeña cuenta con canales de atención mediante plataformas digitales como página web, aplicación para celular y la red social Facebook, las cuales aún no son muy amigables con los clientes y usuarios; por lo cual están en proceso de mejora con la finalidad de brindar una mejor experiencia al cliente. En la Tabla 37 se puede



social business y (d) big data. Durante el 2016 el Perú tuvo iniciativas que impulsan las inversiones en TI, lo cual puede ser aprovechado por el sector financiero. Para la Industria Financiera Arequipeña, entre sus principales iniciativas que impulsan sus inversiones en TI, se dan principalmente en cloud computing, mobility y big data analytics, siendo el mobility el disparador de la tercera plataforma que viene innovando nuevos modelos de consumo mediante los dispositivos móviles.

Según la memoria de la Industria Financiera Arequipeña asegura que para el 2020 más del 60% de sus clientes accederá a servicios financieros a través de aplicaciones móviles, al menos una vez al mes, por mientras, en la actualidad, la Industria Financiera Arequipeña se unió a la iniciativa de la ASBANC quien lanzó la plataforma para recibir y enviar dinero sin consumir el saldo o megas del teléfono móvil, siendo esta la billetera móvil, denominado BIM, el producto financiero que permite a las personas transferir y recibir dinero desde cualquier teléfono móvil en pasos muy sencillo.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Después de haber realizado el análisis interno AMOFHIT de la Industria Financiera Arequipeña se han obtenido 14 factores determinantes de éxito de los cuales siete son fortalezas y siete son debilidades, las cuales se muestran en la Tabla 38 y sirven de punto de partida para emprender acciones que permitan aprovechar las fortalezas y neutralizar las debilidades mediante estrategias internas. Las principales fortalezas obtenidas después de la evaluación fueron amplitud de los canales de atención a nivel nacional, participación de mercado, tasas competitivas y personal capacitado con experiencia en el sector financiero.

Asimismo, las principales debilidades son la capacidad de respuesta ante el ingreso de la competencia, inversión en infraestructura tecnológica y estructura organizacional dependiente del cambio de elecciones municipales. En cuanto al puntaje obtenido, este es de 2.49, es decir, la Industria Financiera Arequipeña se ubica en una posición interna fuerte.

Tabla 38

*MEFI de la Industria Financiera Arequipeña*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Amplitud de los canales de atención a nivel nacional	0.09	3	0.27
2 Percepción de confianza y seguridad	0.06	3	0.18
3 Participación de mercado	0.10	4	0.40
4 Gestión del riesgo	0.06	3	0.18
5 Índice de solvencia económica	0.06	3	0.18
6 Tasas competitivas	0.09	3	0.27
7 Personal capacitado y con experiencia en el sector financiero	0.07	3	0.21
<b>Subtotal</b>	<b>0.53</b>		<b>1.69</b>
<b>Debilidades</b>			
1 Plan de sucesión (Gestión del Talento)	0.06	2	0.12
2 Orientación de servicio al cliente	0.06	2	0.12
3 Capacidad de respuesta ante el ingreso de la competencia	0.05	2	0.10
4 Inversión en infraestructura tecnológica	0.08	1	0.08
5 Estructura organizacional dependiente del cambio de elecciones municipales	0.06	1	0.06
6 Implementación de plataformas tecnológicas	0.09	2	0.18
7 Respaldo patrimonial para el crecimiento	0.07	2	0.14
<b>Subtotal</b>	<b>0.47</b>		<b>0.80</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.49</b>

**4.3. Conclusiones**

La posición interna de la Industria Financiera Arequipeña según el análisis AMOFHIT y la matriz EFI con un puntaje de 2.49, muestra que la industria presenta una posición fuerte con la que debe aprovechar sus fortalezas y a la vez debe invertir para minimizar y corregir sus debilidades. Las principales fortalezas obtenidas después de la evaluación y que a su vez son los factores claves de éxito que la industria debe sostener en el futuro son, la amplitud de los canales de atención a nivel nacional, la alta participación de mercado en el sector microfinanciero, las tasas competitivas que ofrece y el personal capacitado con el que cuenta. Dentro de las principales debilidades en las que la industria



debe invertir y mitigar para mejorar su competitividad son, la capacidad de respuesta ante el ingreso de la competencia, estructura organizacional dependiente del cambio de elecciones municipales y la inversión en infraestructura tecnológica, sobre todo para la implementación de plataformas digitales que ayuden a incrementar el alcance a un mayor número de clientes y que hagan más eficientes sus operaciones. Para ello es importante que las estrategias a implementar ayuden al sostenimiento de las actuales fortalezas y que conviertan las debilidades presentes, en futuras fortalezas que hagan la Industria Financiera Arequipeña más competitiva.



## **Capítulo V: Intereses de la Industria Financiera Arequipeña y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1. Intereses de la Industria Financiera Arequipeña**

“Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo” (D’Alessio, 2015, p.213). Actualmente en el Perú hay 11 millones de personas pertenecientes a la población económicamente activa [PEA], de las cuales sólo seis millones se encuentran bancarizados y cinco millones no tienen acceso al mercado financiero (BCP, 2012). De estos cinco millones, dos millones son empresarios pequeños, que no están formalizados, lo cual no permite que se pueda realizar una medición, según la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015).

Por este motivo es que existe el interés de llegar a lugares donde el crédito no llega, ya que en su mayoría se encuentran localizados sólo en las zonas urbanas. Por esta razón, se hace hincapié en la inclusión financiera, con la finalidad de convertirla en la palanca para la bancarización, brindando acceso al uso de servicios financieros básicos y de calidad a esta parte de la población, y así le permita al País un desarrollo económico y social con la creación de circuitos financieros regionales, promoviendo el bienestar de la población e incluyendo a los hogares con menor ingreso per cápita para así obtener una mejor educación, salud y calidad de vida.

Tomando en cuenta cada uno de los factores que determinaron la situación del país, se debe tener aspiración a ser una nación de primer mundo, adquiriendo una condición que permita alcanzar un mayor bienestar para toda la población, minimizando la pobreza extrema, manteniendo una tasa alta de crecimiento económico y fomentando la formalización de empresarios lo cual se verá reflejando en el PBI del País (Cámara de Comercio Lima, 2016).

Los intereses organizacionales de la Industria Financiera Arequipeña se encuentran alineados a la inclusión financiera y la inclusión social dado por la Comisión Multisectorial

de Inclusión Financiera (2015), en la cual para determinar si un país cuenta con inclusión financiera, implementa mecanismos con la finalidad de tener información que sea medible, como son: (a) servicios financieros formales, existencia de productos financieros, tendencias de ahorro y crédito; (b) acceso a los servicios financieros formales, a través de oficinas bancarias, corresponsales y de los cajeros automáticos; (c) las barreras a la inclusión financiera son analizadas también mediante la percepción de los individuos que no forman parte del sistema financiero en aspectos como la confianza, accesibilidad, distancia y documentación. Se debe tomar en consideración que aun cuando parte de la población tiene acceso a los mercados financieros, esto no necesariamente se traduce de manera automática en la adquisición y uso de los servicios que estos ofrecen, ya que existen varias razones importantes como la desconfianza hacia las instituciones financieras, así como el desconocimiento respecto del uso adecuado de los diferentes servicios ofrecidos.

Según ASBANC (2017b), el Perú ha mejorado poco a poco en sus indicadores de inclusión financiera, ya que el 86.91% de la población maneja cuentas de ahorros. El 77.87% tarjetas de débito y el 15.59% tarjetas de créditos, por lo que se relaciona que la reducción del uso de efectivo en las transacciones promueve una mayor inclusión financiera, ya que esta permite que pueda ser medible.

Actualmente el Perú se ubica entre los países con inclusión financiera mediana con un 49.28 puntos según el estudio elaborado por el BBVA Research (2016); por otro lado, según ASBANC (2017b), se sitúa en el octavo lugar a nivel Latinoamérica y 68 en el mundo de 137 países habiendo tenido una mejora significativa en los últimos años, a nivel nacional las regiones de Lima y la Región Sur del País muestran un mejor puntaje respecto a la Selva y Sierra, por lo cual se puede inferir que la población que vive cerca a la costa se encuentra incluida en el sistema financiero.

En base a la coyuntura que se ha analizado en la Industria Financiera Arequipeña, se han identificado los siguientes intereses:

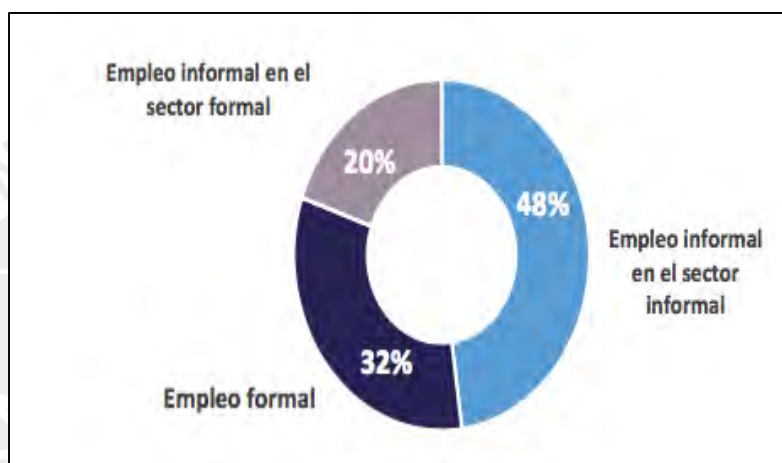
- Incremento en la participación del mercado, a través de estrategias intensivas de expansión que permita la apertura de nuevas oficinas en el Perú, por medio de la ampliación de su red de agencias propias y compartidas, oficinas corresponsales, red de canales de atención alternativos (internet, cajeros automáticos (ATM), agentes); desarrollando y ofreciendo productos financieros de acuerdo a las necesidades del cliente, teniendo por objetivo incrementar progresivamente el uso de canales alternativos y dejar de lado los canales tradicionales. Asimismo, implementar estrategias que permitan desarrollar estrategias de fidelización de clientes Desarrollo de nuevos productos financieros, a través de un estudio que identifique las necesidades de los clientes.
- Mantener ratios de solvencia y morosidad con estándares adecuados,
- Incremento y desarrollo de nuevos puestos de trabajo así como el desarrollo del personal, ya que al igual que el crecimiento del volumen del negocio, los puestos de trabajo crecerán en paralelo con la inclusión de nuevos colaboradores, lo cual permitirá realizar la labor para alcanzar los objetivos y capacitarlos para contar con personal competitivo, actualmente la Industria Financiera Arequipeña alberga 3,500 profesionales a nivel nacional en diferentes niveles y áreas.

## **5.2. Potencial de la Industria Financiera Arequipeña**

Para analizar el potencial de la Industria Financiera Arequipeña la investigación se ha enfocado en siete dominios:

**Demográfico.** Según el Sumario Regional de Arequipa, abril 2016, es la segunda región que más aporta al Valor agregado bruto [VBA] y con un PBI de 19% superando el promedio nacional; al 2014 el número de habitantes superó los 1,273, 180 habitantes, con un

índice de pobreza de 7.8% menor al promedio nacional que fue de 22.7%. Actualmente Arequipa desarrolla como actividades principales la minería , manufactura, construcción y agropecuario, siendo la segunda ciudad productora de cobre; cuenta con un PEA ocupado de 669, 321 personas de las cuales 55.3% son varones y 44.7% mujeres, de los cuales la participación entre el empleo formal e informal es de 32 % y 48 % tal como se muestra en la Figura 31, y con una participación de la misma que se desempeña en el sector de servicios con un 42% y luego le sigue el sector construcción con un 18.9% (ver Figura 32). Asimismo el ingreso laboral mensual tuvo un incremento de 6.1% en promedio anual con relación a un 5.2% a nivel nacional.



*Figura 31.* PEA ocupada por tipo de empleo (%).

Tomado de “Arequipa Sumario Regional,” Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria [DEMI], 2016 ([http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Arequipa.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Arequipa.pdf)).

El financiamiento a través de créditos otorgados de la Industria Financiera Arequipeña entre el 2010 y 2015 creció en un 19.1% promedio anual en relación al 18.4% a nivel nacional, el 41% de los créditos a las mypes durante el periodo del 2015 fue a través de las cajas municipales SBS (2015). Por lo cual se refiere que existe un potencial de crecimiento de los créditos otorgados producto de la generación de los ingresos de la Industria Financiera Arequipeña, así mismo se puede aprovechar que aún se cuenta con barreras de crecimiento las cuales pueden ser convertidas como oportunidad con la finalidad de dar incrementar el

crecimiento las cuales son: (a) el contar con una deficiente infraestructura vial, (b) baja capacidad de gestión pública y calidad de gasto (c) y baja capacidad de innovación en las empresas.

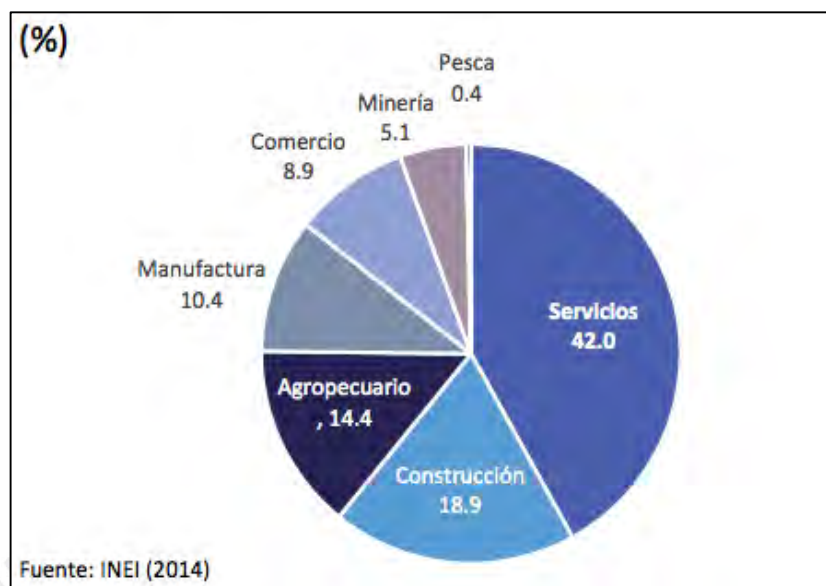


Figura 32. PEA ocupada por sector económico (%).

Tomado de “Arequipa Sumario Regional,” Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria [DEMI], 2016 ([http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Arequipa.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Arequipa.pdf)).

**Económico.** Según el último informe de Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2017) la Industria Financiera Arequipeña mantiene el liderazgo en el sistema de Cajas Municipales obteniendo el primer lugar tanto a nivel de captaciones, colocaciones y patrimonio. Así mismo se observa una mejora en la calidad de cartera de colocaciones, registrando niveles de morosidad que se encuentran por debajo de lo mostrado a lo largo de los últimos cuatro años. A su vez la Industria Financiera Arequipeña mantiene los niveles de cobertura con provisiones más altos del sistema de Cajas Municipales, tanto sobre cartera atrasada como de cartera problema, teniendo incluso provisiones voluntarias por S/ 20.5 millones al cierre del año 2016.



Al 31 de diciembre del 2016, la Industria Financiera Arequipeña mantiene el primer lugar dentro del sistema de Cajas Municipales, en cuanto a captaciones, colocaciones y patrimonio, en la Tabla 39 se muestra la participación de mercado en cada rubro mencionado. Como se muestra en la Figura 33, se evidencia una tendencia a disminuir los indicadores de morosidad durante los dos últimos años, es así que la mora real disminuyó de 10.2% el 2015 a 8.5% el 2016.

Tabla 39

*Participación de la Industria Financiera Arequipeña en el Sistema de Cajas Municipales*

Participación de la Industria Financiera Arequipeña				
	2013%	2014%	2015%	2016%
Créditos Directos	22.9	21.0	22.0	21.7
Depósitos Totales	21.7	21.9	22.8	21.8
Patrimonio	18.8	18.6	18.9	19.0

Nota. Tomado de Equilibrium (2017). "Informe de Equilibrium Clasificadora de Riesgo," Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreqdic16.pdf>



*Figura 33.* Indicadores de morosidad de la industria Financiera Arequipeña. Tomado de "Informe de Equilibrium Clasificadora de Riesgo," por Equilibrium 2017 (<http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreqdic16.pdf>).

Al cierre del 2016 la Industria Financiera Arequipeña tuvo ingresos por S/ 746.5 millones, lo que significó un incremento de 8.7%, debido a los mayores intereses y

comisiones generadas por la cartera, por el crecimiento de las colocaciones, principalmente sustentado en los créditos otorgados a pequeñas empresas, microempresas y consumo no revolvente. Por otro lado, el margen neto se mantuvo similar al del año 2015 donde se alcanzó un 13.7% y al cierre del 2016 se obtuvo un 13.8%, logrando incrementar la utilidad neta en 8.8%. La evolución de estos márgenes financieros se puede observar en la Figura 34.

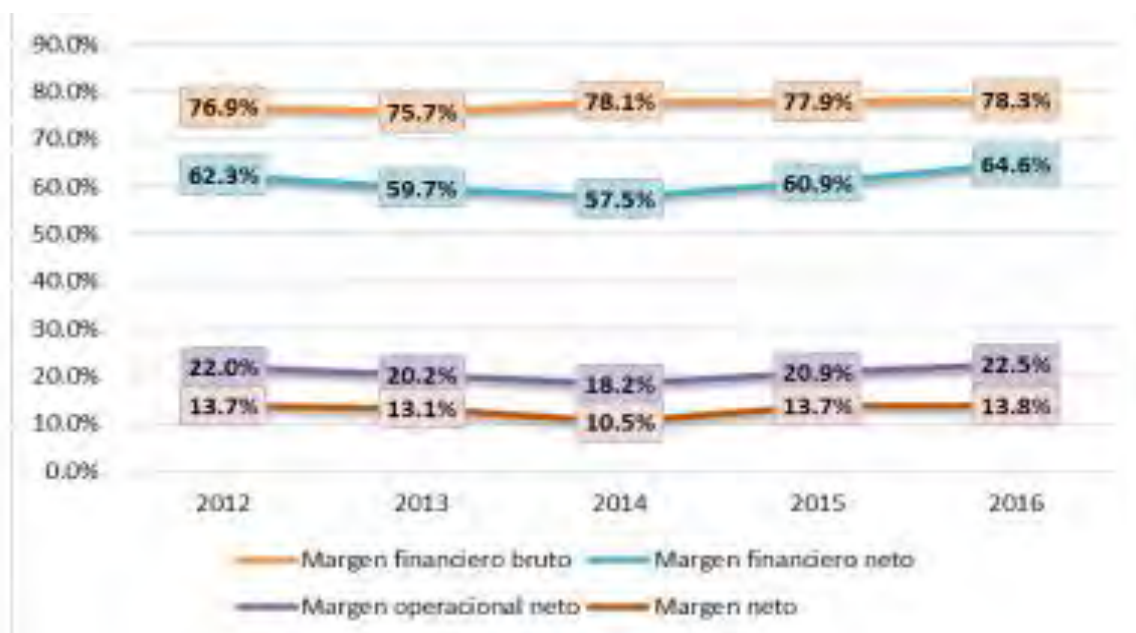


Figura 34. Evolución de márgenes de la industria Financiera Arequipeña. Tomado de “Informe de Equilibrium Clasificadora de Riesgo,” por Equilibrium 2017 (<http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreqdic16.pdf>).

**Tecnológico.** Para una industria financiera es importante que sus tecnologías de información y comunicación sean rápidas, confiables y que generen eficiencia en sus costos operativos. En la Industria Financiera Arequipeña existen esfuerzos por brindar cada vez mayores medios o canales de atención, para que los clientes realicen sus operaciones con comodidad, oportunidad y seguridad. Actualmente cuenta con una amplia red cajeros automáticos y está ampliando nuevos canales de atención alternos, y finalmente ofrece el uso de canales electrónicos a través de tarjeta de débito, con la que se puede realizar operaciones por internet. Actualmente la Industria Financiera Arequipeña tiene por objetivo ampliar sus

canales alternativos para así reducir costos operativos y ser más eficientes en el uso de los recursos; esto se ve reflejado en la Figura 35 donde se observa un mayor uso de los canales alternativos y la disminución de los canales tradicionales para realizar las operaciones.



*Figura 35.* Participación de número de operaciones.  
Tomado de “Informe de Equilibrium Clasificadora de Riesgo,” por Equilibrium 2017 (<http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreqdic16.pdf>).

Según el informe Empresas Tecnológicas en el sector financiero del Centro de Innovación del BBVA (2015), desde hace unos años es un hecho que las empresas tecnológicas están influyendo e introduciéndose en el sector financiero, tal es así que una de las palabras que más se escucha es la FinTech o financiera tecnológica, este tipo de empresas son la respuesta del sector financiero al rápido avance del sector tecnológico, que está haciendo replantear los modelos de negocio, debido al aumento de los costos operativos y reducción de márgenes que están presionando a la industria financiera para buscar formas más rentables de gestionar sus negocios.

Ahora es una tendencia que la tecnología efectivamente transformará los servicios financieros, y esto tiene que ver ahora con el concepto de movilidad de la tecnología, ya que los dispositivos móviles como smartphones o tabletas se han convertido en algo muy

habitual, que a su vez permiten realizar pagos online a través de aplicaciones que hacen posible que las personas y las empresas hagan transferencias de manera segura a muy bajo costo. Las grandes tendencias tecnológicas que están influyendo en la industria financiera son, los pagos móviles y digitales, la biometría (identificación por huella digital), cloud computing, big data y la inteligencia artificial.

Por lo investigado se puede concluir que la Industria Financiera Arequipeña es aún débil en temas de tecnología, ya que no cuenta con aplicaciones móviles para efectuar pagos, falta modernizar las plataformas digitales en internet, no cuenta con una FinTech, no hace uso de nuevas tendencias como el Big Data, la biometría y la inteligencia artificial, por lo cual debe fortalecer este aspecto.

**Psicológico-Sociológico.** A pesar de todas las iniciativas de la inclusión financiera aún existe en la población un temor hacia el uso de los servicios financieros, esto debido al abuso, en algunos casos de las comisiones y tasas que cobran a los clientes. En este sentido existe una oportunidad de fortalecimiento en las capacidades de la implementación de la inclusión financiera está basada en capacitación/difusión de cada uno de los servicios que se brinda y que este pueda ser aprovechado por la población y permitir captar la mayor cantidad de clientes.

Así mismo se debe tomar en cuenta el comportamiento de la nueva tendencia de clientes, según Caja Piura (2017) el 70 % de los millenials, se han enfocado en colocar sus ahorros en el sistema financiero, dentro del que ofrezca tasas más altas, disposición de fondos, tarjetas de débito y canales electrónicos, por lo cual esta tendencia en el comportamiento y pensamiento de los nuevos clientes el cual viene cambiando ya que ellos se enfocan en sus necesidades diarias y no en estar al tanto de la actualidad política, social económica del país, sino más bien a quedarse sin empleo o ante una necesidad o urgencia de

salud. Por lo que también requiere se pueda incorporar una cultura sobre el conocimiento financiero.

### **5.3. Principios Cardinales de la Industria Financiera Arequipeña**

Estos cuatro principios también conocidos como “Los principios cardinales de Hartman (1957)” se refieren a la política exterior de la organización, y esto hace posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Estos cuatro principios cardinales son, (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de intereses y (d) la conservación de enemigos.

A continuación, se va a aplicar estos cuatro principios a la realidad de la Industria Financiera Arequipeña.

***La Influencia de terceras partes.*** La Industria Financiera Arequipeña tiene una influencia directa de instituciones reguladoras y supervisoras, así como del Estado propiamente. En cuanto a las instituciones reguladoras, según Fernández (2015), estas son tres: (a) el Banco Central de Reserva del Perú, el cual fue creado el nueve de marzo de 1922, mediante la ley Nro. 45000 y en septiembre de ese año se oficializa como el BCRP, siendo un organismo autónomo y cuyo objetivo es salvaguardar la estabilidad monetaria y, para cumplir con esto, implementa políticas que controlen la inflación y, en consecuencia, generen confianza en la moneda nacional, además que ello, fomenta el ahorro y la inversión. Sus principales funciones se puede resumir en que regula la moneda y el crédito del sistema financiero, propicia que las tasas de interés de las operaciones del sistema financiero sean determinadas por la libre competencia, regulando así el mercado, administra las reservas internacionales, emite billetes y monedas, regula la oferta monetaria e informa sobre las finanzas del país; la siguiente institución es (b) la Superintendencia de banca, Seguros y AFP, creada el 23 de mayo de 1931, es el organismo de control del sistema financiero del país y controla, en representación del Estado, a las empresas bancarias, financieras, de seguros y a

las demás personas naturales y jurídicas que operan con fondos públicos, en julio del 2000 se incorpora a su jurisdicción en control y supervisión de las AFP; finalmente, la tercera institución es (c) la Superintendencia del Mercado de Valores, cuya finalidad es promover el mercado de valores, velar por el manejo adecuado de las empresas y normal la contabilidad de las mismas.

En cuanto al Estado, este influye por medio de sus políticas de inclusión financiera y, según Chunga (2016), presidente de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú (FEPCMAC), esto constituye un pilar fundamental y estratégico para generar desarrollo e inclusión social, no solo por el acceso a servicios financieros básicos que la población necesita y que ha sido desatendida durante muchos años por la banca comercial, sino también porque genera desarrollo económico y social de los sectores socioeconómicos medios y bajos. Adicional a ello, se contribuye con el desarrollo de las Mypes, creación de empleos, ayuda con la lucha contra la pobreza, mejora la calidad de vida y genera bienestar para la población del país. Bajo este contexto, en febrero del 2014, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) creó la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF), integrada por miembros de diferentes ministerios y otras dependencias de gobierno. Este organismo, en colaboración con el Banco Mundial (BM), en julio del 2015 dio acción a la primera Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), cuya finalidad consiste en promover el acceso y uso responsable de servicios financieros integrales, para que estos sean confiables, eficientes, innovadores y ajustables a las necesidades de diversos segmentos de la población. Sus principales objetivos son incrementar la cobertura financiera del 92% al 100% de los distritos, así como elevar el porcentaje de particulares con cuentas en el sistema financiero del 29% en el 2016 a 75% para el 2021.

***Lazos pasados y Presentes.*** Según el Banco Mundial, a pesar de existir un marco regulatorio propicio y un mercado competitivo, la inclusión financiera sigue siendo débil en



el Perú, sobre todo en zonas rurales y remotas. En ese sentido, la Industria Financiera Arequipeña, al ser predominantemente microfinanciera, contribuye con el Estado en su política de inclusión financiera. Considerando entonces que la Industria Financiera Arequipeña es microfinanciera, su competidor directo viene a ser la banca comercial o banca múltiple, sin embargo, al estar ambas reguladas por las mismas instituciones, las reglas de juego son las mismas para ambas, por lo que no existe competencia desleal o que perjudique a alguna de estas; de hecho, la rivalidad, según Chunga (2016), se da a nivel de políticas y estrategias para mejorar la gestión de cartera de créditos, lograr eficiencia en la gestión financiera, mejorar procesos internos, cautela para ingresar a nuevos mercados, dar mayor importancia al fortalecimiento patrimonial, procurar tener un buen gobierno corporativo e implementar buenas prácticas de gestión financiera y administrativa.

Asimismo, según Chunga (2016), dentro de la competencia entre las industrias financieras es vital cuidar el equilibrio entre la competitividad y sostenibilidad del negocio en base a una estructura financiera inoperativa efectiva que genere valor. Otorgar servicios financieros con calidad, mejorando procesos internos y trabajando por una innovación permanente de productos y servicios orientados al grupo objetivo, entre otros.

***El contra balance de intereses.*** Los competidores de la Industria Financiera Arequipeña tienen similares intereses que son aumentar la participación de mercado, ser más restables, mantener sus ratios de solvencia y morosidad y desarrollar ventajas competitivas que los hagan sostenibles en el tiempo. En ese contexto, según Grippa (2016) las Industrias financieras del Perú y todas las entidades que las conforman, han optado por una agresiva competencia por hacer más atractivos los depósitos en soles, sobre todo los de largo plazo, puesto que esta es una de las formas más sencillas que tienen para conseguir fondeo. Por otro lado, según Grippa del BBVA y Reyes de Banco Ripley, otra de las formas es emitir bonos o valerse del mercado de valores, sin embargo, esto es más complicado.

**La conservación de los enemigos.** El Industria Financiera Arequipeña, al basarse en las microfinanzas, tiene como principal competencia a las cajas municipales de otros departamentos, así como también a financieras, Bancos peruanos, Bancos extranjeros, cajas rurales, Edpyme, (ASBANC, 2016a).

Por otro lado, Según el BCRP, en Arequipa, las estructuras de colocaciones de la banca múltiple y las cajas municipales, en los segmentos de pequeñas y microempresas, se encuentran en el 14% y 60% de colocación de sus recursos en este tipo de empresas. Cabe resaltar que es importante contar con competidores a que esto va a contribuir a que la Industria Financiera Arequipeña puede realizar un benchmarking e implementar mejoras en pro de ser más competitiva.

#### 5.4. Matriz de Intereses de la Industria Financiera Arequipeña (MIO)

Tabla 40

*Matriz de Intereses de la Industria Financiera Arequipeña (MIO)*

Interés Industria Financiera Arequipeña	Intensidad del Interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Incrementar la Participación en el Mercado	**Industria Financiera de Cusco, Piura, La Libertad, Tacna	**Industria Financiera de Lima	
2. Mantener ratios de solvencia y morosidad con estándares adecuados	*Industria Financiera de Cusco, Piura, La Libertad, Tacna	*Industria Financiera de Lima	
3. Contar con Personal Capacitado y Orientado al Servicio del Cliente	*Industria Financiera de Cusco, Piura, La Libertad, Tacna	*Industria Financiera de Lima	

*Nota.* \*Intereses Comunes \*\*Intereses no Comunes. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo que se van a plantear tienen un horizonte de tiempo de diez años y están alineados a la visión. Asimismo, para poder determinarlos se ha realizado un análisis horizontal y vertical de los estados financieros de la Industria Financiera Arequipeña, tomando como base los años comprendidos entre el 2013 y 2016. Después de realizar el análisis en mención, se han identificado las variables más importantes y que impactan directamente sobre la proyección de flujos futuros, a estas variables se les denomina inputs. De igual forma estos inputs han sido determinados en base a la tendencia o no que evidencian.

En ese sentido, los objetivos de largo plazo planteados con la finalidad de lograr la situación futura deseada, son alcanzables bajo un contexto optimista moderado, es decir, siguiendo tan solo la tendencia del análisis realizado de los estados financieros de la Industria Financiera Arequipeña, estos son razonables en su propuesta, por esta razón, no es complicado cumplir con cada uno de ellos. Los OLP se detallarán a continuación con una explicación debajo de cada uno de ellos acerca de la forma como se han obtenido.

- **OLP 1:** Para el 2026 las ventas serán de S/. 1, 587.06 millones. Actualmente son de S/. 746.532 millones.

Para determinar las ventas, se ha observado que estas no presentan una tendencia clara, puesto que del año 2013 al 2014 se acrecienta en 6.58% y del 2014 al 2015 se incrementa solo en 0.77%, del 2015 al 2016 el ascenso es en 12.45%, por este motivo, se toma como input el promedio de estos tres porcentajes bajo el concepto de crecimiento de ventas o ingresos, cuyo porcentaje es 6.6%.

Respecto al crecimiento del sector o mercado, se ha tomado en cuenta la tendencia ascendente de la industria financiera peruana desde el 2007 hasta el 2016, cuyo promedio es de 9.5%, sin embargo, se va a tomar una postura conservadora en cuanto a dicha tendencia,

por lo que este valor se dividirá entre dos, resultado 4.8%. En lo que concierne a los costos financieros, se ha tomado el promedio de este concepto entre el 2013 y el 2016, obteniéndose 22.2%. En torno a los ingresos por servicios financieros se ha tomado el valor del año 2016, puesto que en ese aspecto se observa una tendencia ascendente. Los gastos por servicios financieros siguen el mismo patrón que el concepto anterior, una tendencia creciente, por ello se toma el valor del 2016. Respecto a los gastos administrativos, también evidencian una tendencia ascendente y, en cambio, los otros ingresos se muestran inestables, por ello se toma el promedio entre el 2013 y 2016. Todos estos valores han sido tomados del estado de resultados.

**OLP 2:** Para el 2026 las utilidades serán de S/. 380.547 millones. Actualmente es S/. 102.662 millones. (ROE de 24%)

Para determinar las utilidades, es importante analizar otras variables o inputs que complementan a las ya mencionadas en el OLP respecto a las ventas; estas son la depreciación, los activos fijos netos y el crecimiento de dichos activos. Para ello se ha tomado información del balance general, siguiendo el mismo criterio explicado en los párrafos anteriores, es decir, si se observa una tendencia se toma el valor del 2016, de lo contrario, se considera el promedio obtenido entre los años 2013 y 2016. La tasa impositiva para el Perú es del 30%.

Finalmente, en cuanto al cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC), se realiza por medio del cálculo de otras variables como el costo de la deuda después de impuestos, el retorno del accionista, el porcentaje del pasivo y el patrimonio. El retorno del accionista se calcula por medio del riesgo país, el beta apalancado, la prima de mercado y el  $r_f$  que es la rentabilidad de un activo sin riesgo. Después del cálculo de todas las variables, se procede a realizar la proyección de flujos, por medio de estos se han podido obtener las ventas y utilidad al 2026.

El detalle de todas las variables o inputs y sus valores respectivos tomados para determinar los OLP en cuanto a las ventas y utilidades, se muestran en la Tabla 41. En la Figura 37 se muestra la proyección de los flujos y gracias a ello se han podido plantear los objetivos de largo plazo.

**OLP 3:** Para el 2026 se alcanzará la cifra de 5600 puestos de trabajo. Actualmente son 3356.

Tabla 41

*Detalle de Variables e Inputs para los Flujos al 2026*

<u>Datos</u>	
Ventas o Ingresos	746,532
Crecimiento de Ventas o Ingresos	6.60%
Crecimiento del Sector o Mercado	4.8%
Costos Financieros	22.2%
Ingresos por Servicios Financieros	4.24%
Gastos por Servicios Financieros	0.91%
Gastos Administrativos	45.75%
Otros Ingresos	0.32%
Depreciación Anual	3.37% % AFN
Activos Fijos Netos	77,325
Crecimiento Activos Fijos Netos	6.75%
Tasa Impositiva	30.00%
<u>Tasas</u>	
Costo de la deuda (antes de impuesto)	6.45%
Costo de la deuda (después imp)	4.52%
Riesgo País	1.73%
Beta desapalancada	1.11
Beta apalancado	6.93
Rf	2.54%
Prima de mercado	4.69%
Retorno del accionista	36.79%
Pasivo	88.23%
Patrimonio	11.77%
WACC	8.31%

Teniendo en cuenta que el indicador de contrataciones de personal de la Industria Financiera Arequipeña presenta fluctuaciones, se ha tomado como tasa de crecimiento el promedio de los años comprendidos entre el 2013 y 2016, obteniéndose como resultado un crecimiento de 5.2%. De igual forma se ha tomado también en cuenta que pese al crecimiento y desarrollo que puede presentar la industria en mención a futuro, existe la tendencia a implementar productos y plataformas digitales, por lo que esto va a reducir la cantidad de colaboradores que se va a requerir, por este motivo, se debe tomar una posición conservadora y es lo que se hecho al momento de plantear este objetivo.

## **5.6. Conclusiones**

En base al análisis realizado y a la identificación de los intereses de la Industria Financiera Arequipeña se han establecido los objetivos de largo plazo, los cuales están orientados a las ventas, utilidades y empleabilidad, lo cual va a permitir alcanzar la situación futura deseada. Asimismo, dichos objetivos propuestos para la Industria Financiera Arequipeña, han sido constituidos con la finalidad de hacer más eficientes sus ratios financieros actuales y, que de este modo, sea más competitiva, convirtiéndola en un referente para todas las industrias financieras del Perú, complementando sus resultados con un trabajo alineado a la ética, responsabilidad social y medio ambiente, garantizando así la sostenibilidad y contribuyendo al desarrollo del país bajo la premisa que la inclusión financiera es un interés común del Perú y de la Industria Financiera Arequipeña.

Respecto a los ratios financieras de la Industria Financiera Arequipeña, estos se encuentran en un rango competitivo en comparación a las demás industria financieras del país, excepto por Lima. De igual forma, esto no implica que no exista la posibilidad por mejorar, ya que, por el contrario, si cuenta con el potencial necesario para poder maximizar estos ratios, permitiéndole conseguir una ventaja competitiva frente a la competencia.



Por su parte, el Estado, por medio de los organismos reguladores como la SBS y el BCRP, fomenta la competencia justa y la transparencia gracias a su normativa; esto permite que todos los integrantes de la industria financiera puedan desenvolverse en igual de condiciones.



Tabla 42

*Proyección de Flujos al 2016*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento del Sector o Mercado	4.8%	5.0%	5.3%	5.5%	5.8%	6.1%	6.4%	6.7%	7.0%	7.3%
Crecimiento de Ventas o Ingresos	795,794	848,308	904,286	963,958	1,027,568	1,095,375	1,167,657	1,244,709	1,326,845	1,414,401
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas o Ingresos	833,993	890,981	951,959	1,017,216	1,087,065	1,161,843	1,241,912	1,327,663	1,419,518	1,517,931
Costos Financieros	185,321	197,985	211,534	226,035	241,556	258,173	275,965	295,020	315,431	337,299
Margen bruto	648,671	692,996	740,424	791,181	845,509	903,670	965,947	1,032,643	1,104,087	1,180,632
Ingresos por Servicios Financieros	35,320	37,733	40,316	43,079	46,038	49,204	52,595	56,227	60,117	64,285
Gastos por Servicios Financieros	7,628	8,149	8,707	9,304	9,943	10,627	11,359	12,143	12,983	13,883
Gastos Administrativos	381,518	407,588	435,483	465,336	497,289	531,497	568,125	607,353	649,373	694,393
Otros Ingresos	2,665	2,847	3,042	3,250	3,473	3,712	3,968	4,242	4,536	4,850
EBITDA	297,510	317,839	339,592	362,871	387,788	414,463	443,026	473,616	506,384	541,490
Depreciación	2,785	2,973	3,174	3,388	3,617	3,861	4,122	4,400	4,697	5,014
EBIT	294,724	314,866	336,417	359,482	384,171	410,602	438,904	469,216	501,686	536,476
Impuestos	88,417	94,460	100,925	107,845	115,251	123,181	131,671	140,765	150,506	160,943
Depreciación	2,785	2,973	3,174	3,388	3,617	3,861	4,122	4,400	4,697	5,014
NOPAT	209,092	223,379	238,666	255,026	272,537	291,283	311,355	332,851	355,878	380,548
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>871,977</b>	<b>931,561</b>	<b>995,316</b>	<b>1,063,545</b>	<b>1,136,576</b>	<b>1,214,760</b>	<b>1,298,475</b>	<b>1,388,132</b>	<b>1,484,170</b>	<b>1,587,066</b>

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz tiene como base las Fortalezas y Debilidades de la MEFI, así como las Oportunidades y Amenazas de la MEFE, conforme señala D'Alessio (2015) “con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente” (p. 271). En la Tabla 43 se pueden apreciar las estrategias generadas por la matriz FODA.

### 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

De acuerdo con D'Alessio (2015) la matriz de la posición estratégica es usada para determinar la apropiada estructura estratégica de una organización. “La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva” (p. 275).

En la siguiente Tabla 44 se muestran los factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA de acuerdo a los datos considerados para la industria financiera de Arequipa y a continuación, en la Figura 36 se muestra el resultado obtenido para el sector en estudio. Al hacer el análisis de la matriz y con los resultados obtenidos se grafica el polígono y se observa el vector resultante en la posición agresiva, por lo que se concluye que la industria en estudio goza de una fortaleza financiera (FF) y una fortaleza de la industria importante (FI) ya que poseen valores elevados.

Tabla 43

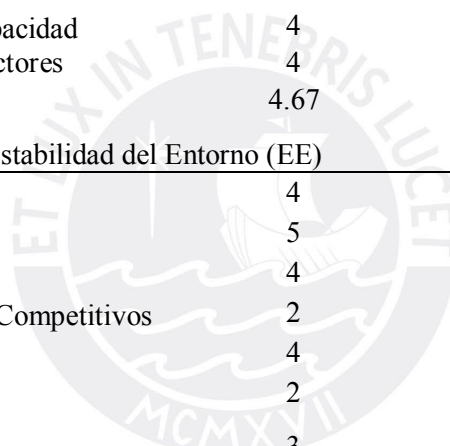
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

		Fortalezas: F		Debilidades: D	
		Análisis Interno	Análisis Externo	Análisis Interno	Análisis Externo
		1 Amplitud de los canales de atención a nivel nacional	2 Percepción de confianza y seguridad	3 Participación de mercado	4 Gestión del riesgo
		5 Índice de solvencia económica	6 Tasas competitivas	7 Personal capacitado con conocimiento y experiencia en el sector financiero	
				1 Plan de sucesión (Gestión del Talento)	2 Orientación de servicio al cliente
				3 Capacidad de respuesta ante el ingreso de la competencia	4 Inversión en infraestructura tecnológica
				5 Estructura organizacional dependiente del cambio de elecciones municipales	6 Utilización de plataformas tecnológicas
				7 Respaldo patrimonial para el crecimiento	
Oportunidades: O		Estrategias FO (Explotar)		Estrategias DO (Buscar)	
1	Crecimiento de la intermediación financiera en el Perú	Desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico: O1 y F1, F2, F3		Elaborar y ejecutar un programa de desarrollo de competencias para el personal de rango medio con la finalidad de promoverlos y destacarlos a nuevas sucursales: O1, O2, O4, O5 y D1, D2	
2	Incremento de la bancarización a través de la inclusión financiera como política de estado	Desarrollar nuevos productos y servicios financieros acorde a las necesidades del mercado: O1, O4 y F2, F3, F4, F5, F6, F7		Implementación de un programa de Calidad Total para mejorar todos los procesos y en especial la orientación de servicio al cliente: O1, O2 y D2, D3	
3	Captación de inversiones extranjeras gracias a una mejor calificación de riesgo país	Estructurar servicios financieros que soporten el desarrollo de proyectos de infraestructura y vivienda aprovechando el crecimiento de la PEA: O2, O5 y F2, F3, F7.		Desarrollar Sistemas de Información que permitan conocer al cliente para que en base a ello se ofrezcan mejores servicios y productos: O1, O2, O4, O5, O6 y D2, D3, D4.	
4	El Perú, al ser un país en vías de desarrollo tiene un alto potencial para el crecimiento de las microfinanzas	Estructurar Fondos Mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras: O1, O3, O5 y F1, F2, F3, F7		Desarrollar plataformas digitales aprovechando el crecimiento de la intermediación financiera: O1, O2, O4, O5, O6 y D2, D4, D6.	
5	Crecimiento de la población económicamente activa que genera mayores niveles de bancarización	Crear programas de educación e inclusión financiera dirigidas a las Pymes y Mypes con el objetivo de incrementar las colocaciones en estos segmentos: O1, O2, O4 y F1, F2, F7.		Adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado: O1, O2, O4, O5 y D7	
6	Tendencia al mayor uso de las tecnologías y acceso a internet lo que permite crear nuevos productos y servicios financieros	Desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario-Banco: O1, O2, O5, O6 y F1, F2, F7.			
Amenazas: A		Estrategias FA (Confrontar)		Estrategias DA (Evitar)	
1	Bajas barreras de entrada	Adquirir entidades financieras para mitigar el ingreso de otras: A1 y F5.		Desarrollar una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia: A1, A2, A3 y D3, D4, D6	
2	Infraestructura tecnológica en el país	Invertir en infraestructura tecnológica para brindar un mejor soporte a los clientes: A2 y F5.		Desarrollar productos y servicios en donde la experiencia del servicio al cliente sea simple y amigable en los actuales y nuevos mercados: A1, A3, A5 y D2, D3.	
3	La informalidad de competidores no regulados por la SBS	Establecer un programa de educación y cultura financiera para promover y comunicar los beneficios para clientes potenciales: A3, A4, A5 y F1, F2, F5, F6, F7.			
4	Nivel de educación financiera en la población				
5	Informalidad de los microempresarios				

Tabla 44.

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)*

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1. Potencial de Crecimiento	6	1. Participación en el Mercado	5
2. Potencial de Utilidades	6	2. Calidad del Producto	4
3. Estabilidad Financiera	5	3. Ciclo de Vida del Producto	3
4. Conocimiento Tecnológico	3	4. Ciclo de Reemplazo del Producto	5
5. Utilización de Recursos	4	5. Lealtad del Consumidor	2
6. Intensidad de Capital	5	6. Utilización de la Capacidad de los Competidores	4
7. Facilidad de Entrada al Mercado	5	7. Conocimiento Tecnológico	3
8. Productividad/Utilización de la Capacidad	4	8. Integración Vertical	3
9. Poder de Negociación de los Productores	4	9. Velocidad de Introducción de Nuevos Productos	5
Promedio =	4.67	Promedio -6 =	-2.22
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1. Cambios Tecnológicos	4	1. Retorno en la Inversión	6
2. Tasa de Inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la Demanda	4	3. Liquidez	5
4. Rango de Precios de los Productos Competitivos	2	4. Capital Requerido Versus Capital Disponible	3
5. Barreras de Entrada al Mercado	4	5. Flujo de Caja	5
6. Rivalidad/Presión Competitiva	2	6. Facilidad de Salida del Mercado	2
7. Comportamiento de los Índices Macroeconómicos	3	7. Riesgo Involucrado en el Negocio	4
8. Presión de los Productos Sustitutos	5	8. Rotación de Inventarios	5
Promedio -6 =	-2.38	9. Economía de Escalas y de Experiencia	5
		Promedio =	4.44
X = FI + VC	2.44	Y = EE + FF	2.07



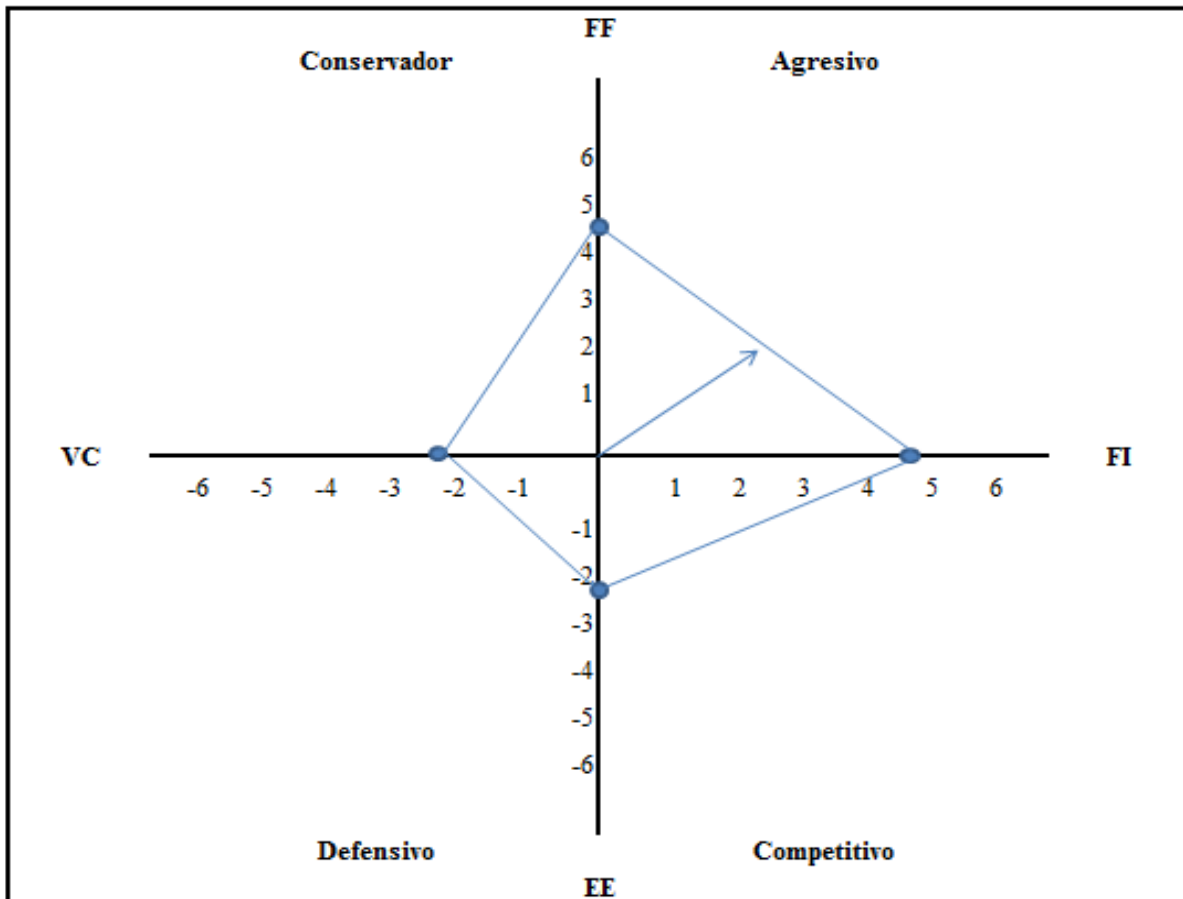


Figura 36. Matriz PEYEA para el Sector Microfinanciero

El vector resultante cae en la zona que se denomina agresiva, es decir, que se debe asociar una postura estratégica orientada a dicha posición. Según Miles y Snow (2003), la postura agresiva corresponde a las estrategias de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.

Según lo expuesto, las estrategias que más se identifican en este cuadrante (agresivo) son: (a) la diversificación concéntrica, (b) la integración vertical, (c) la concentración y (d) el liderazgo en costos (construcción de instalaciones eficientes, reducción agresiva de costos, control estricto de costos, reducción de gastos en I+D, ventas y publicidad). Este resultado nos orienta sobre que estrategias utilizar; pero aún, se debe analizar el resultado de las otras matrices.



### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para el presente estudio, en vista que la Industria Financiera Arequipeña está compuesto por la Caja Municipal, se ha procedido a analizar al sector microfinanciero de todas las cajas del Perú. Así en la Tabla 45, y en la Figura 37 están todas las organizaciones de las cajas municipales y se observará la posición que tiene una frente a la otra y el crecimiento de cada una de ellas del año 2016 al 2017. A su vez se puede observar que la participación de mercado del sector microfinanciero de Arequipa ocupa el primer lugar en el Perú con un 22.16%.

Tabla 45

#### *Participación y Crecimiento de Mercado de los Sectores Financieros del Perú*

Entidades del sector	Total créditos 2016 (en miles de soles)	Total créditos 2017 (en miles de soles)	% Participación 2017	Participación relativa	% Crecimiento
1. Arequipa	3'253,735	3'729,131	26.37%	1.00	14.61%
2. Cusco	1'706,740	1'987,067	14.05%	0.53	16.42%
3. Ancash	152,488	137,145	0.97%	0.04	-10.06%
4. Junín	1'978,644	2'548,984	18.03%	0.68	28.82%
5. Ica	671,605	712,633	5.04%	0.19	6.11%
6. Loreto	329,852	338,231	2.39%	0.09	2.54%
7. Piura	2'041,252	2'571,275	18.18%	0.69	25.97%
8. Tacna	618,286	679,981	4.81%	0.18	9.98%
9. La Libertad	1'358,586	1'435,771	10.15%	0.39	5.68%
Total créditos del sector	12,111,188	14,140,218	100.00%		16.75%

*Nota. Tomado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017a). Estadísticas del Sistema Financiero. (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).*

Para la elaboración de la matriz BCG se elegirán los 5 sectores con mayor participación de mercado y con el mayor porcentaje de crecimiento que en este caso son: (a) Arequipa, (b) Piura, (c) Junín, (d) Cusco y (e) La Libertad.

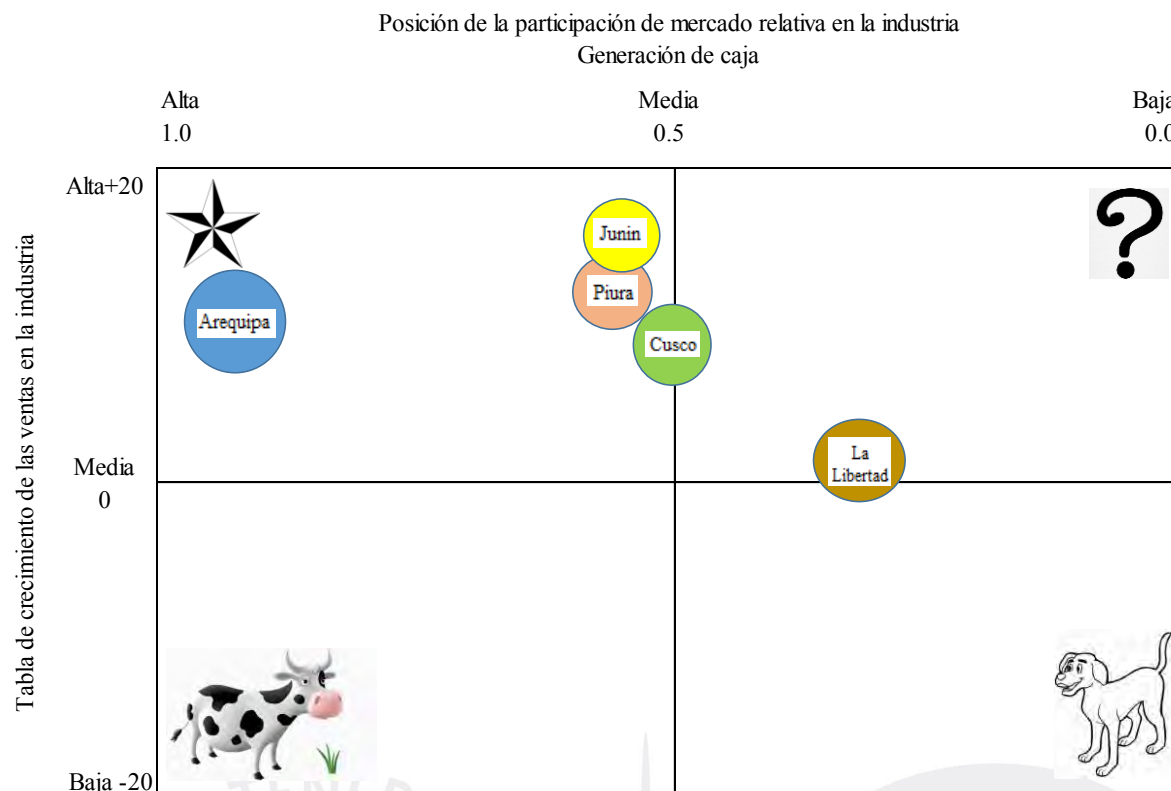


Figura 37. Matriz BCG para el Sector Microfinanciero.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la Matriz Interna y Externa se grafican los rangos de los puntajes obtenidos de la MEFE y MEFI, cada producto o división es llamado una Matriz de Portafolio. El eje “x” se refiere al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, que está dividido en tres sectores y que reflejan la posición estratégica interna de la industria financiera arequipeña. Por otro lado, el eje “y” se refiere al rango total de puntajes ponderados de la MEFE y también está dividido en tres sectores que reflejan la capacidad de la industria financiera arequipeña para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades); y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. (D’Alessio, 2015, pp. 294).

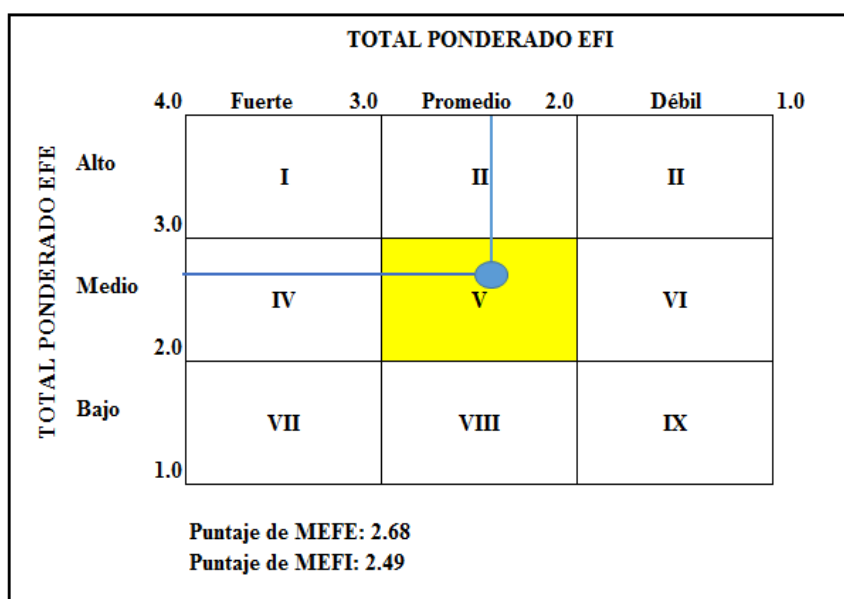


Figura 38. Matriz IE para el Sector Microfinanciero

De acuerdo a lo indicado, la matriz IE coloca a la industria financiera de Arequipa en la sección V que pertenece a la región 2 por lo que se definiría que las estrategias a seguir serían penetración en el mercado y desarrollo de productos en el que la prescripción es retener y mantener. Este resultado se debe tener en cuenta al momento de elegir las estrategias finales.

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

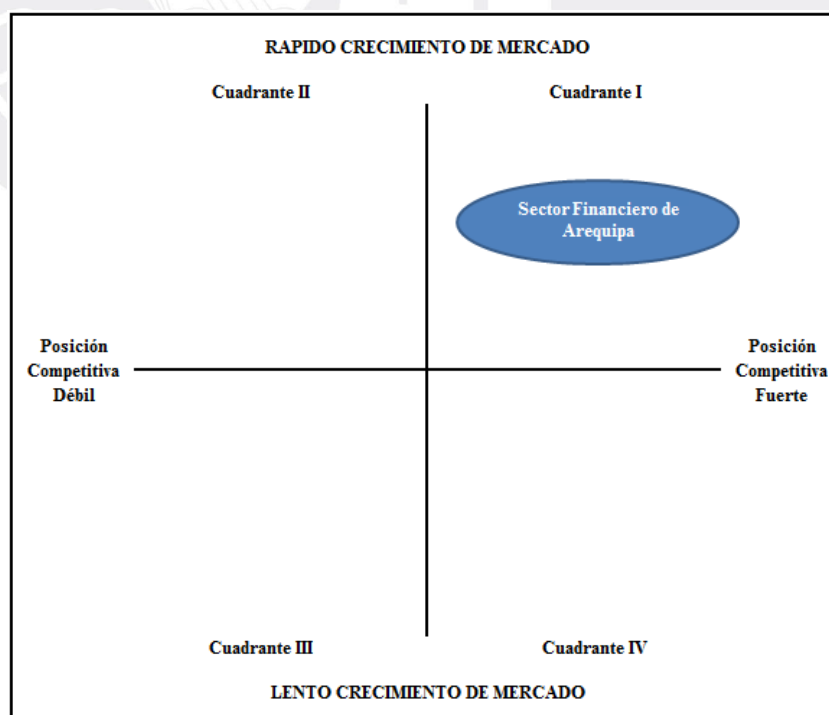


Figura 39. Matriz GE para el Sector Microfinanciero

La Industria Financiera Arequipeña se ubica en el cuadrante uno, el cual nos sugiere la utilización de las siguientes estrategias: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, (e) integración vertical hacia atrás, (f) integración horizontal y (g) diversificación concéntrica.

#### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La matriz de decisión estratégica de la Tabla 46, integra las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, donde se agrupan las estrategias, y se aprecian las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, incluso las que se consideren pertinentes para el proceso, las cuales serán consideradas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

#### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

De acuerdo con D'Alessio, (2015) “la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias, indica objetivamente que alternativas estratégicas son las mejores” (p. 300) (ver Tabla 47).

De la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico se tiene las estrategias:

1. Desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico.
2. Estructurar Fondos Mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras.
3. Desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario-banco.
4. Adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado.
5. Desarrollar una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia.

Tabla 46

## Matriz de Decisión Estratégico (MDE)

	Alternativa	Estrategia	Estrategia Específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	Intensiva	Penetración en el Mercado	Desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico.	X	X	X	X	X	5
E2	Diversificación	Diversificación Concéntrica	Desarrollar nuevos productos y servicios financieros acorde a las necesidades del mercado.	X				X	2
E3	Intensiva	Desarrollo de Productos	Estructurar servicios financieros que soporten el desarrollo de proyectos de infraestructura y vivienda aprovechando el crecimiento de la PEA.	X	X	X	X	X	5
E4	Intensiva / Diversificación	Desarrollo de Mercado / Diversificación Concéntrica	Estructurar Fondos Mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras.	X	X	X	X	X	5
E5		Interna	Crear programas de educación e inclusión financiera dirigidas a las Pymes y Mypes con el objetivo de incrementar las colocaciones en estos segmentos.	X					1
E6	Intensiva	Desarrollo de Productos	Desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario-Banco.	X	X	X	X	X	5
E7		Interna	Elaborar y ejecutar un programa de desarrollo de competencias para el personal de rango medio con la finalidad de promoverlos y destacarlos a nuevas sucursales.	X					1
E8		Interna	Implementación de un programa de Calidad Total para mejorar todos los procesos y en especial la orientación de servicio al cliente.	X					1
E9		Interna	Desarrollar Sistemas de Información que permitan conocer al cliente para que en base a ello se ofrezcan mejores servicios y productos.	X					1
E10	Intensiva	Desarrollo de Productos	Desarrollar plataformas digitales aprovechando el crecimiento de la intermediación financiera.	X	X	X	X	X	5
E11	Integración	Integración Horizontal	Adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado.	X		X		X	3
E12	Integración	Integración Horizontal	Adquirir entidades financieras para mitigar el ingreso de otras.	X		X		X	3
E13		Interna	Invertir en infraestructura tecnológica para brindar un mejor soporte a los clientes.	X					1
E14		Interna	Establecer un programa de educación y cultura financiera para promover y comunicar los beneficios para clientes potenciales.	X					1
E15	Intensiva / Diversificación	Desarrollo de Mercado / Diversificación Concéntrica	Desarrollar una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia.	X	X	X	X	X	5
E16	Intensiva	Desarrollo de Productos	Desarrollar productos y servicios en donde la experiencia del servicio al cliente sea simple y amigable en los actuales y nuevos mercados.	X	X	X	X	X	5



Tabla 47

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	E1 Desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico.		E3 Estructurar servicios financieros que soporten el desarrollo de proyectos de infraestructura y vivienda aprovechando el crecimiento de la PEA.		E4 Estructurar Fondos Mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras.		E6 Desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario-banco.		E11 Adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado.		E15 Desarrollar una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia.		E16 Desarrollar productos y servicios en donde la experiencia del servicio al cliente sea simple y amigable en los actuales y nuevos mercados.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>																
1 Crecimiento de la intermediación financiera en el Perú	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	
2 Incremento de la bancarización a través de la inclusión financiera como política de estado	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	
3 Captación de inversiones extranjeras gracias a una mejor calificación de riesgo país	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	
4 El Perú, al ser un país en vías de desarrollo tiene un alto potencial para el crecimiento de las microfinanzas	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	
5 Crecimiento de la población económicamente activa que genera mayores niveles de bancarización	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
6 Tendencia al mayor uso de las tecnologías y acceso a internet lo que permite crear nuevos productos y servicios financieros	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09	
<b>Amenazas</b>																
1 Bajas barreras de entrada	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
2 Infraestructura tecnológica en el país	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
3 La informalidad de competidores no regulados por la SBS	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	
4 Nivel de educación financiera en la población	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	
5 Informalidad de los microempresarios	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
<b>Fortalezas</b>																
1 Amplitud de los canales de atención a nivel nacional	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	
2 Percepción de confianza y seguridad	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	
3 Participación de mercado	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	
4 Gestión del riesgo	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	
5 Índice de solvencia económica	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	
6 Tasas competitivas	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	
7 Personal capacitado con conocimiento y experiencia en el sector financiero	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
<b>Debilidades</b>																
1 Plan de sucesión (Gestión del Talento)	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	
2 Orientación de servicio al cliente	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	
3 Capacidad de respuesta ante el ingreso de la competencia	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	
4 Inversión en infraestructura tecnológica	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	
5 Estructura organizacional dependiente del cambio de elecciones municipales	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
6 Utilización de plataformas tecnológicas	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09	
7 Respaldo patrimonial para el crecimiento	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	
<b>Total</b>			<b>5.65</b>		4.69		<b>5.38</b>		<b>5.82</b>		<b>5.44</b>		<b>5.52</b>		4.10	



### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

Una vez que se obtiene las estrategias más atractivas y que cuentan con un mayor impacto, es por ello que estas estrategias son evaluadas bajo la Matriz de Rumelt, considerando así los diferentes criterios tales como; (a) consistencia, cuando no existe objetivos o políticas mutuamente excluyentes; (b) consonancia, la cual es adaptativa y acorde al entorno; (c) factibilidad, la cual no origina sobrecostos; y (d) ventaja, la cual provee ventajas competitivas. Según D'Alessio (2015), las estrategias, para ser aprobadas, deben estar alineadas y aprobadas con cada uno de los cuatro criterios establecidos, tal como se muestra en la Tabla 48.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

El objetivo de esta matriz de la Tabla 49, es verificar que las estrategias específicas elegidas no transgredan aspectos relacionados con los derechos y la justicia, debiendo ser adecuados para los fines a ser alcanzados. En ese sentido, las estrategias que se han planteado se encuentran acordes a las exigencias éticas como son las de derecho, justicia y utilitarismo.

### **6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Dado el resultado obtenido del análisis de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), se muestran en esta matriz las estrategias retenidas y las estrategias de contingencias, mostrando así el puntaje obtenido para cada una de las estrategias, tal como se muestra en la Tabla 50.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

En esta matriz se confrontan las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo planteados, con la finalidad de verificar si éstas ayudan al cumplimiento de los mismos. En la Tabla 51 se muestra esta concordancia.

### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Esta matriz permite evaluar las posibles acciones de los competidores y/o sustitutos

como reacción a las estrategias planteadas para la industria financiera arequipeña. En la Tabla 52 se muestra lo analizado para los cuatro principales competidores de la industria como son: (a) Piura, (b) Junín, (c) Lima y (d) México DF. El análisis riguroso de estas posibilidades permitirá una mejor implementación de las estrategias al poder evaluar las posibles reacciones de los competidores.

Tabla 48

*Matriz de Rumelt (MR)*

	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1	Desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Estructurar Fondos Mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario-Banco.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Desarrollar una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí



Tabla 49

*Matriz de Ética (ME)*

Estrategias	Derechos									Justicia	Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultado estratégicos	Medios Estratégicos empleados		
E1	Desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	SI
E4	Estructurar Fondos Mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras.	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	SI
E6	Desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario-Banco.	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	SI
E11	Adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E15	Desarrollar una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI

Tabla 50

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (ERC)*

Tipo	Puntaje	Estrategia	Descripción
	5.65	E1	Desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico.
	5.38	E4	Estructurar Fondos Mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras.
Estrategias Retenidas	5.82	E6	Desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario-Banco.
	5.44	E11	Adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado.
	5.52	E15	Desarrollar una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia.
	4.69	E3	Estructurar servicios financieros que soporten el desarrollo de proyectos de infraestructura y vivienda aprovechando el crecimiento de la PEA.
Estrategias de Contingencia	4.10	E16	Desarrollar productos y servicios en donde la experiencia del servicio al cliente sea simple y amigable en los actuales y nuevos mercados.
		E2	Desarrollar nuevos productos y servicios financieros acorde a las necesidades del mercado.

Tabla 51

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (EOLP)

		Visión		
Para el año 2026, la Industria Financiera Arequipeña se mantendrá líder en el mercado nacional microfinanciero, con la más alta rentabilidad, generando valor a nuestra comunidad vinculada.				
		OLP1	OLP2	OLP3
Intereses Organizacionales				
1.-	Incrementar la Participación en el Mercado	Para el 2026 las ventas serán de S/. 1, 587.06 millones. Actualmente son de S/. 746.532 millones.	Para el 2026 las utilidades serán de S/. 380.547 millones. Actualmente es S/. 102.662 millones. (ROE de 24%)	Para el 2026 se alcanzará la cifra de 5600 puestos de trabajo. Actualmente son 3356.
2.-	Mantener ratios de solvencia y morosidad con estándares adecuados			
3.-	Contar con Personal Capacitado y Orientado al Servicio del Cliente			
Estrategias Específicas				
E1	Desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico.	X	X	X
E4	Estructurar Fondos Mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras.	X	X	X
E6	Desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario-banco.	X	X	X
E11	Adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado.	X	X	X
E15	Desarrollar una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia.	X	X	X

Tabla 52.

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (EPCS)*

	Estrategia	Piura	Junín	Lima	México DF
E1	Desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico.	Actualmente cuenta con planes de expansión	Actualmente cuenta con planes de expansión	Expansión hacia zonas alejadas con crecimiento económico	Se está expandiendo en todo el Perú
E4	Estructurar Fondos Mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras.	No está dentro de sus planes el desarrollo de este producto	No está dentro de sus planes el desarrollo de este producto	Ya cuenta con este producto	No está dentro de sus planes el desarrollo de este producto
E6	Desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario-Banco.	No está dentro de sus planes mejorar sus plataformas digitales	No está dentro de sus planes mejorar sus plataformas digitales	Ya cuentan con estas plataformas	No está dentro de sus planes mejorar sus plataformas digitales
E11	Adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado.	No está dentro de sus planes comprar otra financiera	No está dentro de sus planes comprar otra financiera	Podría reaccionar comprando una financiera Ya cuenta con	Podría reaccionar comprando una financiera
E15	Desarrollar una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia.	No está dentro de sus planes desarrollar FINTECH	No está dentro de sus planes desarrollar FINTECH	FINTECH y se espera un crecimiento mayor de este servicio	No está dentro de sus planes desarrollar FINTECH



### 6.13. Conclusiones

Después de analizar las diversas matrices elaboradas como: (a) la matriz FODA, (b) la matriz PEYEA, (c) la matriz Boston Consulting Group (BCG), (d) la matriz Interna Externa, y (e) la matriz Gran Estrategia consideradas parte de un proceso que direcciona las estrategias posibles a tomar y, una tercera etapa que contienen a las últimas matrices como (a) matriz de decisión estratégica, (b) matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, (c) matriz de Rumelt y (d) matriz de Ética que ayudan a filtrar las mejores estrategias y a enfocarse en las mismas, se han tomado en cuenta las que cumplieron con las características que hacen viable la implementación y ayudan al cumplimiento de los objetivos de largo plazo,

Asimismo, se puede decir también que la posición de la Industria Financiera Arequipeña es la segunda en el país en la captación de créditos y depósitos, después de Lima; y a su vez es líder en el sector microfinanciero, por lo ello las estrategias que vamos a implementar tienen una postura agresiva orientada a desarrollar nuevos mercados, ofreciendo productos innovadores de acuerdo a la exigencias de los clientes actuales y potenciales, aprovechando el crecimiento económico del país y las nuevas tendencias en cuanto al mayor uso de la tecnología. Finalmente se debe ser consciente de que la competencia en el sector financiero, por captar clientes, es intensa, por lo tanto se deben tener estrategias para fidelizarlos y generar relaciones de largo, en consecuencia, proporcionará un incremento en las ventas, utilidad y rentabilidad.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Como el nombre de este capítulo lo indica, esta fase comprende la implementación o puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados y, en consecuencia, se van a ejecutar las estrategias retenidas para la organización. Para esto, es fundamental definir de forma específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida. Se debe tener presente que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, por esta razón, es esencial contar con líderes con capacidades de llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico. La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y, después, en resultados. (D'Alessio, 2015).

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los Objetivos de Corto Plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales, con cada estrategia, se alcanzan los Objetivos de Largo Plazo (OLP), es decir, la suma de los OCP da como resultado cada OLP.

A continuación, se va a establecer los OCP en relación a cada OLP para el Industria Financiera Arequipeña:

**OLP 1: Para el 2026 las ventas serán de S/. 1, 587.06 millones. Actualmente son de S/. 746.532 millones.**

OCP 1.1: Para el año 2018 las ventas serán de S/ 931,561 MM.

OCP 1.2: Para el año 2020 las ventas serán de S/ 1, 063,545 MM.

OCP 1.3: Para el año 2022 las ventas serán de S/ 1, 214,760 MM.

OCP 1.4: Para el año 2024 las ventas serán de S/ 1, 388,132 MM.

OCP 1.5: Para el año 2026 las ventas serán de S/ 1, 587,065 MM.

OCP 1.6: Incrementar 6 agencias anualmente de modo tal que se tenga mayor presencia a nivel nacional.

OCP 1.7: Para el año 2018 se contará con el producto de Fondos Mutuos con el objetivo de captar clientes con excedente de capital.

OCP 1.8: Para el año 2019 se implementará plataformas y productos digitales con la finalidad de captar más clientes y por consiguiente incrementar ventas.

OCP 1.9: Para el año 2020 se comprará la Caja Tacna con el objetivo de incrementar las ventas y ganar mayor participación de mercado.

OCP 1.10: Para el año 2018 establecer programas de educación y cultura financiera para promover y comunicar los beneficios para los clientes potenciales con la finalidad de incrementar las colocaciones.

OCP 1.11: Para el año 2018 implementar un programa de calidad total para mejorar todos los procesos y en especial la orientación de servicio al cliente.

OCP 1.12: Para el año 2019 implementar sistemas de información (Business Intelligence) que permitan conocer a los clientes y en base a sus preferencias ofrecerles productos y servicios financieros.

**OLP 2: Para el 2026 las utilidades serán de S/. 380.547 millones. Actualmente es S/. 102.662 millones. (ROE de 24%)**

OCP 2.1: Para el año 2018 las utilidades serán de S/ 223,379 MM.

OCP 2.2: Para el año 2020 las utilidades serán de S/ 255,026 MM.

OCP 2.3: Para el año 2022 las utilidades serán de S/ 291,283 MM.

OCP 2.4: Para el año 2024 las utilidades serán de S/ 332,851 MM.

OCP 2.5: Para el año 2026 las utilidades serán de S/ 380,547 MM.

OCP 2.6: Incrementar 10 ATMs anualmente con la finalidad de reducir la cantidad de transacciones por medio de ventanilla.

OCP 2.7: Para el 2019 se implementará una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de captar clientes y reducir costos operativos.

**OLP 3: Para el 2026 se alcanzará la cifra de 5600 puestos de trabajo. Actualmente son 3356.**

OCP 3.1: Para el año 2018 los puestos de trabajo serán de 3800.

OCP 3.2: Para el año 2020 los puestos de trabajo serán de 4250.

OCP 3.3: Para el año 2022 los puestos de trabajo serán de 4700.

OCP 3.4: Para el año 2024 los puestos de trabajo serán de 5150.

OCP 3.5: Para el año 2026 los puestos de trabajo serán de 5600.

OCP 3.6: Para el año 2018 elaborar y ejecutar un programa de desarrollo de competencias para el personal de rango medio con la finalidad de promoverlos a nuevas sucursales.

OCP 3.7: Para el año 2018 contratar personal especialista en inversiones de Fondos Mutuos.

OCP 3.8: Para el año 2019 contratar personal especialista en tecnologías y sistemas de información que van a ser el soporte de las plataformas digitales.

El incremento de la cantidad de puestos de trabajo va en relación al aumento de agencias, creación de FINTECH, compra de otra financiera entre otros.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Según D'Alessio (2015), los recursos son los insumos que van a facilitar la ejecución de las estrategias seleccionadas. Asimismo, para que la implementación sea exitosa es importante distribuir los recursos de modo tal que se refuercen las competencias que distinguen a la organización y que la lleven hacia la visión esperada. Los recursos a asignar son cuatro: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos.

## **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas, según D'Alessio (2015) son los límites a los que cada gerente debe ceñir sus acciones y que acotan la implementación de cada estrategia y ello incluye las

Tabla 53

## Matriz de los Recursos Asignados a los OCP

Objetivo de Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico	
OCP 1 Para el 2026 las ventas serán de S/. 1, 587.06 millones. Actualmente son de S/. 746.532 millones.	OCP 1.1	Para el año 2018 las ventas serán de S/. 931,561 MM.	Fondos para desarrollo de productos y mercados	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 1.2	Para el año 2020 las ventas serán de S/. 1, 063,545 MM.	Fondos para desarrollo de productos y mercados	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 1.3	Para el año 2022 las ventas serán de S/. 1, 214,760 MM.	Fondos para desarrollo de productos y mercados	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 1.4	Para el año 2024 las ventas serán de S/. 1, 388,132 MM.	Fondos para desarrollo de productos y mercados	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 1.5	Para el año 2026 las ventas serán de S/. 1, 587,065 MM.	Fondos para desarrollo de productos y mercados	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 1.6	Incrementar 6 agencias anualmente de modo tal que se tenga mayor presencia a nivel nacional.	Fondos para implementación de agencias	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 1.7	Para el año 2018 se contará con el producto de Fondos Mutuos con el objetivo de captar clientes con excedente de capital.	Fondos para desarrollo de productos y mercados	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 1.8	Para el año 2019 se implementará plataformas y productos digitales con la finalidad de captar más clientes y por consiguiente incrementar ventas.	Fondos para la implementación de plataformas y productos digitales	Oficinas y mobiliario	Personal de TI especializado	Computadoras y software
	OCP 1.9	Para el año 2020 se comprará la Caja Tacna con el objetivo de incrementar las ventas y ganar mayor participación de mercado.	Incremento del patrimonio	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 1.10	Para el año 2018 establecer programas de educación y cultura financiera para promover y comunicar los beneficios para los clientes potenciales con la finalidad de incrementar las colocaciones.	Fondos para la implementación de programas de educación y cultura financiera	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 1.11	Para el año 2018 implementar un programa de calidad total para mejorar todos los procesos y en especial la orientación de servicio al cliente.	Fondos para la implementación del programa de calidad total	Oficinas y mobiliario	Personal especializado en programas de calidad total	Computadoras
	OCP 1.12	Para el año 2019 implementar sistemas de información (Business Intelligence) que permitan conocer a los clientes y en base a sus preferencias ofrecerles productos y servicios financieros.	Fondos para desarrollo de productos y mercados	Oficinas y mobiliario	Personal especializado en programas de BI	Computadoras
OCP 2 Para el 2026 las utilidades serán de S/. 380.547 millones. Actualmente es S/. 102.662 millones. (ROE de 24%)	OCP 2.1	Para el año 2018 las utilidades serán de S/. 223,379 MM.	Fondos para mejorar la utilidad	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 2.2	Para el año 2020 las utilidades serán de S/. 255,026 MM.	Fondos para mejorar la utilidad	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 2.3	Para el año 2022 las utilidades serán de S/. 291,283 MM.	Fondos para mejorar la utilidad	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 2.4	Para el año 2024 las utilidades serán de S/. 332,851 MM.	Fondos para mejorar la utilidad	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 2.5	Para el año 2026 las utilidades serán de S/. 380,547 MM.	Fondos para mejorar la utilidad	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 2.6	Incrementar 10 ATMs anualmente con la finalidad de reducir la cantidad de transacciones por medio de ventanilla.	Fondos para implementar ATMs	Oficinas y mobiliario	Personal especializado en la instalación de ATMs	ATMs
	OCP 2.7	Para el 2019 se implementará una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de captar clientes y reducir costos operativos.	Fondos para la implementación de la FINTECH	Oficinas y mobiliario	Personal de TI especializado	Computadoras y Software
OCP 3 Para el 2026 se alcanzará la cifra de 5600 puestos de trabajo. Actualmente son 3356.	OCP 3.1	Para el año 2018 los puestos de trabajo serán de 3800.	Fondos para la contratación de colaboradores	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 3.2	Para el año 2020 los puestos de trabajo serán de 4250.	Fondos para la contratación de colaboradores	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 3.3	Para el año 2022 los puestos de trabajo serán de 4700.	Fondos para la contratación de colaboradores	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 3.4	Para el año 2024 los puestos de trabajo serán de 5150.	Fondos para la contratación de colaboradores	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 3.5	Para el año 2026 los puestos de trabajo serán de 5600.	Fondos para la contratación de colaboradores	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 3.6	Para el año 2018 elaborar y ejecutar un programa de desarrollo de competencias para el personal de rango medio con la finalidad de promoverlos a nuevas sucursales.	Fondos para ejecutar un programa de desarrollo de competencias	Oficinas y mobiliario	Personal especializado en la elaboración de programas de desarrollo de competencias	Computadoras
	OCP 3.7	Para el año 2018 contratar personal especialista en inversiones de Fondos Mutuos.	Fondos para la contratación de colaboradores	Oficinas y mobiliario	Staff de analistas financieros certificados	Computadoras
	OCP 3.8	Para el año 2019 contratar personal especialista en tecnologías y sistemas de información que van a ser el soporte de las plataformas digitales.	Fondos para la contratación de colaboradores	Oficinas y mobiliario	Personal de TI especializado	Computadoras y Software



directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de objetivos. Cabe resaltar que dichas políticas deben estar alineadas con los valores de la organización, es decir, debe existir una correspondencia bilateral.

Tabla 54

*Políticas de la Industria Financiera Arequipeña*

Políticas	Estrategias				
	E1	E4	E6	E11	E16
	Desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico	Estructurar Fondos Mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras	Desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario-Banco	Adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado	Desarrollar una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia
P1: El sector debe cumplir con las recomendaciones de Basilea II.	X	X	X	X	X
P2: Todas las operaciones deben garantizar la seguridad de la información de los clientes.		X	X		X
P3: Seguridad en los accesos a las plataformas, red de oficinas, cajeros y accesos web	X		X		X
P4: Invertir en diversificar en productos y expansión geográfica	X	X	X	X	X
P5: Fortalecer la educación financiera de los clientes actuales y potenciales		X			X
P6: Mantener una gestión financiera, medioambiental, de optimización de recursos e impacto social sostenibles.	X		X	X	X
P7: Toda inversión debe asegurar el crecimiento y la rentabilidad del sector	X	X	X	X	X



#### **7.4. Estructura Organizacional de la Industria Financiera Arequipeña**

La estructura organizacional es el armazón de la organización y esta incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades. Se debe evaluar y definir si la estructura actual con la que cuenta la organización es la más adecuada para ejecutar las estrategias seleccionadas o, en su defecto, debe ser ajustada para poder lograr la implementación. (D'Alessio, 2015).

En base a las estrategias que se van a implementar, la actual estructura organizacional de la Industria Financiera Arequipeña debe ser modificada con la finalidad de dar soporte a las nuevas estrategias planteadas; el área de tecnología e información debe ser reforzada con el objetivo de mejorar la atención a los clientes a través de nuevas plataformas digitales y que estas garanticen seguridad y generen confianza. Asimismo, se debe crear un área de negocios que contemple personal especializado en inversiones de fondos mutuos y nuevos productos. Respecto a la FINTECH, se debe crear una estructura que de soporte a la operación de esta nueva entidad.

#### **7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Según D'Alessio (2015), la Responsabilidad Social (RS) implica el cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable, pero con un requisito indispensable que es tener como contexto un ambiente ético e integrado con la comunidad en general. Hoy por hoy se hace referencia a la triple rentabilidad, triple enfoque, triple balance o las 3P que significa lo económico (profit), social (people) y ambiental (planet). La RS implica que la organización asume un compromiso con todos los stakeholders que son la comunidad vinculada y dicha responsabilidad no recae solo en una fundación o un área, sino en toda la empresa.

Por otro lado, la ASBANC señaló que en los últimos años las políticas y acciones de RS han cobrado mucha más importancia en nuestro país, en ese sentido, la Industria

Financiera Arequipeña no es ajena a esta tendencia, por lo que vienen impulsando un Plan de Responsabilidad Social el que tiene por objetivo lograr un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el buen uso de los recursos naturales y protección del medio ambiente y esto con el fin de sentar bases sólidas hacia la sostenibilidad en beneficios de los accionistas, clientes y colaboradores. Por lo mencionado y conscientes de los efectos del cambio climático, el Industria Financiera Arequipeña se vio en la necesidad de buscar soluciones energéticas eficientes y amigables con el medio ambiente, por esta razón se sumaron a la iniciativa del Fondo Nórdico para el Desarrollo (FOMIN) que busca impulsar productos financieros verdes, como área de desarrollo, por lo que, en línea con esto, se creó CREDILUZ, que es un producto financiero verde para soluciones energéticas limpias y eficientes. Asimismo, el Industria Financiera Arequipeña ha formado a más de 150 promotores ambientales voluntarios que colaboran en las agencias a nivel nacional y tienen un compromiso por ser agentes de cambio dentro de cada oficina administrativa promoviendo y vigilando el buen uso de la energía y equipos electrónicos, el uso eficiente de los recursos y, a su vez, aportando con propuestas de mejora. Finalmente, la Industria Financiera Arequipeña busca alcanzar un equilibrio entre la rentabilidad económica y la rentabilidad social. (Memoria Anual Caja Arequipa, 2016).

Por lo expuesto en el párrafo anterior, se considera que la Industria Financiera Arequipeña se encuentra ya encaminada en cuanto a los temas de medio ambiente, ecología y RS, por lo que es recomendable que continúe con esa tendencia, sin dejar de lado el actualizarse en dichos temas, de modo tal que pueda afrontar los cambios que se presenten, logrando un compromiso genuino con la sociedad y generando un valor compartido entre todos sus grupos de interés.

## **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Con la definición de la estructura organizacional, lo que sigue es determinar las

posiciones más importantes y se debe tener presente que quien se ubique en estos lugares representa una pieza clave y debe contar con las competencias necesarias para ese puesto y al igual que dichas posiciones, existirán otras que acompañen a estas. Es imprescindible que se indiquen, de forma específica, las responsabilidades que desempeñarán y las características que deben tener para que el proceso de implementación sea exitoso. (D'Alessio, 2015).

Con la definición de la estructura organizacional, lo que sigue es determinar las posiciones más importantes de la industria y se debe tener presente que quien se ubique en cada una de estas posiciones representa una pieza clave y debe contar con las competencias necesarias para ese puesto y al igual que dichas posiciones, existirán otras que acompañen a estas. Es imprescindible que se indiquen, de forma específica, las responsabilidades que desempeñarán y las características que deben tener para que el proceso de implementación sea exitoso. (D'Alessio, 2015).

Dada la importancia que merece la Gestión del Capital Humano, la Industria Financiera Arequipeña considera a los colaboradores uno de sus principales grupos de interés, dando la importancia que cada uno de ellos merece dentro de la organización; con la finalidad de contar con el personal idóneo para cada puesto, mejorar los procesos internos, reducir costos operativos y administrativos y buscando la eficiencia y productividad en la organización.

Está comprobado que en toda organización en la cual los trabajadores se encuentran comprometidos, son más creativos, productivos y sobre todo siempre están dispuestos a hacer esfuerzos para que en las organizaciones en las que trabajan sean más competitivas. Omar, Paris y Vaamonde (2009), indican que en la actualidad los altos mandos de las organizaciones se han dado cuenta y están dando mayor importancia, que para lograr ventajas competitivas sostenibles en una economía global, es indispensable contar con recursos humanos que estén identificados con los objetivos organizacionales. Por lo cual es de suma importancia que se

conozca el sentir de los trabajadores y su situación actual para tomar medidas ante un alto índice de rotación.

Torres y Díaz (2012), afirmaron que actualmente la banca exige por parte de sus directivos el contar con una serie de actitudes y habilidades que les permitan garantizar el cumplimiento de las actividades y el éxito de los objetivos previstos. Una forma de poder conseguirlo es contando con el personal adecuado y calificado para cada puesto de trabajo, y que éstos a su vez estén involucrados con la empresa. De igual manera, la satisfacción del empleado con su trabajo, desarrollará un mayor compromiso con la organización, sobre todo en empresas de servicios como las financieras

Es por ello que se cuenta con políticas y lineamientos que permiten conducir el buen desempeño y desarrollo de la industria, las cuales se deben mantener y siempre estar a la altura del mercado:

- Comunicación constante, ya que dan importancia al hecho de mantener una comunicación fluida, transparente y horizontal a todo nivel, la cual permite generar conocimientos en base a información de hechos relevantes permitiendo así tomar decisiones, así como el de involucrar a todos los colaboradores en los procesos transversales en los cuales participan.
- Desarrollo del Personal, al encontrarse en un mundo constante de cambios en el cual es necesario contar con personal calificado y con conocimientos actualizados los cuales permiten atender y estar al corriente de los diferentes cambios del sector financiero, promueve y apoyo el desarrollo invirtiendo recursos, a través de programas de capacitación permanente que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo o asumir nuevas responsabilidades. Como se muestra en la Figura xx la industria arequipeña invierte un total de 361,514 horas distribuidas en el total de trabajadores el cual alberga alrededor de 3500

profesionales.

- Clima Laboral, se considera que es un factor que influye directamente en la satisfacción y productividad, es por ello que se cuenta con indicadores que permiten ser medibles y tomar acción en cada uno de ellos, esto con la finalidad de fortalecer la identidad institucional de la industria, refiere la encuesta de Great Place to Work que el 62% de los colaboradores cuentan con una percepción optimista de la Industria Financiera Arequipeña.
- Administración de Personal, Compensación & Pago de Haberes, ofreciendo a todos sus colaboradores un paquete de compensación, beneficios y bonos que sean competitivos en el mercado, asegurando así la equidad interna necesaria para cada colaborador y este reciba una remuneración justa y oportuna por el trabajo asignado y que sea reflejo de su desempeño. Teniendo como responsabilidad definir y proponer estrategias que permitan asegurar niveles competitivos de compensación efectivos en costo y establecer lineamientos claros para su administración.
- Sistema de evaluación de desempeño, mecanismo con la finalidad de evaluar al personal en cuanto a sus competencias y el cumplimiento de sus objetivos SMART, lo cuales permiten medir la calidad y eficiencia del desempeño, tomar acción logrando la mayor objetividad, ética y sistemática, siendo el resultado fuente importante para gestionar el entrenamiento y desarrollo del personal.
- Políticas de retención del talento, a través de la administración del desarrollo humano y de los planes de sucesión, fomentando y brindando oportunidad de desarrollo profesional y personal a los colaboradores procurando ubicar a la persona idónea en el puesto adecuado, lo cual ha permitido que la Industria Financiera Arequipeña cuenta con un índice de rotación de personal de 16.59%, un

indicador que está por debajo de la rotación de sector microfinanciero que alcanza el 17.80% (Korn Ferry – Hay Group, 2016).

### **7.7. Gestión del Cambio**

Según D'Alessio (2015), el proceso de implementación genera cambios estructurados que muchas veces llegan a ser hasta culturales por lo que la gestión del cambio va a ayudar a que esto se plantee adecuadamente y ello implica desarrollar una serie de acciones que van a permitir transformar la organización y minimizar la resistencia al cambio y a su vez generar motivación para adoptar nuevas experiencias profesionales.

Bajo esta premisa, es importante implementar un programa de concientización y comunicación efectiva con la finalidad de transmitir los nuevos objetivos a toda la Industria Financiera Arequipeña y haciéndoles conocer lo que se va a lograr al cumplir cada objetivo, es decir, la visión. Para ello el programa contemplará el uso de los diferentes canales como página web, avisos, periódico mural, reuniones mensuales, entre otros, en los que se comunique el avance del cambio cultural.

Estos cambios implican también un impacto en la sociedad y en los clientes, en los primeros mejorando su calidad de vida por medio del acceso a servicios financieros y en los clientes a través de mejorar la experiencia en el servicio, teniendo procesos rápidos, simples y que sean comunicados a estos de forma oportuna y sencilla para que puedan hacer uso de estos y, de este modo, se asegure una gestión del cambio exitosa.

### **7.8. Conclusiones**

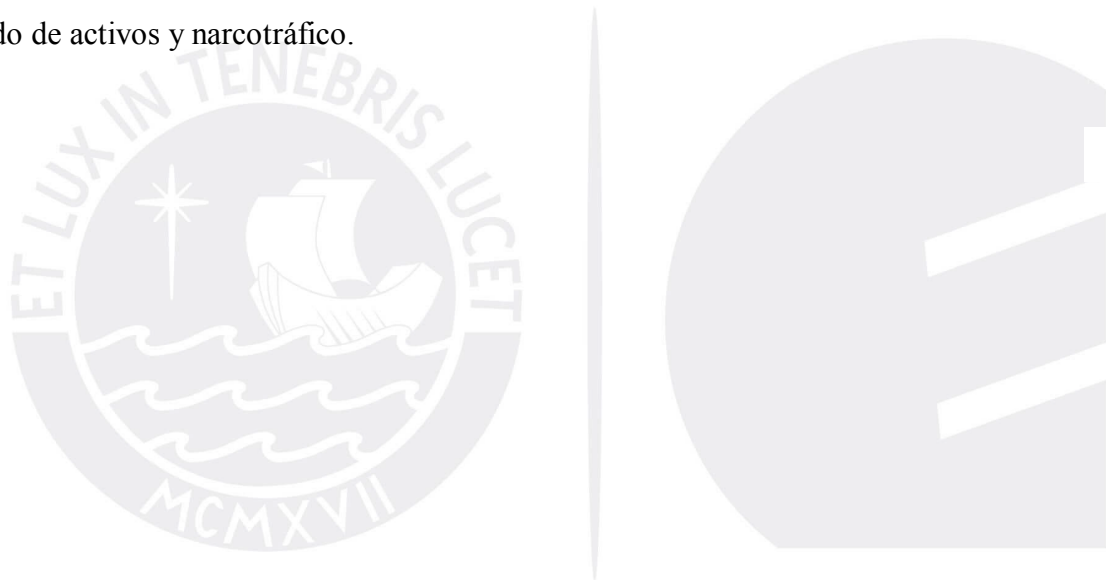
Para lograr una adecuada implementación de las estrategias retenidas, se han establecido objetivos de largo plazo (OLP), que a su vez se encuentran soportados por objetivos de corto plazo (OCP), los cuales serán alcanzados por medio de una serie de acciones como la asignación de recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos. Los OCP planteados son medibles y claros, permitiendo medir si las estrategias ayudan a la



ejecución y concretización de los OLP.

De igual forma, la implementación de las estrategias impactan en la estructura organizativa actual de la Industria Financiera Arequipeña, por lo que esta debe ser cambiada, de modo tal que se adapte a las nuevas propuestas con la finalidad de alcanzar la situación deseada. Se debe emprender también un cambio en el capital humano teniendo en cuenta que es el activo más valioso de una organización, minimizando el impacto del cambio que se va a emprender y, para ello, se debe aplicar el plan propuesto en la gestión del cambio.

Asimismo, las políticas propuestas permitirán regular cada una de las estrategias planteadas; estas políticas se encuentran alineadas a los valores y al código de ética establecidos y deben estar también acorde al cumplimiento de seguridad de la información, lavado de activos y narcotráfico.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001) sugieren cuatro perspectivas para evaluar la consecución de los objetivos: (1) Perspectiva financiera, (2) Perspectiva del cliente, (3) Perspectiva Interna, y (4) Aprendizaje de la Organización.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Se centra en las competencias centrales de la empresa, la innovación y el crecimiento de la organización, es decir, en qué y cómo debe la Industria Financiera Arequipeña, la cual debe buscar continuamente aprender, mejorar y crear valor. Se trata de identificar la estructura que el sector debe construir para crear mejoras y crecer a largo plazo. El recurso humano, los sistemas y los procedimientos del sector son sus fuentes principales. Los indicadores basados en los empleados incluyen la satisfacción, retención, capacitación y habilidades de éstos. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad, información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. En la Tabla 42 se muestra los objetivos de corto plazo asociados a esta perspectiva.

#### 8.1.2. Procesos

Se enfoca en la excelencia de la operación, que crea satisfacción en los clientes y accionistas. Según Kaplan y Norton (2001), es necesario identificar los procesos críticos, que permitan al sector entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros a los accionistas. En la Tabla 55 se muestran los objetivos de corto plazo asociados a la perspectiva de procesos.

#### 8.1.3. Clientes

Se centra en la orientación al cliente, principalmente en agregar valor para segmentos específicos de los mercados, es decir, cómo satisfacemos a nuestros clientes y cómo ellos ven al sector bancario peruano. De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), una vez identificados los

segmentos de clientes y de mercado, se competirá en cuanto a la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. En el sector micro financiero han sido identificados 19 objetivos de corto plazo relacionados con esta perspectiva, que hacen referencia al aumento de mercado a través de los clientes actuales y al desarrollo de clientes futuros. Éstos se muestran en la Tabla 57.

Tabla 55

*Perspectiva de Aprendizaje Interno de la Industria Financiera Arequipeña*

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidad
Aprendizaje	OCP 1.11	Productividad Actual / Productividad Anterior	%
Aprendizaje	OCP 1.12	Cantidad de Nuevos Productos Demandados / Total Productos	Numero
Aprendizaje	OCP 3.1	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo
Aprendizaje	OCP 3.2	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo
Aprendizaje	OCP 3.3	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo
Aprendizaje	OCP 3.4	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo
Aprendizaje	OCP 3.5	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo
Aprendizaje	OCP 3.6	Trabajadores Capacitados / Trabajadores Promovidos	Numero
Aprendizaje	OCP 3.7	Cantidad de Trabajadores Contratados	Numero
Aprendizaje	OCP 3.8	Cantidad de Trabajadores Contratados	Numero

Tabla 56

*Perspectiva de Procesos Internos de la Industria Financiera Arequipeña*

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidad
Proceso Interno	OCP 1.8 Para el año 2019 se implementará plataformas y productos digitales con la finalidad de captar más clientes y por consiguiente incrementar ventas.	Numero de Plataformas digitales y/o virtuales ofrecidos	Número de plataformas digitales / Número de canales de atención totales
Proceso Interno	OCP 2.7 Para el 2019 se implementará una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de captar clientes y reducir costos operativos.	Ventas anuales de la FINTECH	Millones de Nuevos soles

Tabla 57

*Perspectiva de Clientes de la Industria Financiera Arequipeña*

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidad
Cliente	OCP 1.6 Incrementar 6 agencias anualmente de modo tal que se tenga mayor presencia a nivel nacional.	Número de agencias nuevas	Número de agencias
Cliente	OCP 1.7 Para el año 2018 se contará con el producto de Fondos Mutuos con el objetivo de captar clientes con excedente de capital.	Numero de Inversiones en Fondos Mutuos	Numero de Inversiones
Cliente	OCP 1.9 Para el año 2020 se comprará la Caja Tacna con el objetivo de incrementar las ventas y ganar mayor participación de mercado.	Ventas anuales de la Caja Tacna	Millones de Nuevos soles
Cliente	OCP 1.10 Para el año 2018 establecer programas de educación y cultura financiera para promover y comunicar los beneficios para los clientes potenciales con la finalidad de incrementar las colocaciones.	Número de Programas ejecutados	Número de programas
Cliente	OCP 2.6 Incrementar 10 ATMs anualmente con la finalidad de reducir la cantidad de transacciones por medio de ventanilla.	Número de ATMs instalados	Número de ATMs

**8.1.4. Financiera**

Se centra en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico, es decir, cómo generar valor para nuestros accionistas y cómo se ve el

sector ante los ojos de los accionistas. Por ello, reúne los indicadores financieros que resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se realizaron. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o la generación de flujo de caja, estos se relacionan con medidas de rentabilidad como, por ejemplo, los rendimientos del capital empleado o el valor económico añadido (Kaplan y Norton, 2001). En el sector micro financiero peruano, se identificaron los siguientes cinco objetivos de corto plazo relacionados con esta perspectiva, éstos se presentan en la Tabla 58.

Tabla 58

*Perspectiva Financiera de la Industria Financiera Arequipeña*

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidad	
Financiera	OCP 1.1	Para el año 2018 las ventas serán de S/ 931,561 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 1.2	Para el año 2020 las ventas serán de S/ 1, 063,545 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 1.3	Para el año 2022 las ventas serán de S/ 1, 214,760 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 1.4	Para el año 2024 las ventas serán de S/ 1, 388,132 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 1.5	Para el año 2026 las ventas serán de S/ 1, 587,065 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 2.1	Para el año 2018 las utilidades serán de S/ 223,379 MM.	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 2.2	Para el año 2020 las utilidades serán de S/ 255,026 MM	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 2.3	Para el año 2022 las utilidades serán de S/ 291,283 MM.	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 2.4	Para el año 2024 las utilidades serán de S/ 332,851 MM.	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 2.5	Para el año 2026 las utilidades serán de S/ 380,547 MM.	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles

## 8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 59 se muestra el Tablero de Control de la Industria Financiera Arequipeña.



Tabla 59

## Tablero de Control de la Industria Financiera Arequipeña

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidad
Financiera	OCP 1.1 Para el año 2018 las ventas serán de S/ 931,561 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 1.2 Para el año 2020 las ventas serán de S/ 1, 063,545 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 1.3 Para el año 2022 las ventas serán de S/ 1, 214,760 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 1.4 Para el año 2024 las ventas serán de S/ 1, 388,132 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 1.5 Para el año 2026 las ventas serán de S/ 1, 587,065 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 2.1 Para el año 2018 las utilidades serán de S/ 223,379 MM.	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 2.2 Para el año 2020 las utilidades serán de S/ 255,026 MM	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 2.3 Para el año 2022 las utilidades serán de S/ 291,283 MM.	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 2.4 Para el año 2024 las utilidades serán de S/ 332,851 MM.	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles
Financiera	OCP 2.5 Para el año 2026 las utilidades serán de S/ 380,547 MM.	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles
Cliente	OCP 1.6 Incrementar 6 agencias anualmente de modo tal que se tenga mayor presencia a nivel nacional.	Número de agencias nuevas	Número de agencias
Cliente	OCP 1.7 Para el año 2018 se contará con el producto de Fondos Mutuos con el objetivo de captar clientes con excedente de capital.	Numero de Inversiones en Fondos Mutuos	Numero de Inversiones
Cliente	OCP 1.9 Para el año 2020 se comprará la Caja Tacna con el objetivo de incrementar las ventas y ganar mayor participación de mercado.	Ventas anuales de la Caja Tacna	Millones de Nuevos soles
Cliente	OCP 1.10 Para el año 2018 establecer programas de educación y cultura financiera para promover y comunicar los beneficios para los clientes potenciales con la finalidad de incrementar las colocaciones.	Número de Programas ejecutados	Número de programas
Cliente	OCP 2.6 Incrementar 10 ATMs anualmente con la finalidad de reducir la cantidad de transacciones por medio de ventanilla.	Número de ATMs instalados	Número de ATMs
Proceso Interno	OCP 1.8 Para el año 2019 se implementará plataformas y productos digitales con la finalidad de captar más clientes y por consiguiente incrementar ventas.	Numero de Plataformas digitales y/o virtuales ofrecidos	Número de plataformas digitales / Número de canales de atención totales
Proceso Interno	OCP 2.7 Para el 2019 se implementará una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de captar clientes y reducir costos operativos.	Ventas anuales de la FINTECH	Millones de Nuevos soles
Aprendizaje	OCP 1.11 Para el año 2018 implementar un programa de calidad total para mejorar todos los procesos y en especial la orientación de servicio al cliente.	Productividad Actual / Productividad Anterior	%
Aprendizaje	OCP 1.12 Para el año 2019 implementar sistemas de información (Business Intelligence) que permitan conocer a los clientes y en base a sus preferencias ofrecerles productos y servicios financieros.	Cantidad de Nuevos Productos Demandados / Total Productos	Numero
Aprendizaje	OCP 3.1 Para el año 2018 los puestos de trabajo serán de 3800.	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo
Aprendizaje	OCP 3.2 Para el año 2020 los puestos de trabajo serán de 4250.	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo
Aprendizaje	OCP 3.3 Para el año 2022 los puestos de trabajo serán de 4700.	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo
Aprendizaje	OCP 3.4 Para el año 2024 los puestos de trabajo serán de 5150.	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo
Aprendizaje	OCP 3.5 Para el año 2026 los puestos de trabajo serán de 5600.	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo
Aprendizaje	OCP 3.6 Para el año 2018 elaborar y ejecutar un programa de desarrollo de competencias para el personal de rango medio con la finalidad de promoverlos a nuevas sucursales.	Trabajadores Capacitados / Trabajadores Promovidos	Numero
Aprendizaje	OCP 3.7 Para el año 2018 contratar personal especialista en inversiones de Fondos Mutuos.	Cantidad de Trabajadores Contratados	Numero
Aprendizaje	OCP 3.8 Para el año 2019 contratar personal especialista en tecnologías y sistemas de información que van a ser el soporte de las plataformas digitales.	Cantidad de Trabajadores Contratados	Numero



### 8.3. Conclusiones

El BSC es una herramienta de gestión la cual permitirá monitorear y controlar los objetivos de corto plazo por medio de indicadores medibles, los cuales ayudan a gestionar de forma efectiva el cumplimiento oportuno de los hitos planteados. De esta manera se puede identificar a tiempo los inconvenientes que puedan surgir, tomando decisiones rápidas y adecuadas, de modo tal que el plan no se desvíe y se asegure la correcta implementación de las estrategias.

El BSC propuesto se encuentra alineado a los objetivos de largo plazo para que, de este modo, se pueda alcanzar la visión planteada para el 2026 y todo esto con la finalidad de garantizar un buen desempeño de la Industria Financiera Arequipeña, anticipándose así a cualquier eventualidad y poder contar con planes de acción o de contingencia que permitan encaminarse nuevamente al plan propuesto, analizando y revisando continuamente los indicadores para asegurar la estrategia empresarial que la hará más competitiva.

## Capítulo IX: Competitividad de la Industria Financiera Arequipeña

### 9.1. Análisis Competitivo de la Industria Financiera Arequipeña

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) “una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor” (p. 4). Asimismo, Latzko (1988) afirmó que las organizaciones deben tender a tener una mayor eficiencia en su capacidad de respuesta, de modo tal que sean más competitivas y para ello se deben generar estructuras nuevas y flexibles, así como procesos más rápidos y adaptables a los cambios del entorno, sin dejar de lado la premisa de que los productos y servicios deben ser de mayor calidad a menores costos. Por otro lado, Kitson, Martin y Tyler (2004) señalaron que la productividad regional, así como el empleo y el estándar de vida se ve impactada por el capital productivo, humano, socio institucional, cultural, infraestructura, conocimiento y creatividad.

En base al párrafo anterior, se puede inferir que en estos tiempos en que la globalización demanda que las organizaciones sean más competitivas, la innovación y creación de nuevos productos y servicios constituyen los pilares básicos para alcanzar dicha competitividad y que esta sea sostenible. Para ello, se debe tener presente que la tecnología ayuda a estar a la vanguardia y responder ante las tendencias de un mercado digital. Por lo tanto, la Industria Financiera Arequipeña no puede ser ajena a estas nuevas exigencias del mercado; como por ejemplo la existencia de financieras tecnológicas conocidas como FINTECH, las cuales ya no hacen uso de infraestructura como una red de agencias físicas, sino que prestan servicios a través de una plataforma digital, minimizando así sus costos de inversión, costos operativos y mejorando la eficiencia que normalmente tienen los Bancos o el sector tradicional.

Su mayor inversión se encuentra en el área tecnológica, es así que para alinear a la Industria Financiera Arequipeña con estas tendencias, se deben tomar en cuenta que los

productos y servicios financieros tradicionales serán desplazados por nuevos productos digitales. Bajo este contexto, es que se ha planteado que a la Industria Financiera Arequipeña se integre una FINTECH.

Asimismo, se considera que el capital humano de la Industria Financiera Arequipeña es otro de los pilares importantes para lograr la competitividad, ya que al tener personal capacitado y calificado con conocimientos actuales en los puestos adecuados y teniendo un buen desempeño, permitirán alcanzar los objetivos de las organizaciones, considerando que hoy en día la industria financiera compite cada vez más por atraer a los clientes por medio de la prestación de un servicio de mayor calidad para lo cual es imprescindible contar con colaboradores que tengan la capacidad de brindar una experiencia positiva y que sea valorada como tal por los clientes, lo cual permita fidelizarlos y garantizar una relación de largo plazo.

Por su parte, el uso de la tecnología exige que se cuente con sistemas de seguridad confiables, sin embargo, en la Industria Financiera Arequipeña y en general del Perú, esto representa aun un tema por mejorar, de hecho, la reciente encuesta de Global de Seguridad de la Información ejecutada por Ernest & Young (EY) evidencia que solo el 50% de las organizaciones del Perú cuentan con la capacidad para predecir y detectar un ataque cibernético sofisticado pero pese a ello, esto representa el mayor nivel de confianza desde el 2013.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Financiera Arequipeña**

Según Porter (1985), la ventaja competitiva proviene de los costos o la diferenciación, las cuales dan origen a dos estrategia genéricas: (a) liderazgo en costos y (b) diferenciación; bajos este concepto, la ventaja competitiva de la Industria Financiera Arequipeña tiene su enfoque basado en costos principalmente, por ello ofrece tasas pasivas más competitivas en comparación a la competencia, lo que le permite captar más clientes potenciales, de hecho el ratio de liquidez (colocaciones netas/depósitos totales) se ha incrementado de 0.88 en el 2015

a 0.94 en el 2016 (Equilibrium, 2017).

Asimismo, debido a esta ventaja competitiva, el fondeo se facilita y ello le permite incrementar su rentabilidad, puesto que al obtener recursos financieros de sus clientes, por medio de sus depósitos, le resulta más competitivo colocar esos ingresos. El margen de operaciones neto se incrementó de un 20.9% en el 2015 a un 22.5% en el 2016 (Equilibrium, 2017). Finalmente, en cuanto a la participación de mercado, según Equilibrium (2017), al 31 de diciembre del 2016, la Industria Financiera Arequipeña, en el sector microfinanciero del sistema de cajas municipales, se encuentra ubicada en el primer lugar en captaciones, colocaciones y patrimonio.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Financiera**

#### **Arequipeña**

Según Porter (2015), los clústeres son concentraciones geográficas de organizaciones interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas como por ejemplo universidades, asociaciones comerciales, para que compitan y a su vez cooperen. Bajo este contexto, la Industria Financiera Arequipeña, para ser más competitiva, debe formar un clúster, de modo tal que se articule de forma más eficiente y creen proyectos comunes de mediano y largo plazo, lo cual también ayuda a que estas organizaciones adecuen sus estrategias; para ello se debe incluir empresas como las detalladas en la Figura 40.

### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Las industrias estrategias del potencial clúster que se identificaron ayudaran a la Industria Financiera Arequipeña a ubicarse como uno de los principales centros financieros y esto fomentará el desarrollo de la economía del país. Estos sectores son:

- **Bancos, Cajas Municipales, Financieras FINTECH:** Brindar servicios financieros a la población con el objetivo de incrementar la captación de clientes



Figura 40. Clústeres de la Industria Financiera Arequipeña.

aumentando su participación de mercado, facilitando la inclusión financiera y buscando la eficiencia en sus operaciones para ser competitivos en el sector.

- **SAF:** Entidades que buscan obtener una rentabilidad mayor que la ofrecida por los productos tradicionales de ahorro y los cuales invierten en una cartera diversificada de instrumentos financieros. Este organismo ayudaría al clúster a captar una mayor cantidad de pasivos.
- **Organismos Reguladores:** Fomenta la transparencia en la información que brinda el clúster para que de este modo los clientes tengan una real capacidad de decisión, así mismo estos organismos establecen un entorno normativo dirigido a favorecer condiciones propicias para un sistema financiero sólido y estable en el largo plazo.

- **Empresas de Tecnología, Información y Comunicación:** Ante un mundo globalizado y competitivo es indispensable contar con un soporte tecnológico que brinde seguridad y genere confianza en los clientes y que brinden también planes de contingencia ante cualquier eventualidad.
- **Universidades, Centros de Especialización en Finanzas y TICs:** la industria y los clientes están cada vez más informados y ello demanda profesionales más competentes para lo cual es importante que existan entidades formativas en finanzas y temas relacionados al sector financiero que haga que este se desarrolle y sea más competitivo.
- **Servicios Tercerizados:** Al contar con proveedores calificados, competentes y que conozcan el sector, hace que el servicio se valore por el cliente como uno de mayor calidad en comparación con la competencia.
- **Empresas Aseguradoras:** Dado que es un sector con mucho riesgo, es necesario contar con seguros que respalden a las entidades y a los clientes. Al realizar alianzas estratégicas con las aseguradoras, el sector se vuelve más competitivo en cuestión de costos y, en consecuencia, en el precio final hacia el cliente. De igual forma se puede ofrecer productos de seguros, es decir, se amplía la variedad de productos ofertados.

## 9.5. Conclusiones

En la actualidad, los hábitos de consumo de los clientes se encuentran en un constante cambio, orientados al uso de la tecnología y estando más informados, lo cual exige que la industria financiera replantee sus procesos con la finalidad de ofrecer mejores productos y servicios, en ese sentido, la Industria Financiera Arequipeña tiene un gran reto por asumir, por lo que debe actualizar su modelo de negocio a las nuevas tendencias digitales, permitiéndole así competir y no quedarse fuera del mercado.



La industria financiera, al ser atractiva por sus índices de rentabilidad, se encuentra con una latente amenaza la cual es el ingreso de nuevos competidores nacionales y extranjeros. Debido a ello, se ha planteado que se cree una FINTECH para la Industria Financiera Arequipeña, con el propósito de ganar una mayor participación de mercado y, de este modo, mitigar la amenaza, siendo así más competitivos.

Asimismo, un pilar fundamental para el éxito es el capital humano, ya que pese a contar con procesos transversales orientados al cliente y tecnología de vanguardia, si no se tienen colaboradores calificados e identificados con la Industria Financiera Arequipeña, no se podrán alcanzar los objetivos, por este motivo, es importante contar con universidades y centros de especialización en finanzas que formen profesionales con conocimientos sólidos y orientados al servicio del cliente.

Por otro lado, para incrementar la competitividad de la Industria Financiera Arequipeña, se ha analizado el potencial del clúster y los beneficios que este puede aportar, con la finalidad que en conjunto puedan contribuir a la innovación de la industria y, en consecuencia, se generará una ventaja competitiva.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En esta sección, se muestra el Plan Estratégico Integral de la Industria Financiera Arequipeña, en el cual se visualiza de manera concreta y amplía (a) la visión, (b) los objetivos de largo plazo, (c) la misión, y (d) las estrategias que permitirán alcanzar una posición competitiva y de liderazgo en la región hacia el año 2026. Asimismo, se observan (a) las políticas, (b) los valores, (c) el código de ética, y (d) los principios cardinales en que se cimentará su funcionamiento y desarrollo.

### 10.2. Conclusiones Finales

Gracias a la elaboración del Plan Estratégico Integral (PEI), se ha podido concluir lo siguiente:

1. La Industria Financiera Arequipeña viene experimentado un crecimiento constante y sólido, presentando un alto potencial para sostener este desarrollo. Ello se ve fortalecido por los indicadores macroeconómicos favorables que evidencia el Perú.
2. La Industria Financiera Arequipeña es atractiva en términos de rentabilidad, la cual viene creciendo de forma constante en los últimos años. Asimismo, presenta una disminución en los índices de morosidad, evidenciando así una efectiva gestión del riesgo que contribuye al incremento de la utilidad.
3. La Industria Financiera Arequipeña está limitada al sistema microfinanciero, lo cual es una desventaja frente a centros financieros que cuentan con productos diversificados y enfocados a varios segmentos de clientes que, en consecuencia, pueden captar más consumidores, fondos que permitan el crecimiento de la industria, permitiendo una mayor penetración en el mercado.
4. Los centros financieros más competitivos del mundo tienen como uno de sus pilares fundamentales el uso de la tecnología, lo cual los hace más eficientes y les

permite captar mayores transacciones, en ese contexto, la Industria Financiera Arequipeña muestra una debilidad en este aspecto, ya que no cuenta con canales de atención con plataformas y productos digitales que mejoren la eficiencia en las operaciones y brinden un mejor servicio a sus clientes.

5. Pese a que la Industria Financiera Arequipeña cuenta con un crecimiento sostenido, no se ha explotado en su real dimensión toda la industria, por este motivo se están planteando cinco estrategias retenidas, las cuales contribuirán a alcanzar la visión planteada.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Para poder alcanzar la situación deseada planteada para el año 2026, a continuación, se realiza una lista de recomendaciones a la Industria Financiera Arequipeña con el objetivo de fortalecer las estrategias planteadas:

1. Implementar el presente plan estratégico con la finalidad de que la Industria Financiera Arequipeña logre ser más competitiva y que en el plazo planteado se considere como un referente de desarrollo y crecimiento para otras industrias financieras del Perú y del mundo. Este documento será entregado a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa para su consideración.
2. La Industria Financiera Arequipeña debe implementar un Centro de Innovación y Tecnología, en el cual se generen ideas de nuevos productos financieros acorde a las necesidades de los diferentes segmentos de mercado; en donde también se lleve a cabo capacitaciones dirigidas a clientes actuales y potenciales, sobre temas que permitan la inclusión financiera y en el uso de las nuevas plataformas digitales, con el objetivo de incrementar la participación de mercado haciendo la industria más confiable y rentable.

3. Con la finalidad de captar mayores pasivos y brindar una asesoría en inversiones, la Industria Financiera Arequipeña debe implementar un área de fondos mutuos, de manera tal que le permita atraer más clientes y, a su vez, diversificar los productos y servicios ofrecidos.
4. La Industria Financiera Arequipeña debe seguir emprendiendo acciones para seguir mejorando el ratio de morosidad, a través de una política crediticia que ayude a gestionar el riesgo de manera adecuada, puesto que este aún no se ubica en el margen estándar de toda la industria financiera peruana.
5. Utilizar el cuadro de control balanceado para hacer seguimiento, medir y controlar el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, de tal manera que de forma metódica se alcance la situación futura deseada a través de las estrategias planteadas.

#### **10.4. Futuro de la Industria Financiera Arequipeña**

Al término de la implementación del presente plan estratégico, se vislumbra una Industria Financiera Arequipeña competitiva que contribuye al crecimiento y desarrollo de la economía del país. Asimismo, desde hace varios atrás, el Perú es el país con el mejor entorno de negocios para las microfinanzas a nivel mundial, lo cual refleja el enorme potencial que tiene nuestro país para el desarrollo de las actividades del sector microfinanciero, en ese sentido, la Industria Financiera Arequipeña será la primera opción a nivel nacional en captación de depósitos y colocaciones marcando una diferencia en atención y servicio al cliente, permitiendo tener una mayor participación de mercado,

Se proyecta una industria financiera arequipeña enfocada en el desarrollo de plataformas digitales que permitan conocer los hábitos de consumo y necesidades de los clientes y, en base a ello, se les brinde productos ajustados a las exigencias de estos, puesto que si no se innova constantemente, la industria quedará fuera de competencia.

Finalmente, se visualiza una Industria Financiera Arequipeña que, aprovechando sus plataformas y productos digitales, capte inversiones extranjeras, logrando de este modo internacionalizarse y permitiéndole incrementar sus ventas y utilidad. Además de ello, la industria será un impulsor en el desarrollo de las familias peruanas, empresas nacionales y extranjeras, generando puestos de trabajo y, en consecuencia generando un valor compartido.





Tabla 60

Matriz Plan Estratégico Integral de la Industria Financiera Arequipeña (PEI)

Visión: Para el año 2026, la Industria Financiera Arequipeña se mantendrá líder en el mercado nacional microfinanciero, con la más alta rentabilidad, generando valor nuestra comunidad vinculada.

Intereses Organizacionales				Principios Cardinales						
1. Incrementar la Participación en el Mercado				1. Influencia de Terceras Partes						
2. Mantener ratios de solvencia y morosidad con estándares adecuados				2. Lazos Pasados y Presentes						
3. Contar con Personal Capacitado y Orientado al Servicio del Cliente				3. Contra Balance de los Intereses						
				4. Conservación de los Enemigos						
Estrategias		OLP1: Para el 2026 las ventas serán de S/. 1,587.06 millones. Actualmente son de S/. 746.532 millones.	OLP2: Para el 2026 las utilidades serán de S/. 380.547 millones. Actualmente es S/. 102.662 millones. (ROE de 24%)	OLP3: Para el 2026 se alcanzará la cifra de 5600 puestos de trabajo. Actualmente son 3356.	Políticas					
E1: Desarrollar canales de atención en los mercados donde exista un crecimiento económico.	X	X	X	P1: El sector debe cumplir con las recomendaciones de Basilea II. P3: Seguridad en los accesos a las plataformas, red de oficinas, cajeros y accesos web. P4: Invertir en diversificar en productos y expansión geográfica. P6: Mantener una gestión financiera, medioambiental, de optimización de recursos e impacto social sostenibles. P7: Toda inversión debe asegurar el crecimiento y la rentabilidad del sector.			Valores: 1. Respeto por las personas 2. Compromiso 3. Innovación 4. Honestidad 5. Transparencia 6. Responsabilidad Social			
E4: Estructurar Fondos Mutuos que permitan la captación de inversiones locales y extranjeras.	X	X	X	P1: El sector debe cumplir con las recomendaciones de Basilea II. P2: Todas las operaciones deben garantizar la seguridad de la información de los clientes. P4: Invertir en diversificar en productos y expansión geográfica. P5: Fortalecer la educación financiera de los clientes actuales y potenciales. P7: Toda inversión debe asegurar el crecimiento y la rentabilidad del sector.						
E6: Desarrollar productos y plataformas digitales que permitan la interacción usuario-banco.	X	X	X	P1: El sector debe cumplir con las recomendaciones de Basilea II. P2: Todas las operaciones deben garantizar la seguridad de la información de los clientes. P3: Seguridad en los accesos a las plataformas, red de oficinas, cajeros y accesos web. P4: Invertir en diversificar en productos y expansión geográfica. P6: Mantener una gestión financiera, medioambiental, de optimización de recursos e impacto social sostenibles. P7: Toda inversión debe asegurar el crecimiento y la rentabilidad del sector.						
E11: Adquirir una entidad financiera con la finalidad de incrementar el patrimonio y la participación de mercado.	X	X	X	P1: El sector debe cumplir con las recomendaciones de Basilea II. P4: Invertir en diversificar en productos y expansión geográfica. P6: Mantener una gestión financiera, medioambiental, de optimización de recursos e impacto social sostenibles. P7: Toda inversión debe asegurar el crecimiento y la rentabilidad del sector.						
E15: Desarrollar una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de ofrecer productos financieros a menores tasas que la competencia.	X	X	X	P1: El sector debe cumplir con las recomendaciones de Basilea II. P2: Todas las operaciones deben garantizar la seguridad de la información de los clientes. P3: Seguridad en los accesos a las plataformas, red de oficinas, cajeros y accesos web. P4: Invertir en diversificar en productos y expansión geográfica. P5: Fortalecer la educación financiera de los clientes actuales y potenciales. P6: Mantener una gestión financiera, medioambiental, de optimización de recursos e impacto social sostenibles. P7: Toda inversión debe asegurar el crecimiento y la rentabilidad del sector.						
Tablero de Control Perspectiva Interna/Procesos				Tablero de Control Perspectiva Clientes						
Nro. de Objetivo	Objetivo	Indicador	Unidad	Objetivos de Corto Plazo		Nro. de Objetivo	Objetivo	Indicador	Unidad	
OCP 1.8	Para el año 2019 se implementará plataformas y productos digitales con la finalidad de captar más clientes y por consiguiente incrementar ventas.	Numero de Plataformas digitales y/o virtuales ofrecidos	Número de plataformas digitales / Número de canales de atención totales	OCP 1.1: Para el año 2018 las ventas serán de S/. 931,561 MM.	OCP 2.1: Para el año 2018 las utilidades serán de S/. 223,379 MM.	OCP 3.1: Para el año 2018 los puestos de trabajo serán de 3800.	OCP 1.6	Incrementar 6 agencias anualmente de modo tal que se tenga mayor presencia a nivel nacional.	Número de agencias nuevas	Número de agencias
OCP 2.7	Para el 2019 se implementará una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de captar clientes y reducir costos operativos.	Ventas anuales de la FINTECH	Millones de Nuevos soles	OCP 1.2: Para el año 2020 las ventas serán de S/. 1,063,545 MM.	OCP 2.2: Para el año 2020 las utilidades serán de S/. 255,026 MM	OCP 3.2: Para el año 2020 los puestos de trabajo serán de 4250.	OCP 1.7	Para el año 2018 se contará con el producto de Fondos Mutuos con el objetivo de captar clientes con excedente de capital.	Numero de Inversiones en Fondos Mutuos	Numero de Inversiones
Perspectiva de Aprendizaje				OCP 1.3: Para el año 2022 las ventas serán de S/. 1,214,760 MM.	OCP 2.3: Para el año 2022 las utilidades serán de S/. 291,283 MM.	OCP 3.3: Para el año 2022 los puestos de trabajo serán de 4700.	OCP 1.9	Para el año 2020 se comprará la Caja Tacna con el objetivo de incrementar las ventas y ganar mayor participación de mercado.	Ventas anuales de la Caja Tacna	Millones de Nuevos soles
Nro. de Objetivo	Objetivo	Indicador	Unidad	OCP 1.4: Para el año 2024 las ventas serán de S/. 1,388,132 MM.	OCP 2.4: Para el año 2024 las utilidades serán de S/. 332,851 MM.	OCP 3.4: Para el año 2024 los puestos de trabajo serán de 5150.	OCP 1.10	Para el año 2018 establecer programas de educación y cultura financiera para promover y comunicar los beneficios para los clientes potenciales con la finalidad de incrementar las colocaciones.	Numero de Programas ejecutados	Número de programas
OCP 1.11	Para el año 2018 implementar un programa de calidad total para mejorar todos los procesos y en especial la orientación de servicio al cliente.	Productividad Actual / Productividad Anterior	%	OCP 1.5: Para el año 2026 las ventas serán de S/. 1,587,065 MM.	OCP 2.5: Para el año 2026 las utilidades serán de S/. 380,547 MM.	OCP 3.5: Para el año 2026 los puestos de trabajo serán de 5600.	OCP 2.6	Incrementar 10 ATMs anualmente con la finalidad de reducir la cantidad de transacciones por medio de ventanilla.	Número de ATMs instalados	Número de ATMs
OCP 1.12	Para el año 2019 implementar sistemas de información (Business Intelligence) que permitan conocer a los clientes y en base a sus preferencias ofrecerles productos y servicios financieros.	Cantidad de Nuevos Productos Demandados / Total Productos	Numero	OCP 1.6: Incrementar 6 agencias anualmente de modo tal que se tenga mayor presencia a nivel nacional.	OCP 2.6: Incrementar 10 ATMs anualmente con la finalidad de reducir la cantidad de transacciones por medio de ventanilla.	OCP 3.6: Para el año 2018 elaborar y ejecutar un programa de desarrollo de competencias para el personal de rango medio con la finalidad de promoverlos a nuevas sucursales.	Perspectiva Financiera			
OCP 3.1	Para el año 2018 los puestos de trabajo serán de 3800.	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo	OCP 1.7: Para el año 2018 se contará con el producto de Fondos Mutuos con el objetivo de captar clientes con excedente de capital.	OCP 2.7: Para el 2019 se implementará una financiera tecnológica (FINTECH) con la finalidad de captar clientes y reducir costos operativos.	OCP 3.7: Para el año 2018 contratar personal especialista en inversiones de Fondos Mutuos.	Nro. de Objetivo	Objetivo	Indicador	Unidad
OCP 3.2	Para el año 2020 los puestos de trabajo serán de 4250.	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo	OCP 1.8: Para el año 2019 se implementará plataformas y productos digitales con la finalidad de captar más clientes y por consiguiente incrementar ventas.	OCP 3.8: Para el año 2019 contratar personal especialista en tecnologías y sistemas de información que van a ser el soporte de las plataformas digitales.	OCP 3.8: Para el año 2019 contratar personal especialista en tecnologías y sistemas de información que van a ser el soporte de las plataformas digitales.	OCP 1.1	Para el año 2018 las ventas serán de S/. 931,561 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
OCP 3.3	Para el año 2022 los puestos de trabajo serán de 4700.	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo	OCP 1.9: Para el año 2020 se comprará la Caja Tacna con el objetivo de incrementar las ventas y ganar mayor participación de mercado.			OCP 1.2	Para el año 2020 las ventas serán de S/. 1,063,545 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
OCP 3.4	Para el año 2024 los puestos de trabajo serán de 5150.	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo	OCP 1.10: Para el año 2018 establecer programas de educación y cultura financiera para promover y comunicar los beneficios para los clientes potenciales con la finalidad de incrementar las colocaciones.			OCP 1.3	Para el año 2022 las ventas serán de S/. 1,214,760 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
OCP 3.5	Para el año 2026 los puestos de trabajo serán de 5600.	Puestos de Trabajo	Número de Puestos de Trabajo	OCP 1.11: Para el año 2018 implementar un programa de calidad total para mejorar todos los procesos y en especial la orientación de servicio al cliente.			OCP 1.4	Para el año 2024 las ventas serán de S/. 1,388,132 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
OCP 3.6	Para el año 2018 elaborar y ejecutar un programa de desarrollo de competencias para el personal de rango medio con la finalidad de promoverlos a nuevas sucursales.	Trabajadores Capacitados / Trabajadores Promovidos	Numero	OCP 1.12: Para el año 2019 implementar sistemas de información (Business Intelligence) que permitan conocer a los clientes y en base a sus preferencias ofrecerles productos y servicios financieros.			OCP 1.5	Para el año 2026 las ventas serán de S/. 1,587,065 MM.	Ventas anuales	Millones de Nuevos soles
OCP 3.7	Para el año 2018 contratar personal especialista en inversiones de Fondos Mutuos.	Cantidad de Trabajadores Contratados	Numero				OCP 2.1	Para el año 2018 las utilidades serán de S/. 223,379 MM.	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles
OCP 3.8	Para el año 2019 contratar personal especialista en tecnologías y sistemas de información que van a ser el soporte de las plataformas digitales.	Cantidad de Trabajadores Contratados	Numero				OCP 2.2	Para el año 2020 las utilidades serán de S/. 255,026 MM	Utilidades netas anuales	Millones de Nuevos soles
Recursos				OCP 2.3	OCP 2.4	OCP 2.5	OCP 2.3	OCP 2.4	OCP 2.5	Millones de Nuevos soles
Recursos Financieros: Fondos para estudio de mercado, desarrollo de nuevos productos, asesoría, ejecutar plan de capacitación anual, crear canales digitales, plan de difusión y marketing, compra de una financiera en Colombia y para optimizar procesos.				OCP 2.3	OCP 2.4	OCP 2.5	OCP 2.3	OCP 2.4	OCP 2.5	Millones de Nuevos soles
Recursos Humanos: Profesionales con experiencia en el sector.				OCP 2.3	OCP 2.4	OCP 2.5	OCP 2.3	OCP 2.4	OCP 2.5	Millones de Nuevos soles
Recursos Tecnológicos: Computadoras, software, telefonía celular y fija, sistemas de información y plataformas digitales.				OCP 2.3	OCP 2.4	OCP 2.5	OCP 2.3	OCP 2.4	OCP 2.5	Millones de Nuevos soles
Recursos Físicos: Oficinas y mobiliario.				OCP 2.3	OCP 2.4	OCP 2.5	OCP 2.3	OCP 2.4	OCP 2.5	Millones de Nuevos soles

Misión: Brindar soluciones financieras rápidas y flexibles contando con un soporte tecnológico simple y confiable acorde a las tendencias digitales y necesidades de nuestros clientes, que les permita prosperar económicamente, con un equipo humano altamente motivado orientado hacia la excelencia en la calidad de servicio, contribuyendo así al desarrollo económico y social a través de la bancarización y la inclusión financiera.



### Referencias

- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2016a). Contexto internacional, economía y banca peruana. *Boletín mensual*, 72(7), 1-17. Recuperado de [http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Boleti%C4%9Bn\\_Mensual\\_Marzo\\_2016.pdf](http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Boleti%C4%9Bn_Mensual_Marzo_2016.pdf)
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2016b). Responsabilidad social y valor de la empresa en el sector bancario peruano. *Boletín semanal*, 206(6), 1-5. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20206.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2017a). Contexto internacional, economía y banca peruana. *Boletín mensual*, 84(8), 1-19. Recuperado de [http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Bolet%C3%ADn\\_Mensual\\_Marzo\\_2017.pdf](http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Bolet%C3%ADn_Mensual_Marzo_2017.pdf)
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2017b, 18 de abril). Perú mejora poco a poco en indicadores de inclusión financiera. *RPP Noticias*. Recuperador de <http://rpp.pe/economia/economia/asbanc-peru-mejora-poco-a-poco-en-indicadores-de-inclusion-financiera-noticia-1044816>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2017c). Inclusión financiera y reducción de la pobreza: El caso peruano y otras experiencias en el mundo. *ASBANC Semanal* 231(7), 1-3. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANAL-231.pdf>
- Apoyo & Asociados, (2016). *Informe anual de la caja municipal de la caja de ahorro y crédito de la caja Arequipa*. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2016/12/Arequipa-dic-15.pdf>
- Banco de Crédito del Perú (2016). *Reporte de sostenibilidad BCP 2016*. Recuperado de [http://www.responsabilidadsocialbcp.com/files/Reporte\\_de\\_sostenibilidad\\_BCP\\_23032016.pdf](http://www.responsabilidadsocialbcp.com/files/Reporte_de_sostenibilidad_BCP_23032016.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Resumen informativo semanal Nro. 12*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016-sintesis.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Nota informativa: Riesgo país de Perú baja a 142 puntos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-04-02.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c, 03 de abril). Riesgo país baja a 142 puntos: BCR. *Diario Uno*. Recuperado de <http://diariouno.pe/2017/04/03/riesgo-pais-baja-a-142-puntos-bcr/>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017d). *Reporte de Inflación (diciembre 2016)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-sintesis.pdf>

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2012, 5 de junio). Cinco millones de peruanos no tienen acceso financiero. *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/cinco-millones-peruanos-no-tienen-acceso-al-sistema-financiero-noticia-1424224>

BBVA Continental. (2016). *Informe de Banca responsable 2016*. Recuperado de [http://bancaresponsable.com/wp-content/uploads/2017/03/bbva-continental\\_ibr-2016\\_final.pdf](http://bancaresponsable.com/wp-content/uploads/2017/03/bbva-continental_ibr-2016_final.pdf)

BBVA Research. (2017, 20 de abril). Research BBVA Research reduce su proyección de crecimiento económico del Perú a 2.5% el 2017. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bbva-research-reduce-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-25-2017-2187836>

BBVA Research. (2016, 05 de junio). Perú escala 11 posiciones en índice de inclusión

- Financiera del BBVA Research. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/peru-escala-11-posiciones-indice-inclusion-financiera-bbva-research-2162283>
- Benavides, A., Chávez, I., Ramos, C., & Yauri, M. (2013). *Planeamiento estratégico del sector microfinanciero de cajas municipales en Arequipa* (Tesis de Maestría). PUCP, Lima, Perú.
- Berciano, S. (2014, 25 de setiembre). Centros financieros mundiales y paraísos fiscales. *Expressnews*. Recuperado de <http://www.expressnews.uk.com/texto-diario/mostrar/300946/centros-financieros-mundiales-paraisos-fiscales>
- Caja Arequipa. (2016a). *Memorial anual 2015*. Recuperado de <https://www.cajaarequipa.pe/documents/memoria-2015-caja-arequipa.pdf>
- Caja Arequipa. (2016b). *Organización de la Caja Arequipa*. Recuperado de <https://www.cajaarequipa.pe/organizacion>
- Caja Arequipa. (2017). *Memorial anual 2016*. Recuperado de <https://www.cajaarequipa.pe/documents/MEMORIA%20ANUAL%202016%20WEB.pdf>
- Caja Piura. (2017, 28 de febrero). Caja Piura: ¿Cómo ahorran los millenials? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/caja-piura-ahorran-millenials-406440>
- Cámara de Comercio [CCL]. (2016). *Perú programa económico 2016 – 2021. Propuesta de la Cámara de Comercio de Lima. El desafío es crecer*. Recuperado de [http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep2016\\_libroprogramaecono/libro%20iedep\\_paraweb.pdf](http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep2016_libroprogramaecono/libro%20iedep_paraweb.pdf)
- Cancillería del Perú. (2017). *Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas 2012 – 2016 – Devida*. Recuperado de [www.devida.gob.pe/wp-content/.../2016/04/Actualizacion-Estrategia-2012-2016.pdf](http://www.devida.gob.pe/wp-content/.../2016/04/Actualizacion-Estrategia-2012-2016.pdf)

- Central Intelligence Agency. (2010). *The world factbook*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>
- Centro de Innovación del BBVA. (2015). *Empresas tecnológicas en el sector financiero*. Recuperado de <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/cibbva-ebook-empresas-tecnologias-financieras.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2017, 24 de abril). Cepal reduce expectativa de crecimiento del Perú de 4% a 3.5% para 2017. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cepal-reduce-expectativa-crecimiento-peru-4-35-2017-2188117>
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. (2015). *Reporte semestral de la estrategia nacional de inclusión financiera del Perú a diciembre 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sistema-Pagos/inclusion-financiera/reporte-estrategia-inclusion-financiero-jun-dic-2015.pdf>
- Constitución Política del Perú. (1993). *Congreso constituyente democrático*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Chunga, P. (2016). Seminario internacional microfinanzas. *El microfinanciero*. Recuperado de [http://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/el\\_microfinanciero31.pdf](http://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/el_microfinanciero31.pdf)
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [CONCYTEC]. (2017). *Plan Nacional de CTI 2006-2021*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/41-plan-nacional-de-cti-2006-2021>
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa [COPEME]. (2017). *Reporte financiero de instituciones de microfinanzas*.

Recuperado de

[http://www.copeme.org.pe/reportes\\_2017/Reporte\\_COPEME\\_IMF\\_Mar2017.pdf](http://www.copeme.org.pe/reportes_2017/Reporte_COPEME_IMF_Mar2017.pdf)

Cuatro de cada cinco Pymes son informales: ¿es suficiente reducir el IGV? (2016, 25 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cuatro-cada-cinco-pymes-son-informales-suficiente-reducir-igv-2168667>

D'Alessio, F., (2015). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

Declaran de interés nacional el Encuentro Presidencial y III Gabinete Binacional de Ministros Perú-Colombia, a realizarse en Alto Selva Alegre, provincia y departamento de Arequipa (2017, 11 de enero). *El Peruano*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/declaran-de-interes-nacional-el-encuentro-presidencial-y-iii-resolucion-suprema-n-002-2017-re-1473075-13/>

Digitalización financiera: el fin de la banca tradicional. (2017, 29 de agosto) *Mercados & Regiones*. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/digitalizacion-financiera-el-fin-de-la-banca-tradicional/>

Economist Intelligence Unit [EIU]. (2016). *Microscopio Global 2016: Análisis del entorno para la inclusión financiera*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7988/Microscopio-global-2016-Analisis-del-entorno-para-la-inclusion-financiera.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

El 85% de los estudiantes no tiene conocimientos básicos de cómo opera el sistema financiero. (2016, 29 de octubre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/85-estudiantes-no-tiene-conocimientos-basicos-como-opera-sistema-financiero-2146774>

Ernest & Young (2017). *19na encuesta global de seguridad de la información 2016-2017*.

Recuperado de <https://perspectivasperu.ey.com/2017/03/01/19na-encuesta-global-seguridad-informacion-2016-17/>

Es hora de ser original. (2017, 05 de mayo). *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/223052-es-hora-de-ser-original/>

Equifax. (2016a, 25 de abril). El 61% de arequipeños confía su dinero a bancos y cajas.

*Mercados & Regiones*. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/el-61-de-arequipenos-confia-su-dinero-bancos-y-cajas/>

Equifax. (2016b, 27 de octubre). Tumbes, Ica y Arequipa son las regiones más bancarizadas del Perú. PQS Recuperado de <http://www.pqs.pe/economia/regiones-mas-bancarizadas-peru>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2017). *Informe de Clasificación de la Caja*

*Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/CmacAreqdic16.pdf>

FBC Melgar presentó a su sponsor oficial para el 2017. (2017, 24 de febrero). *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/851335-fbc-melgar-presento-su-sponsor-oficial-para-el-2017>

Fernández, G. (2015). *Entes reguladores y de control del sistema financiero*. Recuperado de

<http://sistemafinancieronacionalperu.blogspot.pe/2015/07/entes-reguladores-y-de-control-del.html>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2017a). *Perspectivas de la economía mundial*.

Recuperado de

<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2017/update/01/pdf/0117s.pdf>



Forbes. (2015). *Los cinco centros financieros más importantes del mundo*. Recuperado de

<https://www.forbes.com.mx/los-5-centros-financieros-mas-importantes-del-mundo/>

Gobierno fomenta el ingreso de nuevos Bancos al país. (2017, 05 de enero). *Perú 21*.

<http://peru21.pe/economia/gobierno-fomenta-ingreso-nuevos-bancos-al-pais-2266993>

Grippa, F. (2016, 25 de marzo). Bancos ofrecen tasas de interés de hasta 7% por ahorros. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bancos-ofrecen-tasas-interes-7-ahorros-213670>

Hartman, F. H. (1957). *The relations of nations*. New York, NY: The Macmillan.

Hartman, F. H. (1978). *The relations of nations*. New York: Macmillan.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (7a ed.). México D. F., México: Cengage.

Índice de Competitividad Regional – INCORE 2017. Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfBDYtQVRfdjVaUkU/view>

Indra. (2016). *Mejores prácticas en ecoeficiencia. Benchmarking para el sector financiero*.

Recuperado de

[http://www.indracompany.com/sites/default/files/indra\\_bench\\_mejores\\_practicas\\_ecoeficiencia\\_sfff.pdf](http://www.indracompany.com/sites/default/files/indra_bench_mejores_practicas_ecoeficiencia_sfff.pdf)

Instituto Mundial de Cajas de Ahorro [WSBI]. (2016). *Boletín Informativo de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Abril-Junio 2016*. Recuperado de

[http://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/Boletin-72-](http://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/Boletin-72-Notifepcmac_2016.pdf)

[Notifepcmac\\_2016.pdf](http://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/Boletin-72-Notifepcmac_2016.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2007*. Recuperado de

[http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado\\_CPV2007.pdf](http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050. *Boletín de Análisis Demográfico*, (35).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Panorama de la economía peruana 1950-2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Producto Bruto Interno 2007 al 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>
- INEI: si gastas más de S/. 328 soles en la canasta básica alimentaria ya no eres pobre. (2017, 29 de mayo). *Macronorte.PE*. Recuperado de <http://macronorte.pe/2017/05/29/inei-si-gastas-mas-de-s-328-en-la-canasta-basica-alimentaria-ya-no-eres-pobre/>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *Índice de Competitividad Regional 2017*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbDYtQVRfdjVaUkU/view>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kitson, M., Martin, R., & Tyler, P. (2004). Regional competitiveness: An elusive yet key concept? *Regional Studies*, 38(9), 991-999.
- Latzko, W. J. (1998). *Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros*. Editorial: Díaz de Santos, Madrid España
- Ley 0106520170313. Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2017). Recuperado de [http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0106520170313..pdf](http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0106520170313..pdf)

- Los Bancos peruanos se transforman. (2017, 09 de mayo). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/223045-los-bancos-peruanos-se-transforman/>
- Microfinancegateway. (2017). *Perú: ¿Por qué es el campeón de las microfinanzas?*. Recuperado de <https://www.microfinancegateway.org/es/library/per%C3%BA-%C2%BFpor-qu%C3%A9-es-el-campe%C3%B3n-de-las-microfinanzas>
- Millennials el nuevo dolor de cabeza de la Banca. (2017, 12 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/millennials-nuevo-dolor-cabeza-banca-2192222>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&id=196&layout=blog&Itemid=215](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&id=196&layout=blog&Itemid=215)
- Ministerio de Defensa. (2017). *Misión, visión, políticas y lema*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/principal.php>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017a). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/informe\\_actualizacion\\_proyecciones.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017b). *Política y economía social*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017c). *Métodos para medir la pobreza*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/mapas-de-pobreza/metodos-para-medir-la-pobreza>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2014). *El Contencioso sobre delimitación marítima entre Perú y Chile ante la corte Internacional de Justicia*. Recuperado de [www.rree.gob.pe/noticias/Documents/triptico\\_informativo\\_peru\\_la\\_haya.pdf](http://www.rree.gob.pe/noticias/Documents/triptico_informativo_peru_la_haya.pdf)

- Moreno, L. A. (2011, 18 de junio). BID: El sistema financiero del Perú es sólido. *Boletín Gubernamental al día*. Recuperado de <http://agubernamental.org/web/informativo.php?id=14622>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017). *Panorama laboral 2016 de América Latina y el Caribe*. Recuperado de [http://www.ilo.org/americas/publicaciones/panorama-laboral/WCMS\\_537803/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/americas/publicaciones/panorama-laboral/WCMS_537803/lang--es/index.htm)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], & Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2017). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y Emprendimiento*, OECD Publishing, Paris. Recuperado de [https://www.oecd.org/dev/americas/E-book\\_LEO2017\\_SP.pdf](https://www.oecd.org/dev/americas/E-book_LEO2017_SP.pdf)
- Omar, Paris, & Vaamonde (2009). *El capital Humano. Otro activo de su empresa*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Oxford Business Group. (2017). *The report: Perú 2017*. Recuperado de <http://www.oxfordbusinessgroup.com/peru-2017>
- Perú lidera ranking global de inclusión financiera. (2016, 10 de noviembre). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-peru-lidera-ranking-global-inclusion-financiera-48274.aspx>
- Portal del Estado Peruano. (2017). *Organización del Estado*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (2015). *Ser Competitivo* (8va ed.). Barcelona, España: Deusto.

- Portugal, C. (2016). *Sistema financiero en el sur: ¿Qué pasa con la morosidad?*. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/sistema-financiero-en-el-sur-que-pasa-con-la-morosidad/>
- Rodríguez, K. (2012). Sistema financiero peruano. *Actualidad Empresarial*, 265(10), 1-2. Recuperado de [http://aempresarial.com/servicios/revista/265\\_9\\_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXCBKSZOMAEPLXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/265_9_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXCBKSZOMAEPLXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016). *Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF-dic2016v2.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017a). *Estadísticas del Sistema Financiero*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017b). *Educación financiera*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017c). *Reporte de inclusión financiera de los Sistemas Financieros, de seguros y de pensiones*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF-dic2016v2.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017d). *Evolución del sistema financiero*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, & Confederación Suiza (2016). *Encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura financiera en el Perú*.

Recuperado de [http://progresomicrofinanzas.org/wp-content/uploads/2017/03/doc\\_encuesta-nacional-demanda-de-servicios-financieros-resultados-peru.pdf](http://progresomicrofinanzas.org/wp-content/uploads/2017/03/doc_encuesta-nacional-demanda-de-servicios-financieros-resultados-peru.pdf)

The Business School for the World [INSEAD], & Human Capital Leadership Institute of Singapore. (2017). *The global talent competitiveness index 2017*. Recuperado de [http://www.gtci2017.com/documents/GTCI\\_2017\\_web\\_r3.pdf](http://www.gtci2017.com/documents/GTCI_2017_web_r3.pdf)

Thorne, A. (2017a, 14 de abril). Fortaleza financiera permite reprogramar pago de deudas. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-fortaleza-financiera-permite-reprogramar-pago-deudas-53930.aspx>

Thorne, A. (2017b, 21 de abril). Thorne: Perú verá un repunte muy fuerte del PBI tras El Niño. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/thorne-peru-vera-repunte-muy-fuerte-pbi-nino-2187949>

Torres, & Díaz (2012). *Revista de docencia universitaria*. Recuperado de [http://redu.net/redu/documentos/vol11\\_n2\\_completo.pdf](http://redu.net/redu/documentos/vol11_n2_completo.pdf)

World Economic Forum [WEF]. (2016). *The global competitiveness report, 2016–2017*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the\\_global\\_competitiveness\\_report\\_2016-2017.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)