

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**CENTRUM PUCP**  
**BUSINESS SCHOOL**

**Planeamiento Estratégico Aplicado para Banco Pichincha del Perú**

**2020 - 2024**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Freddy Valderrama Loayza**

**Darcy Luna Tito**

**Verónica Capcha Rodas**

**Luz Mariela Luque Ochoa**

**Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada**

**Santiago de Surco, Octubre 2019**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra gratitud y aprecio:

A nuestro asesor Bazán Tejada Carlos Armando por la orientación y tiempo brindado en el desarrollo de nuestra tesis.

A todos los profesores de CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú, los cuales con mucha paciencia apoyaron nuestro aprendizaje y brindaron su tiempo y experiencias a lo largo de nuestro periodo de estudio.

A nuestras hijas, esposas, padres, hermanos, por su incondicional apoyo y comprensión durante todo este tiempo que duró el proceso de aprendizaje.

### **Dedicatorias**

A Alejandra por la constante inspiración, motivación y apoyo incondicional, a mi madre que en paz descanse, a mi querida esposa, a mi querido padre y hermanos, hermanas por entenderme, sin ellos no hubiera sido posible que cumpla este reto.

Freddy Valderrama.

A mis padres por darme la vida, a Yuliana mi esposa y mis hijas, por su apoyo incondicional y su comprensión por el poco tiempo que pase junto a ellas, Zoe Luciana y Sofía Yamila son mi inspiración y motor para continuar logrando metas, aun en los momentos más difíciles.

Darcy Luna

A mi madre y hermanas, por su gran apoyo y comprensión en toda la experiencia de la maestría, las que siempre motivaron y compartieron mis esfuerzos.

Verónica Capcha

A mi mamita, hermano y hermana, que acompañaron y siguieron de cerca este reto, y fueron mi inspiración.

Mariela Luque

## Resumen Ejecutivo

En el presente documento se desarrolla el plan estratégico para el Banco Pichincha del Perú que comprende los periodos (2020-2024), el objetivo del presente plan estratégico es lograr el posicionamiento a través de la participación a nivel de colocación dentro de los cinco primeros bancos de la banca múltiple, y en captación de nuevos clientes en el quinto lugar, e índice de morosidad en el quinto lugar, asimismo mejorar la calidad de atención a los clientes y estar entre las cinco primeras empresas en la banca múltiple, con productos y servicios amigables destacando en la calidad de atención, eficiencia y oportunidad, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes y colaboradores, logrando su reconocimiento.

El presente plan estratégico comienza dando a conocer los antecedentes del Banco Pichincha del Perú, así como la descripción y análisis de la visión, misión, valores, código de ética, para luego realizar un análisis exhaustivo de los factores externos e interno que afectan directa e indirectamente al Banco Pichincha del Perú.

Seguidamente se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, asimismo como la adecuada diversificación de fondeo patrimonial, adecuada segmentación de cartera de clientes, indicadores de ROE, ROA superior a los del sector financiero peruano.

La matriz FODA permitió desarrollar las estrategias a utilizar en el proceso estratégico, (a) Penetración de mercado, (b) Desarrollo de planes de marketing, (c) Desarrollo de productos competitivos, (d) Implementar políticas, estas responden a los Objetivos de Largo Plazo que se propusieron y son (a) Crecimiento de ingresos financieros, (b) Incremento de la utilidad, (c) Control de los ratios de morosidad, (d) Incremento en captación de depósitos, (e) Crecimiento de ROE, (f) Recordación de marca.

## **Abstract**

This document develops the strategic plan for the Pichincha Bank of Peru that includes the periods (2020-2024), the objective with this document to achieve positioning through participation at the placement level within the first five banks of Multiple banking and new customer acquisition in fifth place, and delinquency rate in fifth place, also improve the quality of customer service and be among the top five companies in multiple banking, with friendly products and services highlighting in the quality of attention, efficiency and opportunity, contributing to the development of our clients and collaborators, achieving their recognition.

This strategic plan begins by making known the antecedents of the Pichincha Bank of Peru, as well as the description and analysis of the vision, mission, values, and code of ethics, to then carry out an exhaustive analysis of the external and internal factors that directly affect indirectly to the Pichincha Bank of Peru.

Next, strengths, weaknesses, opportunities and threats were identified, as well as adequate diversification of equity funding, adequate segmentation of client portfolio, ROE indicators, ROA superior to those of the Peruvian financial sector.

The SWOT matrix allowed to develop the strategies to be used in the strategic process, (a) Market penetration, (b) Development of marketing plans, (c) Development of competitive products, (d) Implement policies, these respond to the objectives of Long Term that were proposed and are (a) Growth of financial income, (b) Increase in profit, (c) Control of delinquency ratios, (d) Increase in deposit collection, (e) Growth of ROE, ( f) Brand remembrance.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Banco Pichincha del Perú.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>13</b>
2.1. Antecedentes .....	13
2.2. Visión .....	13
2.3. Misión .....	15
2.4. Valores .....	16
2.5. Código de Ética.....	17
2.6. Conclusiones .....	19
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>20</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	20
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	20
3.1.2. Potencial nacional.....	25
3.1.3. Principios cardinales.....	31
3.1.4. Influencia del análisis en el banco Pichincha del Perú.....	33
3.2. Análisis Competitivo del País .....	34
3.2.1. Condiciones de los factores .....	34
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	37
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	38
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	39
3.2.5. Influencia del análisis en banco Pichincha del Perú.....	40
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	41

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	41
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	42
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	43
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	44
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	49
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	50
3.5. Banco Pichincha del Perú y sus Competidores.....	51
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	51
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	53
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	54
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	54
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	55
3.6. Banco Pichincha del Perú y sus Referentes.....	57
3.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	57
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>62</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	62
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	62
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	66
4.1.3. Operaciones y logística, infraestructura (O).....	69
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	72
4.1.5. Recursos humanos (H).....	75
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	77
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	78
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	79
4.3. Conclusiones.....	79

<b>Capítulo V: Intereses del Banco Pichincha y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>82</b>
5.1. Intereses del Banco Pichincha del Perú .....	82
5.2. Potencial del Banco Pichincha del Perú.....	82
5.3. Principios Cardinales del Banco Pichincha.....	84
5.4. Matriz de Intereses del Banco Pichincha (MIO).....	86
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	87
5.6. Conclusiones .....	89
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>91</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	91
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	93
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	96
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	100
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	101
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	102
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	104
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	106
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	106
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	108
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	109
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	111
6.13. Conclusiones .....	111
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>114</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	114
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	120
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	123

7.4. Estructura Organizacional de Banco Pichincha .....	124
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	127
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	127
7.7. Gestión del Cambio .....	128
7.8 Conclusión.....	129
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>130</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	130
8.1.1. Aprendizaje interno .....	130
8.1.2. Procesos .....	131
8.1.3. Clientes .....	131
8.1.4. Financiera .....	131
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	132
8.3 Conclusión.....	132
<b>Capítulo IX: Competitividad de Banco Pichincha del Perú .....</b>	<b>134</b>
9.1. Análisis Competitivo de Banco Pichincha del Perú.....	134
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Banco Pichincha .....	135
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Banco Pichincha .....	136
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	136
9.5. Conclusiones .....	137
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>138</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	138
10.2. Conclusiones Finales.....	138
10.3. Recomendaciones Finales .....	143
10.4 Futuro de Banco Pichincha del Perú .....	145
<b>Referencias.....</b>	<b>146</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Detalle de las empresas del sector Financiero Peruano a diciembre del 2018</i>	1
Tabla 2	<i>Ranking de Créditos al 31 de diciembre del 2018 (en miles de soles)</i>	2
Tabla 3	<i>Ranking de depósitos totales al 31 de diciembre del 2018 (en miles de soles)</i>	3
Tabla 4	<i>Ranking de patrimonio al 31 de diciembre del 2018</i>	4
Tabla 5	<i>Tarjetas de crédito al 31 de diciembre del 2018 ( en miles de soles)</i>	5
Tabla 6	<i>Estructura de créditos directos por departamento al 31 de diciembre del 2018 (en miles de soles)</i>	6
Tabla 7	<i>Ranking por ratios de morosidad según días de incumplimiento al 31 de diciembre del 2018</i>	7
Tabla 8	<i>Indicadores de uso de Servicios Financieros por departamento</i>	8
Tabla 9	<i>Ranking por utilidad neta al 31 de diciembre del 2018 (miles de soles)</i>	9
Tabla 10	<i>Roe de la banca múltiple al 31 de diciembre del 2018</i>	10
Tabla 11	<i>Ranking de Empresas Peruanas por sectores económicos</i>	11
Tabla 12	<i>Comparación del Sistema Financiero Peruano y Sistema Financiero Latinoamericano</i>	12
Tabla 13	<i>Análisis de características de la visión de Banco Pichincha</i>	14
Tabla 14	<i>Análisis de condiciones de la Visión de Banco Pichincha</i>	14
Tabla 15	<i>Análisis de características de la misión de Banco Pichincha</i>	16
Tabla 16	<i>Matriz de interés nacional (MIN) del Perú</i>	24
Tabla 17	<i>Crecimiento del PIB (Variación %)</i>	27
Tabla 18	<i>Índice de competitividad del Perú a nivel mundial</i>	37
Tabla 19	<i>Fintech en América Latina</i>	46
Tabla 20	<i>Competitividad en TIC en América Latina y el Caribe</i>	47
Tabla 21	<i>Componentes de TIC en América Latina y el Caribe</i>	48

Tabla 22 <i>Matriz de evaluación de factores externos - MEFE del Banco Pichincha</i> -----	51
Tabla 23 <i>Comparativo de tasa de interés de crédito en la Banca múltiple</i> -----	53
Tabla 24 <i>Personal según categoría laboral por empresa bancaria a febrero 2019</i> -----	56
Tabla 25 <i>Matriz del Perfil Competitivo MPC</i> -----	58
Tabla 26 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> -----	60
Tabla 27 <i>Clasificación de Riesgo de Banco Pichincha</i> -----	65
Tabla 28 <i>Accionariado de Banco Pichincha</i> -----	66
Tabla 29 <i>Colocaciones Brutas (en miles de S/)</i> -----	67
Tabla 30 <i>Créditos directo por sectores económicos</i> -----	68
Tabla 31 <i>Participación y Posicionamiento de los Banco del Sistema</i> -----	70
Tabla 32 <i>Número de oficinas a nivel nacional por entidad Bancaria a diciembre del 2018</i> -	71
Tabla 33 <i>Balance General de Banco Pichincha al 31 de diciembre de 2017 y 2018 (en miles de soles)</i> -----	73
Tabla 34 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas de Banco Pichincha al 31 de diciembre de 2017 y 2018 (en miles de soles)</i> -----	74
Tabla 35 <i>Ratios Financieros de Banco Pichincha al 31 de diciembre del 2018</i> -----	75
Tabla 36 <i>Cantidad de Personal de Banco Pichincha Perú por Cargo</i> -----	76
Tabla 37 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Banco Pichincha</i> -----	79
Tabla 38 <i>Matriz de Intereses Organizacionales del Banco Pichincha</i> -----	86
Tabla 39 <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)</i> -----	92
Tabla 40 <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PETEA)</i> -----	95
Tabla 41 <i>Matriz Datos de la Matriz Boston Consulting Group del Banco Pichincha</i> -----	98
Tabla 42 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> -----	103
Tabla 43 <i>Matriz Cuántitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> -----	105
Tabla 44 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> -----	106

Tabla 45 <i>Matriz de Ética (ME)</i> -----	107
Tabla 46 <i>Estrategia Retenida y de Contingencia</i> -----	108
Tabla 47 <i>Matriz de Estrategia vs Objetivos de Largo Plazo</i> -----	110
Tabla 48 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> -----	112
Tabla 49 <i>Matriz de Recursos Asignados a las OCP</i> -----	13322
Tabla 50 <i>Políticas de cada Estrategia</i> -----	13325
Tabla 51 <i>Balance Scorecard del Banco Pichincha del Peru</i> -----	1333
Tabla 52 <i>Plan Estratégico Integral (PEI) del Banco Financiero del Perú</i> -----	1399



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Ranking de la población de Latinoamérica para el 2017.....	25
<i>Figura 2.</i>	Proyección de Crecimiento del PIB (Variación %) 2019 .....	28
<i>Figura 3.</i>	Proyección de Crecimiento del PIB (Variación %) 2020 .....	28
<i>Figura 4.</i>	Global competitiveness Report 2018 Perú.....	35
<i>Figura 5.</i>	Demanda Interna 2009-2018.....	38
<i>Figura 6.</i>	Organigrama General del Banco Pichincha .....	63
<i>Figura 7.</i>	Matriz PEYEA del Banco Pichincha .....	94
<i>Figura 8.</i>	Matriz Boston Consulting Group para el Banco Pichincha.....	97
<i>Figura 9.</i>	Matriz Interna-Externa (IE) .....	101
<i>Figura 10.</i>	Matriz Gran Estrategia del Banco Pichincha.....	102
<i>Figura 11.</i>	Estructura Organizacional del Banco Pichincha .....	126

## **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 0 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.

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).

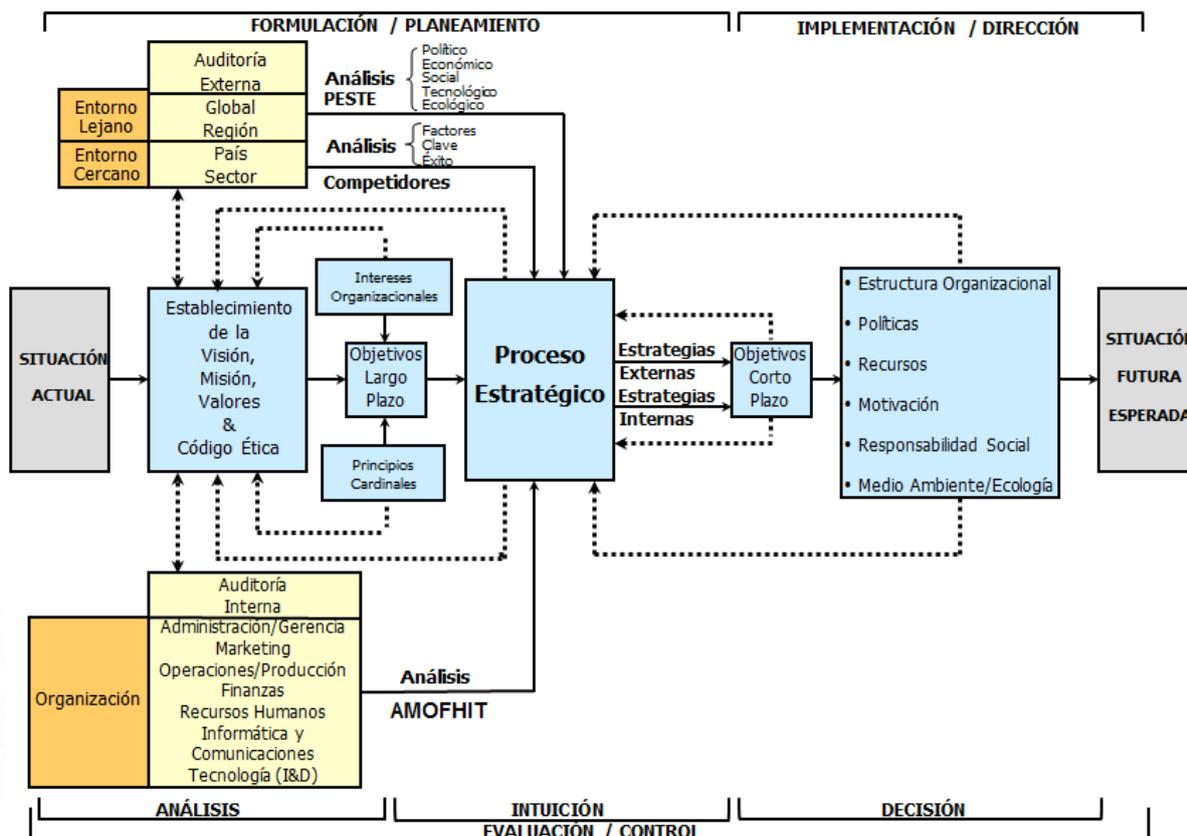


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

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,

formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con toda la comunidad vinculada.

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., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de Banco Pichincha del Perú

El Banco Pichincha del Perú fue fundado en el año 1964 como Financiera y Promotora de la Construcción SA, actualmente pertenece al Grupo Financiero Pichincha. El Grupo financiero cuenta con subsidiarias internacionales como Banco Pichincha España y Banco Pichincha Colombia, asimismo su presencia está en diferentes países de tres continentes como son en EEUU-Miami, Colombia, Perú, Ecuador y España. El Banco Pichincha según la clasificación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS, 2019) se encuentra en el sistema bancario, dentro del sector de la Banca Múltiple el cual representa el 89.34% de la estructura del sistema financiero peruano. El presente capítulo analiza la situación general del sistema financiero peruano, enfocado en los bancos que pertenecen al sector de la Banca Múltiple y el análisis del Banco Pichincha del Perú, así como la participación de las instituciones reguladoras del sistema financiero peruano, la Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (SBS) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

### 1.1 Situación General del Sistema Financiero Peruano y Banco Pichincha del Perú

El Sistema Financiero peruano, está regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y SFP (SBS), para el último trimestre del 2018, presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

*Detalle de las empresas del sector Financiero Peruano a diciembre del 2018.*

Instituciones	Número de Empresas	Activos (expresados en millones de soles)	Activos
	Dic-18	Dic-18	%
Empresas bancarias	16	385,344	89.34
Empresas financieras	11	4,829	3.44
Cajas municipales (CMAC)	12	26,727	6.20
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1,921	0.45
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Ed pymes)	10	2,488	0.57
Sistema Financiero	<b>55</b>	<b>431,309</b>	<b>100</b>

Nota. Adaptado de "Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2018", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018a. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

En el Perú se tiene 55 empresas; con activos por S/ 431,309 millones, las empresas bancarias representan el 89.34% de los activos con un saldo de S/ 385,344 millones, en tanto las Cajas municipales (CMAC) representan el 6.20% seguida de las empresas financieras que representan el 3.44% del total de activos.

El Sistema Financiero Peruano tiene como rol principal el de ser intermediario y facilitador de la transferencia de recursos de los agentes superavitarios hacia los agentes deficitarios, como se presenta en la tabla 2.

Tabla 2

*Ranking de Créditos al 31 de diciembre del 2018 (en miles de soles)*

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	91'008,617	33.73	33.73
2	B. Continental	54'205,749	20.09	53.81
3	Scotiabank Perú	46'015,145	17.05	70.87
4	Interbank	32'518,012	12.05	82.92
5	B. Interamericano de Finanzas	10'110,221	3.75	86.66
6	MiBanco	9'949,503	3.69	90.35
7	B. Pichincha	7'401,273	2.74	93.09
8	B. Santander Perú	3'937,453	1.46	94.55
9	B. GNB	3'792,447	1.41	95.96
10	B. Falabella Perú	3'055,620	1.13	97.09
11	Citibank	2'745,048	1.02	98.11
12	B. Ripley	1'911,402	0.71	98.82
13	B. de Comercio	1'469,723	0.54	99.36
14	B. Cencosud	816,226	0.30	99.66
15	B. ICBC	556,553	0.21	99.87
16	B. Azteca Perú	353,836	0.13	100.00

Nota. Adaptado de "Evolución del Sistema Financiero a de 2018", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018a. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Asimismo la intermediación de recursos puede ser directa como indirecta, los alcances están dados en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros Ley 26702, las empresas bajo el ámbito de dicha ley son: Banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, Ed pymes, empresas de arrendamiento financiero, y dentro de estas instituciones el líder del sector es el Banco de Crédito del Perú, con una participación en el mercado de S/ 91,008 millones equivalente al 33.73%, seguido del Banco Continental con una participación

de mercado de 20.09%, y un monto de S/ 54,205 millones y tenemos al Banco Pichincha en el puesto siete con una participación de mercado de 2.74% equivalente a S/ 7,401 millones y como último lugar se encuentra el Banco Azteca Perú con una participación de 0.13%.

Dentro de los depósitos totales captados por los bancos en el sistema financiero peruano, el Banco de Crédito del Perú es el líder con 34.06% de las captaciones del mercado, seguido del Banco Continental con 20.74%, mientras tanto el Banco Pichincha logro el 2.61% de las captaciones generales del sistema financiero, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

*Ranking de depósitos totales al 31 de diciembre del 2018 (en miles de soles)*

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	83'108,913	34.06	34.06
2	B. Continental	50'615,762	20.74	54.80
3	Scotiabank Perú	35'279,298	14.46	69.26
4	Interbank	30'766,674	12.61	81.86
5	B. Interamericano de Finanzas	9'970,186	4.09	85.95
6	MiBanco	8'367,661	3.43	89.38
7	B. Pichincha	6'369,515	2.61	91.99
8	Citibank	4'772,184	1.96	93.94
9	B. GNB	4'084,020	1.67	95.62
10	B. Santander Perú	3'961,668	1.62	97.24
11	B. Falabella Perú	2'642,014	1.08	98.32
12	B. de Comercio	1'350,784	0.55	98.88
13	B. Ripley	1'244,016	0.51	99.39
14	B. Cencosud	655,420	0.27	99.65
15	B. ICBC	520,590	0.21	99.87
16	B. Azteca Perú	321,883	0.13	100.00

Nota. Adaptado de "Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2018", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018a. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

Respecto al Patrimonio de los Bancos del sistema Peruano el Banco líder sigue siendo el Banco de Crédito del Perú con una participación del 35.70% de patrimonio, seguido del

Banco Continental con una 18.66% y en el puesto ocho en Banco Pichincha con una participación patrimonial de 1.70%, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

*Ranking de patrimonio al 31 de diciembre del 2018*

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	16'957,942	35.70	35.70
2	Scotiabank Perú	8'861,098	18.66	54.36
3	B. Continental	8'358,663	17.60	71.96
4	Interbank	5'306,810	11.17	83.13
5	MiBanco	1'785,910	3.76	86.89
6	B. Interamericano de Finanzas	1'064,029	2.24	89.13
7	Citibank	895,770	1.89	91.02
8	B. Pichincha	808,691	1.70	92.72
9	B. Falabella Perú	755,749	1.59	94.31
10	B. Santander Perú	703,492	1.48	95.80
11	B. GNB	661,699	1.39	97.19
12	B. Ripley	457,238	0.96	98.15
13	B. de Comercio	300,011	0.63	98.78
14	B. ICBC	247,859	0.52	99.30
15	B. Cencosud	188,618	0.40	99.70
16	B. Azteca Perú	141,578	0.30	100.00

Nota. Adaptado de "Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2018", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018a. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

Respecto a la colocación de Tarjetas de Crédito el Banco de Crédito del Perú mantiene la primera posición con una participación de 32.93% del mercado de tarjetas de crédito, seguido de Interbank con una participación de 20.61%, y tercero el Banco Continental con una participación de 12.15% seguido del Banco Falabella Perú con un 11.89% y en octavo lugar tenemos al Banco Pichincha con el 1.92% del mercado de tarjetas de crédito como se muestra la tabla 5.

Tabla 5

*Tarjetas de crédito al 31 de diciembre del 2018 (en miles de soles)*

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado %
1	B. de Crédito del Perú	8'295,980	32.93	32.93
2	Interbank	5'191,975	20.61	53.53
3	B. Continental	3'061,976	12.15	65.69
4	B. Falabella Perú	2'996,406	11.89	77.58
5	Scotiabank Perú	2'894,276	11.49	89.07
6	B. Ripley	892,453	3.54	92.61
7	B. Cencosud	816,226	3.24	95.85
8	B. Pichincha	483,147	1.92	97.77
9	B. Interamericano de Finanzas	466,255	1.85	99.62
10	B. Azteca Perú	45,125	0.18	99.80
11	B. GNB	42,417	0.17	99.97
12	Citibank	5,666	0.02	99.99
13	B. de Comercio	2,915	0.01	100.00
14	MiBanco	-	-	-
15	Banco Santander Perú	-	-	-
16	B. ICBC	-	-	-

Nota. Adaptado de "Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2018", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018a. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1)

De acuerdo a la estructura de créditos por departamento, el Banco Pichincha tiene presencia en 18 departamentos del territorio peruano con mayor dinamismo económico, otro dato importante que muestra en la tabla 6 es que el Banco Pichincha concentra el 78.10% de sus operaciones activas en el departamento de Lima, seguido por el departamento de Piura el cual representa colocaciones del 3.52%, seguido del departamento de Ancash con un 1.92%, y en cuarto lugar el departamento de La Libertad con 1.9% y el departamento de Cusco con

1.05% del sistema financiero peruano, también se aprecia que Citibank, Santander Perú y ICBC solo operan en la ciudad de Lima.

Tabla 6

*Estructura de créditos directos por departamento al 31 de diciembre 2018 (en miles de soles)*

<i>Empresas</i>	<i>Ancash</i>	<i>Arequipa</i>	<i>Cajamarca</i>	<i>Cusco</i>	<i>la Libertad</i>	<i>Lima</i>	<i>Piura</i>	<i>Tacna</i>	<i>Ucayali</i>	<i>Total (en miles de soles)</i>
B. Continental	1.08	2.41	0.65	1.41	2.7	77.49	1.85	0.3	0.58	S/ 55'151,538
B. de Comercio	-	2.65	-	-	-	95.17	1.39	-	-	S/ 1'516,784
B. de Crédito del Perú	1.07	2.96	0.75	0.75	3	78.07	1.65	0.1	0.38	S/ 89'232,969
B. Pichincha	1.92	1.52	1.82	1.05	1.9	78.1	3.57	0.5	0.35	S/ 7'662,522
B. Interamericano de Finanzas	0.05	0.45	0.09	0.06	0.6	96.07	0.9	-	-	S/ 10'273,335
Scotiabank Perú	0.9	2.72	0.79	0.78	2.2	81.61	1.27	0.1	0.32	S/ 46'939,700
Citibank	-	-	-	-	-	100	-	-	-	S/ 2'732,380
Interbank	0.97	2.68	1.14	0.95	2.3	79.38	2.08	0.2	0.42	S/ 33'537,151
MiBanco	4.54	6.89	4.96	4.29	5.7	37.52	5.11	0.5	0.91	S/ 10'132,421
B. GNB	-	0.17	-	-	0.1	99.47	0.14	-	-	S/ 3'791,718
B. Falabella Perú	1.41	6.62	1.27	0.09	6.6	66.38	4.76	-	0.53	S/ 3'004,098
B. Santander Perú	-	-	-	-	-	100	-	-	-	S/ 3'978,890
B. Ripley	2.31	3.85	1.71	-	4.7	70.38	4.16	-	1.12	S/ 1'883,594
B. Azteca Perú	3.85	3.13	2	2.32	6.4	42.38	7.97	-	1.72	S/ 360,927
B. ICBC	-	-	-	-	-	100	-	-	-	S/ 553,403
<b>Total Banca Múltiple</b>	<b>1.11</b>	<b>2.71</b>	<b>0.93</b>	<b>0.98</b>	<b>2.6</b>	<b>78.65</b>	<b>1.83</b>	<b>0.6</b>	<b>0.41</b>	<b>S/ 270'751.430</b>

Nota. Adaptado de "Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2018", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018a. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

En la tabla 7 se muestra los ratios de morosidad según los días de incumplimiento, en orden de entidad, y refleja el porcentaje de créditos vencidos a 30 días, 60 días, 90 días y 120 días. Según el ranking el mejor gestor de los ratios de mora es el Banco Santander con 0.62%, asimismo los Bancos GNB con 2.63% de morosidad, Interbank con 2.64% de morosidad, BCP, Banco de Comercio y BanBif se encuentran por debajo de indicador de la Banca múltiple que es 2.95% de morosidad, mientras que el Banco Pichincha se encuentra en la

posición 10 con un ratio de 3.45% de morosidad, mientras que el último lugar lo ocupa el Banco Azteca con un ratio de 9.36% de morosidad.

Tabla 7

*Ranking por ratios de morosidad según días de incumplimiento al 31 de diciembre del 2018*

N°	Empresas	Porcentaje de créditos con				Morosidad según criterio contable SBS**
		Más de 30 días de incumplimiento	Más de 60 días de incumplimiento	Más de 90 días de incumplimiento*	Más de 120 días de incumplimiento	
1	B. Santander Perú	0.64	0.59	0.59	0.59	0.62
2	B. GNB	3.78	2.81	2.19	1.82	2.63
3	Interbank (con sucursales en el exterior)	3.67	2.98	2.49	2.07	2.64
4	B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	2.90	2.46	2.21	1.97	2.66
5	B. de Comercio	2.68	2.60	2.58	2.38	2.68
6	B. Interamericano de Finanzas	3.83	3.22	2.80	2.53	2.92
7	B. Ripley	4.87	3.66	2.67	1.70	2.93
8	B. Continental	3.97	3.33	2.69	2.51	2.94
9	B. Falabella Perú	5.45	3.78	2.55	1.47	2.97
10	B. Pichincha	3.57	3.22	2.98	2.61	3.45
11	Scotiabank Perú	3.60	3.28	3.08	2.75	3.53
12	MiBanco	5.49	4.44	3.38	2.65	5.27
13	B. Cencosud	9.51	6.93	4.80	2.51	5.68
14	B. Azteca Perú	16.75	11.98	7.74	5.21	9.36
15	Citibank	-	-	-	-	-
16	B. ICBC	-	-	-	-	-
	TOTAL BANCA MÚLTIPLE	3.50	2.95	2.55	2.24	2.95

Nota. Adaptado de "Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2018", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018a. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

En la tabla 8, se muestra los indicadores de uso de los servicios financieros por departamento, el cual refleja la expansión de la red de atención del sistema financiero o inclusión financiera, que ha sido acompañada de una notable descentralización geográfica, es decir las personas naturales que acceden al financiamiento en sus diferentes modalidades de destino, por diferentes regiones del país, para Junio del 2013 Lima y Arequipa fueron los

departamentos donde los usuarios tuvieron mayor acceso a los servicios financieros 46.5% y 41.60% respectivamente, mientras que los departamentos con menor acceso fueron Amazonas 12.21% y Huancavelica 8.48%, la media Nacional fue de 29.44%; comparativamente con Junio del 2018 se observa un incremento significativo en la red de atención del sistema financiero de los 24 departamentos del país, una media nacional de 33.03% y logrando un variación positiva de 3.59% lo cual es favorable pero no suficiente para una población de más de 31 millones de habitantes que existe en el territorio peruano

Tabla 8

*Indicadores de uso de Servicios Financieros por departamento*

Regiones		N° Deudores/Población adulta	
		Jun-13	Jun-18
1	Amazonas	12,21	18,19
2	Ancash	21,43	26,79
3	Apurímac	13,24	21,87
4	Arequipa	41,60	43,93
5	Ayacucho	14,11	20,88
6	Cajamarca	18,59	22,29
7	Callao	23,31	27,69
8	Cusco	21,71	32,90
9	Huancavelica	8,48	10,71
10	Huánuco	16,44	21,35
11	Ica	38,76	40,77
12	Junín	29,68	36,02
13	La libertad	28,67	30,52
14	Lambayeque	32,27	37,35
15	Lima	46,50	49,68
16	Loreto	16,18	16,79
17	Madre de Dios	31,37	32,47
18	Moquegua	28,64	36,48
19	Pasco	14,64	21,03
20	Piura	32,99	39,68
21	Puno	21,72	25,80
22	San Martín	19,71	22,68
23	Tacna	35,23	40,77
24	Tumbes	32,97	36,06
25	Ucayali	24,26	25,44
Nacional		29,44	33,03

Nota: tomado de “Perú reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas Financieros, AFPs de seguro y pensiones junio 2018” Superintendencia de Banca, seguros  
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/CIIF-0001-jn2018.PDF>

La tabla 9 nos muestra el ranking por utilidad generada al cierre del año 2018 de la banca múltiple, en el cual la empresa que lidera por una amplia brecha es el Banco de Crédito del Perú el cual reporta una utilidad al cierre del ejercicio de 3'341,940 miles de soles, seguido por el BBVA, Scotiabank e Interbank como los líderes del ranking, por otro lado el Banco Pichincha se encuentra en la posición 12, generando 51,013 miles de soles al cierre del ejercicio superándose frente al 2017.

Tabla 9

*Ranking por utilidad neta al 31 de diciembre del 2018 (miles de soles)*

Orden	Empresas	Utilidad neta
1	B. de Crédito del Perú	3'341,940
2	B. Continental	1'476,022
3	Scotiabank Perú	1'280,650
4	Interbank (con sucursales en el exterior)	1'040,063
5	MiBanco	450,737
6	Citibank	153,803
7	B. Interamericano de Finanzas	116,395
8	B. Santander Perú	83,745
9	B. Falabella Perú	67,396
10	B. Ripley	67,257
11	B. GNB	51,653
12	B. Pichincha	51,013
13	B. de Comercio	30,849
14	B. Cencosud	12,479
15	B. Azteca Perú	2,037
16	B. ICBC	(6,529)
TOTAL BANCA MÚLTIPLE		8'219,511

Nota: tomado de “Perú reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas Financieros, AFPs de seguro y pensiones junio 2018” Superintendencia de Banca, seguros  
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/CIIF-0001-jn2018.PDF>

La tabla 10 muestra el ROE de la banca múltiple al 31 de diciembre del 2018, es el ratio que mide el rendimiento que genera la inversión que obtienen los accionistas al final de un ejercicio económico, la empresa que lidera en la gestión del ROE es MiBanco con 26.46% es el banco con retorno más alto en la banca múltiple, seguido por Interbank y Banco de Crédito con 21.28% y 21.27%, mientras que el Banco Pichincha se encuentra en la posición 14 con un ROE de 6.46%, con muchas oportunidades de mejora.

Tabla 10

*Roe de la banca múltiple al 31 de diciembre del 2018*

Orden	Empresas	Utilidad neta
1	MiBanco	26.46
2	Interbank (con sucursales en el exterior)	21.28
3	B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	21.27
4	B. Continental	18.98
5	B. Ripley	15.41
6	Scotiabank Perú	15.28
7	Citibank	15.15
8	B. Santander Perú	12.59
9	B. Interamericano de Finanzas	11.51
10	B. de Comercio	10.74
11	B. Falabella Perú	9.05
12	B. GNB	7.29
13	B. Cencosud	6.83
14	B. Pichincha	6.46
15	B. Azteca Perú	1.44
16	B. ICBC	(3.30)
TOTAL BANCA MÚLTIPLE		

Nota: tomado de “Perú reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas Financieros, AFPs de seguro y pensiones junio 2018” Superintendencia de Banca, seguros  
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/CIIF-0001-jn2018.PDF>

La tabla 11 muestra el ranking de las empresas peruanas del sector financiero según la consultora MERCO Empresas, el Banco de Crédito del Perú - BCP se encuentra en puesto número uno liderando el ranking, asimismo y seguidamente tenemos al Banco Interbank, Scotiabank y BBVA. Mientras tanto el Banco Pichincha del Perú se encuentra ubicado en el puesto siete.

Tabla 11

*Ranking de Empresas Peruanas por sectores económicos*

Posición	Empresa
1	Banco de Crédito del Perú
2	Interbank
3	Scotiabank
4	BBVA continental
5	BanBif
6	MiBanco
7	Banco Pichincha (ex financiero)
8	Caja Arequipa

Nota: Tomado de Ranking Merco por sectores económicos en el Perú. <http://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

Haciendo un comparativo entre el sistema financiero peruano y el sistema financiero latinoamericano, se observa que aún tiene potencial para seguir logrando un mayor crecimiento y participación en el mercado interno, ya que países como Chile, Colombia y Bolivia lograron mayor participación en sus mercados locales, en créditos teniendo una participación de 84.94%, 48% y 50.12% respectivamente, en cuanto al crecimiento de la banca lograron un 81.02%, 45.87% y 43.14% respectivamente, en cuanto a los depósitos también estos países lograron un mayor desempeño local, teniendo un 50.93%, 42.51% y 62.67% respectivamente y en cuanto a la banca comercial lograron un desempeño mayor

que el peruano ya que creció en 43.03%, 41.15% y 56.03% respectivamente frente a los 32.21% que logro la banca comercial peruana como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12

*Comparación del Sistema Financiero Peruano y Sistema Financiero Latinoamericano*

País	Créditos ODCs*/PBI	Créditos Banca comercial/PBI %	Depósitos ODCs*/PBI	Depósitos Banca comercial/ PBI %
Argentina	15.27	14.7	18.44	18.38
Bolivia	50.12	43.14	62.67	56.03
Brasil	47.44	36.69	39.31	33.98
Chile	81.94	81.02	50.93	43.03
Colombia	48	45.87	42.51	41.15
México	23.05	22.11	25.46	24.57
Guatemala	31.11	31.11	36.72	34.86
Uruguay	27.13	27.1	45.68	45.65
Perú	42.59	33.41	41.97	32.21

Nota: informe del Financial Access Survey (FAS) 2017 - FMI y del World Development, indicators database (Banco Mundial) 2017 <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/CIIF-0001-jn2018.PDF>

## 1.2 Conclusiones

El presente capítulo trata la situación del sistema financiero peruano y las empresas que lo componen, asimismo se analiza las operaciones activas, pasivas y de patrimonio realizadas por entidad financiera a diciembre 2018, así como el ranking de las diferentes entidades de Banca Múltiple por tarjetas de crédito, depósitos, estructura de los créditos e indicadores de uso de estos servicios financieros según departamento.

Podemos concluir que el sector financiero peruano, muestra un crecimiento constante generando una gran expectativa de expansión para las empresas de Banca Múltiple, siendo esta una oportunidad para el Banco Pichincha en la penetración descentralizada de servicios financieros. Asimismo, comparativamente entre el Sistema Financiero Latinoamericano con el Sistema Financiero Peruano se aprecia una deficiencia de atención de servicios financieros en comparación con nuestro país vecino Chile el cual lidera en bancarización a nivel

Latinoamérica, por ende, se desarrolla este plan estratégico como una oportunidad para el Banco Pichincha.

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

### **2.1. Antecedentes**

El Banco Pichincha del Perú al año 2019, atravesó una serie de cambios desde el inicio de sus operaciones hace más de 40 años. Según su memoria anual (Pichincha, Memoria Anual , 2018, pág. 30) inicia sus operaciones en el año 1964 como Financiera y Promotora de la Construcción SA, en 1982 se modificó a FINAMPRO, y el 21 de Noviembre del año 1986 se constituye como Banco Financiero y en el año 1997 ingresa Banco Pichincha de Ecuador como principal accionista introduciendo un Plan de Desarrollo Estratégico.

En el año 2001 el banco adquiere a NBK Bank con lo cual consolida su crecimiento y diversificación de sus líneas de negocio en el Perú. Los cambios que seguía atravesando el banco tenían mucho que ver con el desarrollo de diversos productos tales como consumo, microcrédito y créditos convenio con lo cual buscaba expandirse para el año 2004, al año 2006 se lanza la tarjeta de crédito máxima para consumo de Banco Financiero con tasas atractivas para sus clientes.

Dentro del proceso de expansión del Banco Pichincha del Perú, estaba el de aumentar el número de oficinas a nivel nacional para lo cual firma una alianza estratégica con la tienda de electro domésticos Carsa con lo cual alcanzo a tener casi 100 oficinas a nivel nacional.

### **2.2. Visión**

Banco Pichincha presenta la siguiente visión la misma que se muestra en la memoria anual del 2018 “Ser reconocido como el mejor grupo financiero por sus clientes y sus comunidades”. En la tabla 13, se realiza el análisis de la visión del Banco Pichincha del Perú

con las características que según (D'Alessio, 2015, pág. 62) debe cumplir una visión de toda la organización.

Tabla 13

*Análisis de características de la visión del Banco Pichincha*

Orden	Características	Si	No	Comentario
1	Simple, clara, y comprensible.	X		Cumple con esta característica, que es simple, clara y comprensible al presentar la visión en palabras sencillas y la frase es corta
2	Ambiciosa, convincente, y realista.	X		Al manifestar que quiere ser reconocida como el mejor grupo financiero.
3	Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.		X	Ya que no expresa el año de comienzo y/o final ¿en qué año se reconocerá como el mejor?
4	Proyectada a un alcance geográfico.		X	No expresa en qué país, en qué región va ser reconocida
5	Conocida por todos.		X	En este punto podríamos manifestar que en el Perú, el Banco Pichincha aún no está bien posicionado.
6	Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.		X	No expresa un sentido de urgencia es muy genérico.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2015.

Así mismo (D'Alessio, 2015) manifiesta que las organizaciones o empresas consolidaran su visión si cumplen las cuatro condiciones que se presentan en la tabla 14, de los cuales se realizará un análisis para el Banco Pichincha.

Tabla 14

*Análisis de condiciones de la Visión de Banco Pichincha*

Orden	Condiciones	Si	No	Análisis
1	Se genera su correcta comprensión y comunicación.	X		Se cumple esta condición al ser sencillo la frase
2	Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.	X		Esta condición también cumple debido a que tiene un rol retador la visión

3	Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias, y valores, que promueva su cumplimiento.	X	La gerencia de Banco Pichincha está comprometido en cumplir los objetivos trazados en el corto y largo plazo
4	Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.	X	Banco Pichincha a la fecha cuenta con mucha reestructuración producto del cambio de Financiero a Pichincha.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, 2015

Así mismo (Alberto, 2016) indica que “una declaración de la visión describe en términos gráficos dónde la empresa quiere estar en el futuro. Tiene un carácter inspirador y motivador” En nuestra opinión la visión debe también cuidar los intereses de los accionistas y contribuir al desarrollo de los clientes internos y externos, también debe preocuparse por el medio ambiente donde se desempeña la organización. Después de realizar el análisis con los autores, manifestamos que la visión planteada de Banco Pichincha no cumple con las condiciones mínimas requeridas y manifestado por (D’Alessio, 2015), por lo tanto planteamos una modificación a la visión de Banco Pichincha cumpliendo con las características básicas que debe tener una visión con la finalidad de alcanzar los objetivos en el corto y largo plazo para ello definimos la visión de la siguiente manera, “Banco Pichincha al 2024 será una las cinco primeras entidades financieras líderes en participación de mercado de la Banca Múltiple en el Perú, con productos y servicios amigables destacando en la calidad de atención, eficiencia y oportunidad, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes y colaboradores, logrando su reconocimiento”.

### 2.3. Misión

La misión del Banco Pichincha en el Perú es: Crear soluciones y ofrecer servicios que generen valor para nuestros clientes y a la sociedad (Pichincha, 2018, pág. 22). Según (D’Alessio, 2015, pág. 45) indica, que la misión debe definir a la organización, estableciendo una clara diferenciación con otras organizaciones de la industria, la misión da identidad a la organización, guía a alcanzar su propósito, dicho esto podemos manifestar, que la misión del banco no cumple con los nueve criterios que plantea (D’Alessio, 2015, pág. 63). Es por esto

que se propone su redefinición de la misión del Banco Pichincha del Perú, tal como señalamos a continuación en la tabla 15: “Crear soluciones financieras y complementarias que generen valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la sociedad peruana, utilizando la transformación digital como un medio de atención personalizada que genere relaciones de largo plazo, siendo amigable con el medio ambiente”.

Tabla 15

*Análisis de características de la misión de Banco Pichincha*

Orden	Características	Si	No	Comentarios
1	Clientes - Consumidores	X		Cumple con esta característica, colaboradores, accionistas y a la sociedad peruana.
2	Producto: bienes o servicios	X		Al manifestar crear soluciones financieras y complementarias.
3	Mercados	X		Indica como mercado delimitado toda la sociedad peruana.
4	Tecnología	X		Menciona la transformación digital.
5	Supervivencia, Crecimiento y rentabilidad	X		Cada año mejora el crecimiento de y rentabilidad del banco, cuenta con el apoyo del grupo Pichincha.
6	Filosofía	X		Tiene una filosofía que rigüe la organización.
7	Auto concepto	X		Respaldo económico del grupo Pichincha
8	Imagen Publica	X		Banco Pichincha consolida marca
9	Preocupación por los trabajadores	X		expresado en la misión

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, 2015

## 2.4. Valores

Los valores corporativos del Banco Pichincha, surgen bajo la premisa de la trayectoria del Banco, que exige relevancia en la esencia y cultura organizacional, aquello que los hace únicos y que forma parte del ADN de la institución. Con sus valores el Banco Pichincha, pretende promover e interiorizar entre sus colaboradores la cultura corporativa, hasta poner en práctica los valores cada día.

Los valores institucionales del Banco Pichincha según la memoria anual (Pichincha, Memoria Anual , 2018) son: integridad, responsabilidad, servicio, productividad e innovación y solidaridad.

- Integridad. - Actuamos de acuerdo con la ley y los valores éticos que promulgamos, respetando las normas vigentes en la comunidad y en la organización.
- Responsabilidad. - Tenemos una responsabilidad ineludible con toda la sociedad y con nuestros clientes, accionistas, colaboradores y el medioambiente.
- Servicio. - Los clientes externos e internos son la razón de ser de la organización, por lo que nuestra obligación es proyectarnos permanentemente a la excelencia en el servicio.
- Productividad e Innovación. - Perseguimos oportunidades para obtener cada vez mejores resultados, con la utilización racional de recursos y con los más altos estándares de excelencia.
- Solidaridad. - Somos parte de una sociedad en desarrollo; nuestras políticas, estrategias y acciones deben contribuir siempre a mejorarla.

## **2.5. Código de Ética**

La organización se rige a través un código de ética y conducta, el cual establece lo bueno, lo malo, permitido o deseado respecto a una decisión u acción. El Banco Pichincha, así como una Visión y Misión, cuenta con un Manual de Código de Ética y Conducta. Este sirve como marco de referencia que determina el comportamiento, actividades y funciones que rige sobre los negocios de la organización, así también sobre los colaboradores, gerentes y directores, y están llamados al cumplimiento estricto (Gerencia Central de Gestion de Personas-Banco Pichincha, febrero 2018).

El alcance y responsabilidad del cumplimiento de la misma precisa desde la fecha de ingreso a la Organización, en todos los rangos laborales desde colaboradores, jefaturas,

gerencias y directorios, el Manual de Código de Ética se rige por los siguientes lineamientos y manejo de situaciones: (Gerencia Central de Gestión de Personas-Banco Pichincha, febrero 2018).

- Gestión de Conducta de Mercado

Asegurar la transparencia en la información de productos y servicios ofertados, principalmente por los colaboradores vinculados de manera directa a la atención del cliente y usuario, y aplicar las políticas y procedimientos establecidos por el Banco Pichincha.

- Integridad y Manejo de la Información

Los colaboradores son responsables del resguardo, orden y disposición de toda la información y documentos pertenecientes a la institución, así como el material entregado para su debida gestión en beneficio del Banco Pichincha. Asimismo, se obliga salvaguardar la integridad de la información y a no revelar o distribuir la misma de manera parcial o total para otro propósito que no esté vinculado a las funciones y requerimientos de la institución.

Los colaboradores en sus publicaciones en las redes sociales fuera del trabajo, deberán tomar las precauciones para evitar que sus comentarios fueran tomados de manera inadecuada.

- Relación con las autoridades publicas

Realizada por colaboradores autorizados por la gerencia general, no deberán exceder las características o alcances propios de una adecuada atención que pueda dar la impresión de comprometer la integridad o la reputación del funcionario público o del propio Banco Pichincha.

- Relación con las actividades políticas

Es deber de todo colaborador, gerente y director mantener neutralidad política y no emitir comentarios o acciones en nombre del Banco Pichincha.

- Conflicto de intereses y manejo de información confidencial

Todos los colaboradores del Banco Pichincha deben estar orientados a la defensa de los intereses del Banco con honestidad y ética, rechazando e informando a la gerencia, cualquier hecho u oferta que atente directamente con los intereses de la institución y que busque beneficios hacia terceros ya sean colaboradores o personal externo.

No se permitirá que los intereses privados o personales interfieran o influyan en el desempeño de las funciones y actividades operativas y económicas de la organización.

- Regalos, incentivos y otros beneficios gratuitos

Los colaboradores están prohibidos de recibir cualquier tipo de obsequio de clientes o proveedores para evitar cualquier situación poco clara. Excepcionalmente podrán ser recibidos obsequios en festividades como navidad, valorizadas por un monto menor a los \$50 asimismo también obsequios perecibles, caso contrario deberán ser entregados para ser donados al Fondo de Ayuda Social.

## **2.6. Conclusiones**

En este capítulo se presenta la Visión, Misión, Valores y Código de Ética del Banco Pichincha, siendo estos los pilares fundamentales para la toma de decisiones en toda la organización, en el presente plan estratégico se hace una propuesta de mejora a la visión y misión con la finalidad de que estos sean más retadores y ambiciosos, para alcanzar los objetivos que se plantearan, por otro lado, los valores y el código de ética del Banco Pichincha son claros y apropiadamente definidos para el sector en el que se desempeña.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En este capítulo, se revisó los aspectos que caracterizan el entorno del banco Pichincha, y se analizó los impactos que estos generan, ya que como lo menciona D'Alessio (2015, pp. 86): “El diseño de un planeamiento debe considerar primero una visión global, la cual ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando el mundo y que se espera de él; así como el saber pasar de este nivel global al de un país, al regional, al sector, a la corporación, y, por último, a la unidad de negocios estratégica”.

Mencionado esto, se llevó a cabo un análisis tridimensional de la nación, con el fin de delinear el entorno a nivel país y sus fronteras directas e indirectas. Asimismo, se evaluó aspectos como: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Posteriormente se evaluaron los aspectos competitivos del mercado bancario y las fuerzas externas que lo afectan, analizando el contexto definido desde un punto de vista político, económico, social, tecnológico, y ecológico, los cuales conforman el análisis PESTE; este, a su vez, se trasladó en oportunidades y amenazas en la Matriz de Factores Externos (MEFE). Finalmente se alcanzó una visión más cercana al mercado, a través de la evaluación de competidores del Banco Pichincha, lo cual se resumió en dos matrices, las cuales corresponden a la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR) (D'Alessio, 2015).

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

Para realizar la matriz de interés nacionales se utilizarán conceptos abordados por (D'Alessio 2015, pág. 89) donde realiza primero un análisis del globo terráqueo dividiendo en hemisferio norte y Sur luego por el hemisferio occidental y oriental básicamente para abordar el mercado mundial para identificar grupos económicos o clúster identificando varios grupos entre ellos el grupo NAFTA, EU, ASEAN. Entrando a niveles más específicos el Perú

pertenece al grupo económico de la Alianza del Pacífico que están integrados por Chile, Perú, Colombia y México además el Perú cuenta con varias alianzas con diferentes países del mundo como el Tratado de Libre Comercio TLC con EE UU etc.

En el Perú, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016,) como ente rector en el sistema nacional de planeamiento estratégico, formuló en el año 2011 el “Plan Bicentenario”, sin embargo se introdujo algunas modificatorias en marzo del 2016 los cuales se detallan a continuación (a) derechos humanos e inclusión social (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) estado y gobernabilidad (d) economía, competitividad y empleo (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres (CEPLAN, 2016). A continuación, detallaremos cada uno de estos puntos tratados en dicho documento.

***Derechos humanos e inclusión social:*** En el documento elaborado por (CEPLAN, 2016) indica que para alcanzar el desarrollo humano es importante tener en cuenta los derechos humanos y la inclusión social, así mismo indica que si se cumplen los siguientes objetivos como, (i) una economía competitiva, (ii) adecuada infraestructura, (iii) acceso a los servicios o un ambiente sano, cumpliendo estos objetivos se estaría alcanzando a ser un país competitivo. También se menciona en cuanto a inclusión social que es responsabilidad de los tres niveles de gobierno prestar servicio instalando tambos y las plataformas itinerantes de acciones sociales con la finalidad de contribuir a la mejora de calidad de vida, esto sobre todo en los centros poblados rurales y de los pueblos indígenas. El mejor indicador para derechos humanos e inclusión social es el indicador de desarrollo humano y según Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2019) el Perú tiene un índice de desarrollo de 0.73%.

***Oportunidades y Acceso a los Servicios:*** Según el documento redactado por (CEPLAN, 2016) el reto “es que los ciudadanos dispongan de servicios de calidad en

educación, salud, agua, saneamiento, energía eléctrica, gas, telecomunicaciones, vivienda y transporte” todos estos puntos son tratados por CEPLAN con el único objetivo de mejorar la calidad de vida de todos los peruanos más necesitados, sobre todo de las zonas más lejanas del país que tienen poco acceso a los servicios básicos para llevar una buena calidad de vida. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) “la calidad de vida es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto que está influido por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con el entorno”, como consecuencia de ello en nuestra opinión la calidad de vida es la mejora continua del poder adquisitivo de una persona, ya que a medida que va incrementando sus ingresos podrá satisfacer sus necesidades de mejor forma, esto puede ser determinado a través de dos factores, interno es decir la motivación de la persona y externo que puede ser la oportunidad que encuentra una persona dentro del territorio donde vive o se desempeña.

***Estado y Gobernabilidad:*** de acuerdo a lo indicado por (CEPLAN, 2016) se han identificado cinco objetivos claves que son los siguientes. “La representatividad política, la gestión pública, el Estado de derecho, la seguridad nacional y la presencia e imagen del Perú en el escenario internacional. En cuanto a la representatividad política, consideramos que los peruanos no estamos siendo bien representados políticamente, ya que los políticos cuidan siempre interés personal o de un grupo de empresas y en cuanto a la gestión pública en las instituciones del Estado existe burocracia, corrupción debido a la falta de valores en los representantes de estas instituciones, en cuanto a la seguridad nacional consideramos que es el problema principal del Estado.

***Economía, Competitividad y Empleo:*** de acuerdo a lo manifestado por (CEPLAN, 2016) resalta el crecimiento de la economía peruana y como resultado de este crecimiento, se

ha reducido la pobreza de manera considerable por ejemplo del 2004 a 2015 la pobreza se redujo de 58.70% a 21.8%, según (CEPLAN, 2016)

El gran reto planteado en este eje por CEPLAN es (i) tener una estructura productiva diversificada, sostenible y pro-exportadora que participe en cadenas de valor global; (ii) fortalecer competencias técnicas y de gestión que incrementen la competitividad del capital humano en el ámbito público y privado; (iii) generar incentivos y condiciones laborales que incrementen el acceso a un empleo formal; (iv) mantener la estabilidad macroeconómica que permita el crecimiento económico sostenido; (v) desarrollar los mercados financieros promoviendo la inclusión financiera, mejorar el ambiente de negocios, desarrollo productivo y competitividad exportadora; y finalmente (vi) desarrollar un sistema de innovación que potencie la estructura económica hacia actividades intensivas en ciencia y tecnología, que aproveche de manera sostenible la biodiversidad.

***Desarrollo Territorial e Infraestructura Productiva:*** De acuerdo a (CEPLAN, 2016) el gran reto es desarrollar un “territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad”, este objetivo es desarrollar el crecimiento de las economías de las regiones del país, ya que este es heterogéneo, unas regiones crecen más y otras menos, esto incide en la pobreza ya que cuando hay mayor crecimiento de la economía la pobreza se reduce, es decir hay una relación directa entre el crecimiento económico y la pobreza. De acuerdo al (CEPLAN, 2016) para medir este objetivo se toma en consideración el indicador de porcentaje de participación del PBI de las regiones exceptuando Lima y Callao e indica que hay una disminución del crecimiento del PBI para el año 2007 donde era de 53.3% y para el año 2014 paso a ser de 50.84% existiendo una variación de 2.46%, el gran reto es alcanzar un PBI regional de 51.30% para el 2021 y esto se logrará diversificando la economía en las regiones del país.

***Ambiente, Diversidad Biológica y Gestión De Riesgos De Desastres:*** En el documento elaborado por CEPLAN el objetivo de este eje está orientado básicamente en proteger el patrimonio ambiental y minimizar los impactos ambientales de futuras actividades que se instalen en el territorio del Perú, es decir que las empresas públicas y privadas deberán cuidar el medio ambiente donde operan.

Así mismo, menciona que el reto del Perú es reducir las enfermedades originadas por la contaminación atmosférica, reducir los males transmitidos por aguas residuales, la vulnerabilidad de los desastres naturales, todos estos representan un costo económico de aproximadamente de 4% del PBI del país y el efecto resaltada en los más pobres del país.

Tabla 16

*Matriz de interés nacional (MIN) del Perú*

Interés Nacionales	Intensidad de Interés			
	súper vivencia (crítico)	vital (peligroso)	importante (serio)	periférico (molesto)
1. Derechos humanos e inclusión social		EE UU y china	EE UU Chile	
2. Oportunidades y Acceso a los Servicios		Chile, Colombia	EE UU	
3. Estado y Gobernabilidad	Chile		EE UU	
4. Economía, Competitividad y Empleo	Chile, EE UU y China		Chile, EE UU	
5. Desarrollo Territorial E Infraestructura Productiva	EE UU		EE UU Brasil	
6. Ambiente, Diversidad Biológica y Gestión De Riesgos De Desastres	EU		EEUU, EU	

Nota: Adaptado de libro proceso estratégico un enfoque de gerencia D'Alessio, 2015, pág. 95

Perú tiene intereses comunes con diferentes países de Latinoamérica como Chile, Colombia y Brasil, mientras que en América del Norte tiene intereses comunes con EE UU, con la Unión Europea, en el caso de Asia es con China, a estos países debemos verlos como socios estratégicos que nos ayudaran a logra las metas propuestas para el bicentenario del país al 2021.

### 3.1.2. Potencial nacional

“El potencial nacional es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (D’Alessio, 2015, pág. 95). Con el fin de evaluar este aspecto en su conjunto utilizaremos los siete elementos que (Hartman, 1957, pág. 9) listo: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

**Dominio Demográfico.** De acuerdo al El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), La población total estimada del Perú al día del censo, 22 de octubre del 2017 es de 31 millones 237 mil 385 habitantes, esto es resultado de 29 millones 381 mil 884 habitantes registrados en el XII Censo Nacional de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, más 1 millón 855 mil 501 habitantes omitidos, 5,94%, de la población total estimada con la Encuesta de Evaluación Censal post-empadronamiento, es el quinto país más poblado de América del Sur después de Brasil, Colombia, Argentina y Venezuela.

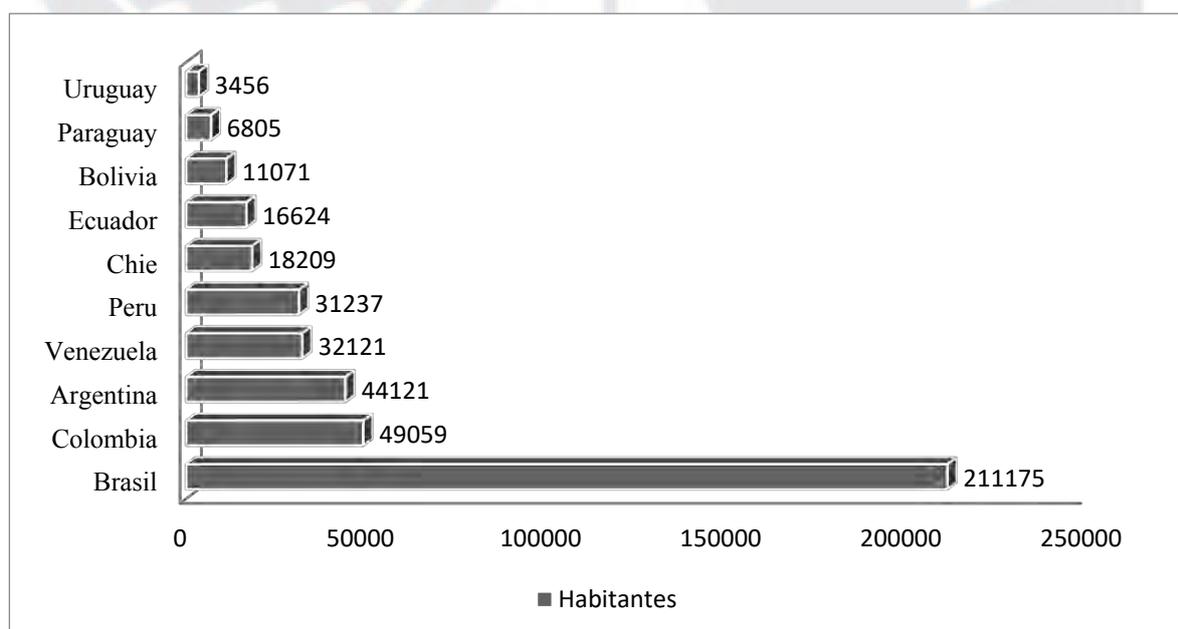


Figura 1. Ranking de la población de Latinoamérica para el 2017.

Tomado de “INEI-Censos Nacionales 2017-XII de Población, VII de Vivienda y Comunidades Indígenas”

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf)

El Perú en el periodo inter censal 2007 – 2017 incrementó una población total de 3 millones 16 mil 621 habitantes, es decir, un crecimiento de 10,7% respecto de la población total de 2007, que fue 28 millones 220 mil 764 habitantes. En promedio, la población peruana ha crecido 301 mil 662 habitantes por año en el mencionado período (INEI, 2017). La composición de la población por sexo a nivel departamental presenta diferencias, así la población masculina es mayor que la femenina en nueve departamentos incluyendo Lima. Estos son, Madre de Dios (52,3%), San Martín (51,0%), Tumbes y Ucayali (50,5%, cada uno), Pasco, Amazonas y Moquegua (50,4% cada uno) y, Loreto y Lima (50,2%, en cada caso). En el resto de departamentos la proporción de mujeres oscila entre 50,3% y 51,5%, estos son: Lambayeque (51,5%), Huancavelica y la provincia de Lima (51,4%, cada uno), La Libertad y Provincia Constitucional del Callao (51,2%), Junín (51,1%), Arequipa y Cajamarca (51,0%, cada uno), Áncash, Ica y Puno (50,7%, cada uno), Ayacucho (50,6%), Cusco, Piura, Apurímac y Huánuco (50,5%, cada uno); y, Tacna (50,3%). (INEI, 2017).

***Dominio Económico.*** La actividad económica creció 4% en 2018, por encima de lo esperado por el consenso de mercado (3,9%), acumulando de esta manera 113 meses de expansión continua al cierre del 2018. Así, se logró la meta de crecimiento prevista en el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022, a pesar de un entorno internacional adverso, caracterizado por una moderación de la actividad económica global, menores precios de materias primas y alta volatilidad en los mercados financieros, Para este año se espera una moderación del crecimiento de la actividad económica mundial, desde 3,7% en 2018 a 3,4%, debido al impacto negativo que han tenido hasta ahora las tensiones comerciales en las economías desarrolladas. Sin embargo, esta moderación del crecimiento global vendrá acompañada de condiciones financieras externas más favorables que las previstas en diciembre, por las menores expectativas en torno al ajuste de la política. (Finanzas, 2019)

El Banco Central de Reserva del Perú, indica que la expectativa de la inflación interanual pasó de 2,2% en noviembre de 2018 a 2,0% en febrero de 2019, ubicándose en el punto medio del rango meta. Las expectativas de inflación, que desde marzo de 2017 se mantienen dentro del rango meta, se ubicaron en 2,4% en febrero y se estima que disminuirán gradualmente hacia 2,0% en el horizonte de proyección, por otro lado, la proyección del déficit fiscal para este año se ha reducido de 2,6% del PBI en el reporte de diciembre de 2018 a 2,3% del PBI. Este cambio se debe a los menores gastos no financieros proyectados que pasan de 20,4% a 20,2% del PBI, teniendo en consideración la mayor caída de la inversión pública en lo que va del año. La tendencia decreciente del déficit fiscal iniciada en 2018 continuará en el 2020 con un déficit de 2,1%, en línea con el proceso de consolidación fiscal. Esta proyección implica un impulso fiscal ponderado positivo para el 2018 y negativo para el 2019 y 2020, lo que coincidiría con un mayor gasto privado y la reducción de la brecha del producto (BCRP, 2019).

Tabla 17

*Crecimiento del PIB (Variación %)*

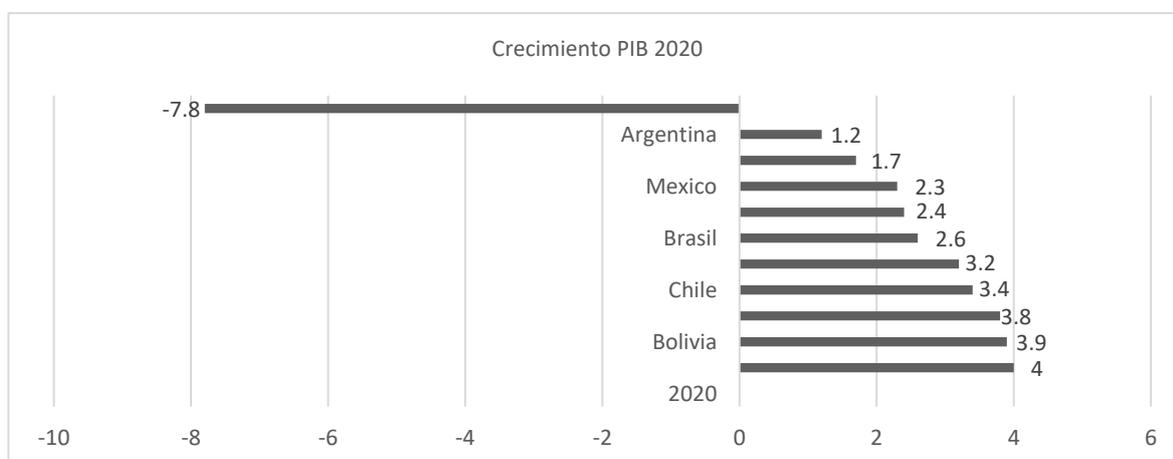
2019		2020	
Perú	4.2	Perú	4
Bolivia	4	Bolivia	3.9
Paraguay	3.8	Paraguay	3.8
Chile	3.4	Chile	3.4
Colombia	3	Colombia	3.2
Brasil	2.3	Brasil	2.6
Uruguay	1.7	Uruguay	2.4
México	1.6	México	2.3
Ecuador	0.9	Ecuador	1.7
Argentina	-1.2	Argentina	1.2
Venezuela	-14.5	Venezuela	-7.8

Nota. Latin América Consensus Forecast (marzo de 2019) y BCRP para Perú

Por otro lado, el Directorio del BCRP ha mantenido la tasa de interés de referencia en 2,75% desde marzo del 2018, lo que es compatible con una política monetaria expansiva (tasa real de 0,35%), en un contexto de inflación de alrededor del 2,0% desde noviembre por estos motivos la economía mantendría un ritmo de crecimiento del PBI de 4,0% para los años 2019 y 2020, como se muestra en la tabla 17. Este año la moderación del gasto público, asociada al cambio de las autoridades subnacionales, será compensada por el mayor gasto privado, en un contexto de mejora de los términos de intercambio y de mantenimiento de la confianza empresarial. En el 2020, el mayor crecimiento de la producción minera se sumará al dinamismo de la demanda interna por el avance de los megaproyectos mineros y de las obras de infraestructura. De esta forma, la brecha del producto tenderá a cerrarse gradualmente en el horizonte de proyección (BCRP, 2018).



**Figura 2.** Proyección de Crecimiento del PIB (Variación %) 2019  
Nota. Latin América Consensus Forecast (marzo de 2019) y BCRP para Perú.



**Figura 3.** Proyección de Crecimiento del PIB (Variación %) 2020  
Nota. Latin América Consensus Forecast (marzo de 2019) y BCRP para Perú

***Dominio Tecnológico - científico.*** El Perú cuenta con un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano - PNCTI 2006-2021, que propone poner estas herramientas al servicio de los objetivos del desarrollo sostenido del país. El objetivo del PNCTI 2006 – 2021 es asegurar la articulación y concertación entre los actores del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica SINACYT, enfocando sus esfuerzos para atender las demandas tecnológicas en áreas estratégicas prioritarias, con la finalidad de elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir con el manejo responsable del medio ambiente (Consejo Nacional de Ciencia, 2006 -2021).

En su memoria anual 2018, el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2018, pág. 12) señala que en dicho año existieron tres dificultades claves para el desarrollo del plan operativo institucional: (a) demora en la aprobación de demanda adicional, causando un retraso en un nuevo esquema de financiamiento del FONDECYT (Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico), (b) Demoras en contrataciones por la complejidad en la Ley de Contrataciones, y (c) la falta de especialistas en ciencia y tecnología, un punto álgido que muestra las carencias del sistema educativo peruano (CONCYTEC, 2018, pág. 23). En esa misma línea, CONCYTEC desarrolló una Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica; en este documento se expone la importancia del incremento del presupuesto de Investigación y Desarrollo (I+D), basándose en ejemplos como Corea del Sur, quienes incrementaron el nivel de inversión de 0.5% de su PBI, en 1960, hasta 2.5% del mismo para 1990, lo cual se relaciona directamente con su tasa de crecimiento anual del 6.46%, y lo coloca como una de las potencias actuales líderes en tecnología e innovación, y una economía importante en el escenario mundial actual (CONCYTEC, 2008 - 2018).

***Dominio Histórico-psicológico:*** El inicio de la República del Perú está marcado por la instalación del primer Congreso Constituyente del Perú en 1822. Las primeras décadas de la República se caracterizaron por el predominio del militarismo en la escena política. En los años 1990 se implementó un modelo neoliberal, cuyas bases continúan vigentes. A inicios del siglo XXI, el país experimentó un importante crecimiento económico y reducción de la pobreza.

El Perú está organizado como una república presidencialista con un sistema multipartidista estructurado bajo los principios de separación de poderes y descentralización.

La cultura peruana históricamente es diversa como resultado del intenso mestizaje originado en la colonia, a ello se une la posterior influencia de migraciones decimonónicas procedentes de Japón, China y Europa.

***Dominio Organizacional-administrativo.*** Actualmente, el gobierno central del país se encuentra constituido por tres poderes: (a) El Ejecutivo, dirigido por el Presidente de la República, (b) El Poder Legislativo, cuyo poder central se encuentra en el Congreso de la República, compuesto por 130 integrantes elegidos a votación, a la par que el Presidente, cuya función principal es la de crear y aprobar leyes dentro de sus poderes, así como fiscalizar al equipo de ministros elegidos por el Ejecutivo, y (c) El Poder Judicial, a cargo de la administración de la justicia a nivel nacional. Administrativamente el Perú se divide en veinticuatro departamentos y la provincia constitucional del Callao.

***Dominio militar:*** Según el ranking Global Firepower Index, Perú supera a Chile en el ranking de poderío militar, ubicándolo además solo un puesto por sobre Bolivia (con un gasto en presupuesto militar US\$315 millones), dentro del comparativo por países destaca la superioridad del Perú en cuanto al personal activo (100.830 versus 65 mil de Chile), reservistas (268 mil versus 72 mil), aviones de combate (68 versus 44) (Index, 2017).

Las fuerzas del orden en el Perú están compuestas por 3 fuerzas armadas: (a) Fuerza Aérea, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) el Ejército del Perú y la mayoría de incidencias internas, el accionar recae sobre las fuerzas policiales, representadas por la Policía Nacional del Perú.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Para (Hartman, 1957, pág. 8) los Principios Cardinales son las formas en que las naciones se relacionan entre ellas y que estos principios son la base de la política exterior, ya que reflejan como las naciones interactúan entre ellas.

Para Hartman, los 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.

Del mismo modo (D'Alessio, 2015) señala “los principios cardinales brindan una visión del entorno basada en amenazas y oportunidades, lo cual permite tener una imagen de la situación actual para planes a futuro”.

***La influencia de terceras partes.*** Cuando el entorno de las empresas cambia, las empresas deben estar preparadas para este cambio, de no ser así podrían afectarse los planes estratégicos de la empresa, las buenas relaciones entre países, pueden brindar oportunidades como recursos económicos, intercambios de tecnología, acceso a recursos, etc.

Contrariamente una mala relación entre países, aumenta las amenazas a las que las empresas están expuestas.

El entorno de los bancos en el Perú, es altamente susceptible a la crisis de los países desarrollados, como las amenazas de escalada en la guerra comercial entre Estados Unidos y China, la crisis de los emergentes o el creciente endeudamiento fuera del sistema bancario. Así también se tiene como pronóstico de crecimiento para el este año 2019 un 2.7% para estados Unidos, 6.4% para China y en para la zona Euro se espera el 1.9% (-0.2 puntos).

Todo esto afecta la venta de las exportaciones primarias en el Perú y frena la aceleración en el crecimiento del PBI; así como el cambio, involucrando también transacciones bancarias.

### ***Los lazos pasados y presentes***

El Perú se encuentra en una situación de buenos términos con todos los países limítrofes a nivel diplomático; las diferencias limítrofes que mantuvo en años pasados como con Bolivia, Chile y Ecuador fue superado, culminando las controversias surgidas entre estos países con el Perú.

El Perú ha logrado consolidarse de una manera muy significativa, su relación con los países vecinos, manteniendo su compromiso firme con todos los procesos de integración regional de los que forma parte: la Comunidad Andina, Unasur, Celac y la Alianza del Pacífico, cumpliendo su papel constructivo y concertador que es reconocido por todos los países.

### ***Contrabalance de los intereses***

El Perú en los últimos 10 años ha firmado acuerdos comerciales que han logrado que se convierta en una economía emergente más importante del mundo gracias a las diversas reformas, como el reforzamiento de la autonomía del Banco Central de Reserva y un marco legal y constitucional que permitió que la inversión extranjera llegue a nuestro país.

Es así que, para consolidar el ingreso de sus productos a esos mercados, el Perú decidió negociar acuerdos comerciales con los países a los que más vendía y vende hoy, firmando los Tratados de Libre Comercio. Gracias a los TLC o Acuerdos Comerciales del Perú, los principales mercados del mundo están abiertos, y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que Perú produce y exporta.

El TLC ha contribuido a dinamizar la economía de nuestro país, porque permite un mayor comercio internacional tanto de exportaciones e importaciones, así como lograr una

economía abierta al mundo, que se vuelve competitiva para participar en el mercado mundial.

### *Conservación de los enemigos.*

Si bien es cierto, que los problemas limítrofes entre Perú y Chile se solucionaron, aún persiste una rivalidad cultural entre peruanos y chilenos, esto debido a la actividad de internacionalización de las empresas chilenas mediante la materialización de proyectos de inversión en el extranjero, siendo el Perú uno de los principales destinos de dichos capitales, algunos afirmaron que las armas habían sido sustituidas por el capital.

La internalización de las empresas peruanas ha sido tardía si se compara con la de Chile, ya que esta se inicia recién a partir de la década del 2000, sin embargo, las inversiones peruanas en Chile se han multiplicado hasta superar los 7 mil millones de dólares, incursionando en diversos sectores como minería, construcción, finanzas, industrias manufactureras, acuicultura y también en servicios.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el banco Pichincha del Perú**

Teniendo en cuenta los intereses nacionales, para alcanzar el desarrollo humano mejorando la calidad de vida, es importante una economía competitiva y adecuada infraestructura con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los centros poblados rurales y de los pueblos indígenas.

El Banco Pichincha según su misión está comprometido con los diferentes ejes que maneja la CEPLAN para el análisis de la situación del Perú y sus intereses, a través de su constante cambio de políticas de crédito, buscando la inclusión financiera a todo nivel y sector productivo de la sociedad, apoyando el desarrollo de las MYPES, Medianas, Gran Empresa e individuos que demanden sus servicio financieros, siendo más accesibles y cuidando el riesgo crediticio necesario, evitando el sobreendeudamiento en sus usuarios y la sociedad.

Según a los intereses nacionales, el Banco tiene el compromiso de colaborar en el crecimiento económico de las diferentes regiones del país, a través de la bancarización y tasas de interés accesibles y competitivas en el mercado, con crédito de fácil acceso, así como con la educación financiera a la sociedad a través de sus colaboradores y restricciones a actividades económicas ilícitas que perturben una economía nacional sana.

Asimismo, el compromiso con el fortalecimiento de capacidades técnicas y profesionales de los colaboradores con la sociedad en general, y la creación de más agencias llegando a todos los puntos del país dando oportunidades laborales.

El Banco Pichincha del Perú impulsa el desarrollo de personal capacitado acorde a las necesidades de la empresa a través de programas de formación para estudiantes egresados de diferentes universidades, buscando contar con personal calificado formado en la cultura organizacional del Banco. Asimismo, se impulsa en el desarrollo de productos pasivos y cuentas de ahorro con tasas competitivas acorde al mercado y al segmento Core de clientes.

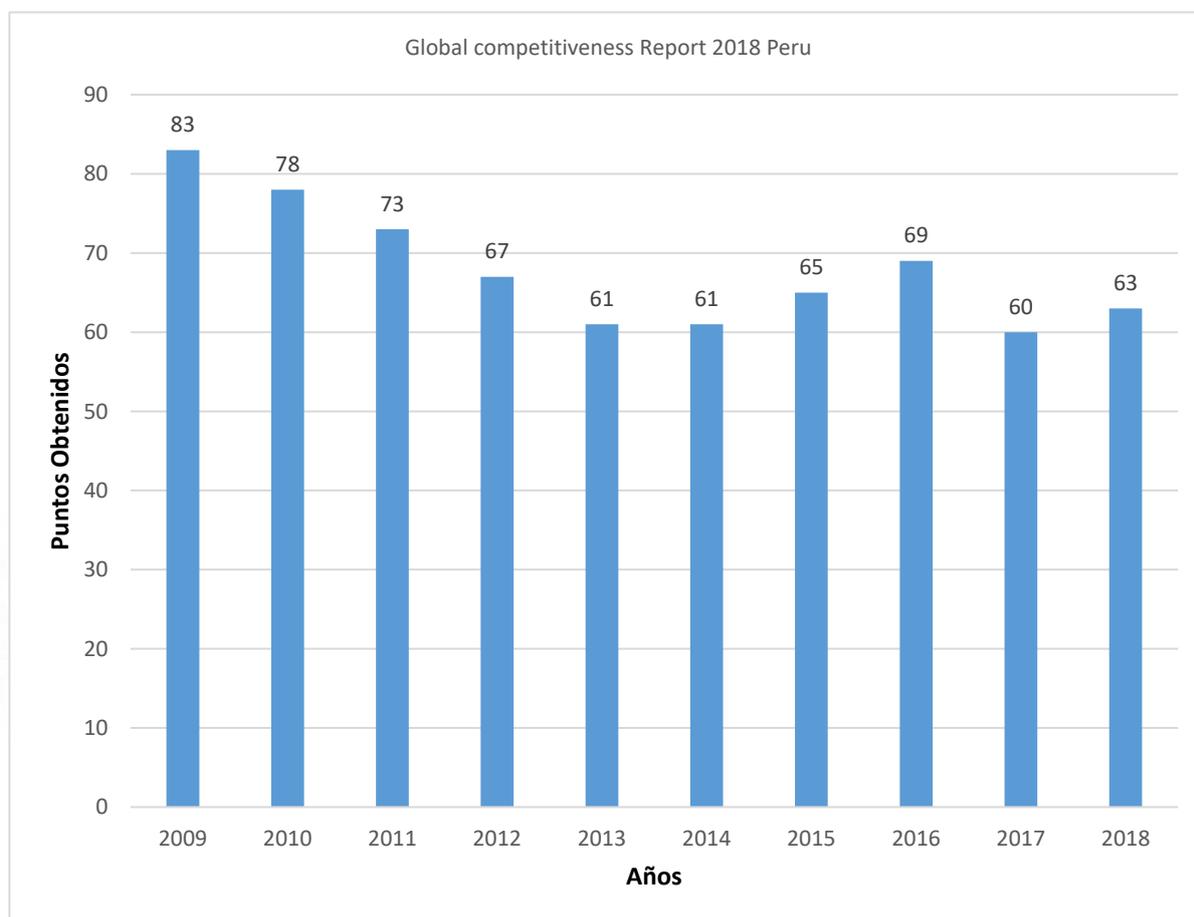
A nivel de sistema tecnológico tiene una deficiencia en los procesos operativos ya que incrementa los tiempos de procesamiento haciendo menos dinámico el flujo de procesos provocando deficiencias en la atención e incremento de costos, los cuales podrían reducirse con herramientas necesarias. (ASBANC, 2015, pág. 2)

## **3.2. Análisis Competitivo del País**

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

En las condiciones y factores del Perú se realizaran un análisis de aspectos macroeconómicos que inciden directamente en la oferta y demanda del sistema financiero en el país, es así que de acuerdo a The Global Competitiveness Report (Economic, 2018) como se muestra en la figura 4, el Perú se ubica en el puesto 63 subiendo tres posiciones respecto al 2017 que se encontraba en el puesto 60, de las 140 economías del mundo, haciendo una análisis de la competitividad del Perú con los países de América Latina y el Caribe, Chile se

ubica en el puesto 33 como primer país de Latinoamérica y el caribe seguido por México en el puesto 46 y Uruguay en el puesto 53, Costa Rica en el puesto 55 finalmente Colombia en el puesto 60.



*Figura 4.* Global competitiveness Report 2018 Perú

Nota. Adaptado de The Global competitiveness Report 2018 (Report, 2018)

Según el Foro Económico Mundial que mide la competitividad de diferentes países desde 1979, define de la siguiente manera la competitividad “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”, para medir la competitividad de un país se toma en consideración 12 factores que están agrupados en cuatro componentes que a continuación se detalla;

**Componente entorno:** dentro de este se encuentra los siguientes a) las instituciones, que a la fecha se encuentra con una puntuación de 50.2, que subió respecto al anterior que ubicaba con una puntuación de 49.5 y se ubica en el puesto 90 en el ranking de

140 países, b) el componente infraestructura, se encuentra con una puntuación de 62.4 que también subió de 60.2 y se ubica en el puesto 85, c) adopción de tecnologías de información y comunicación con una puntuación de 43.9 respecto al anterior que tenía una puntuación de 42.1 y se ubica en el puesto 94 y finalmente en este componente se encuentra la d) estabilidad macroeconómica que se mantiene respecto a lo anterior con 100 puntos y se ubica primero juntamente con 31 países.

**Componente de capital humano.** Dentro de este componente se encuentra a) salud que tiene una puntuación de 93.3 respecto a la anterior que tenía 92.4 y el otro componente es b) habilidades que cuenta con una puntuación de 58.60 respecto a la anterior 59.8 y se ubica en el puesto 83 de los 140 países

**Componente de mercado:** En este componente se encuentran a) mercado de productos que cuenta con una puntuación de 59.5 respecto al año anterior con 59.8 se ubica en el puesto 50, el siguiente indicador es el b) mercado laboral con una puntuación de 58.8 y se ubica en el puesto 72 de las 140 economías.

**Componente ecosistema e innovación:** En este componente el Perú se ubica en el puesto 93 muy por debajo de los países de América Latina bajó en 1.3 respecto al año anterior, en este componente el líder es EE UU por tener diferentes políticas de conservación del medio ambiente y la cantidad de innovaciones que se encuentra. A continuación se presenta en la tabla 18, resumen de todo los componente de la competitividad mundial cada uno de los indicadores en forma detallada, así mismo se toma el indicador anterior y actual y la variación de cada una de estos indicadores, también se muestra la calificación si es bueno, cuando alguna de los indicadores o componentes sube y si alguno de los indicadores baja la calificación es mala, también se presenta la ubicación del Perú en cada una de estos componentes y los países que lidera.

Tabla 18

*Índice de competitividad del Perú a nivel mundial*

Componentes	Indicador 2018	Indicador 2019	Variación	Expectativa	Puesto mundo	Países Líderes
1. Habilidad componente entorno	64.2	62.9	1.3	Subió	64	RAE de Hong Kong
a. Las instituciones	50.21	49.5	0.71	Subió	90	Nueva Zelanda
b. Componente infraestructura	62.4	60.2	2.2	Subió	85	Singapur
c. Adopción de tecnologías de información y comunicación	43.9	42.1	1.8	Subió	94	Corea Republica
d. Estabilidad macroeconómica	100	100	0	se mantiene	1	Varios países (31 países)
2. Capital Humano	75.5	75.6	-0.1	Bajó	43	Suiza
a. Salud	93.3	92.4	0.9	Subió	32	Múltiple(4 países)
b. Habilidades	58.6	59.5	-0.9	Bajó	83	Finlandia
3. Componente de mercado	60.1	60	0.1	subió	48	Estados Unidos
a. Mercado de productos	59.5	59.8	-0.3	bajó	48	Singapur
b. Mercado laboral	58.8	59.3	-0.5	bajó	50	Estados Unidos
c. Sistema Financiero	60.5	59.8	0.7	Subió	63	Estados Unidos
d. Tamaño de mercado	61.6	61.4	0.2	Subió	49	China
4. Ecosistema e Innovación	43.2	44.5	-1.3	bajó	93	Estados Unidos
a. Dinamismo empresarial	54.5	57	-2.5	bajó	92	Estados Unidos
b. Capacidad de innovación	31.9	31.9	0	se mantiene	89	Alemania

Nota: Adaptado de: <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo al Reporte de Inflación 2019 del Banco Central de Reserva del Perú BCR (BCRP, 2019) la demanda interna ha sufrido una considerable aceleración desde el 2017, manteniéndose en las proyecciones del 2018, siendo el resultado del primer trimestre un crecimiento del 2.9%, sustentada en la evolución positiva de la inversión privada minera y en el sostenido crecimiento del consumo privado. Además, la inversión pública revirtió la caída observada en 2017 en razón a los montos invertidos en los Juegos Panamericanos y en obras de infraestructura vial por parte de los gobiernos locales, sin embargo, para los siguientes dos años se espera un crecimiento importante de la demanda interna, en conjunto con el PBI, en

lo referido a la moderación del gasto público, asociada al cambio de las autoridades subnacionales, será compensada por el mayor gasto privado, en un contexto de mejora de los términos de intercambio y de mantenimiento de la confianza empresarial (BCRP, 2019).



Figura 5. Demanda Interna 2009-2018

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación junio 2019” del Banco Central de Reserva del Perú, 2019. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>

En el 2020, el mayor crecimiento de la producción minera se sumará al dinamismo de la demanda interna por el avance de los megaproyectos mineros y de las obras de infraestructura. De esta forma, la brecha del producto tenderá a cerrarse gradualmente en el horizonte de proyección, también debemos tener en cuenta que se está produciendo un cambio en los hábitos de los consumidores, que solicitan un nuevo tipo de relación bancaria y demandan ya nuevos servicios basados en sus nuevas necesidades, están permanentemente conectados, quieren operar en cualquier momento y desde cualquier lugar.

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

En los últimos años, en el Perú se viene dando la reestructuración del mercado financiero a un sistema bancario más moderna, es decir un sistema financiero más organizado y eficaz, con una mayor diversidad de participación en el mercado y acorde a las necesidades y particularidades de los clientes.

Así mismo la banca tradicional solía ofrecer un mismo tipo de producto para todo el público, lo cual ha demostrado, que en la banca tradicional había una “falta de sintonía” con

el consumidor; adaptándose a las necesidades y particularidades de los clientes, ofreciendo productos bajo la frase “tenemos un producto a tu medida”. Del mismo modo se ha visto una tendencia marcada hacia la reestructuración de los modelos de negocios de los bancos, que apuntan a la digitalización, que se expresa a través de una plataforma de Internet y aplicaciones muy potentes, convirtiendo a la Banca en dos tipos de servicios la mayorista y minorista; de acuerdo a la información de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú.

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

El Banco Pichincha del Perú se encuentra dentro del sector financiero del Perú. El sistema financiero peruano cuenta con entidades encargadas de brindar soporte y regulación al flujo monetario y la intermediación financiera.

En el ámbito regulatorio tenemos a la Superintendencia de Banca y Seguros la cual está encargada de la regulación y supervisión, siendo su misión la de “proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo” Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2019).

El ASBANC como organismo de apoyo, el cual es una institución gremial cuyo objetivo principal es promover el fortalecimiento del sistema financiero privado y proporcionar servicios de información a todos sus asociados.

Así mismo, la Superintendencia de Mercado de Valores SMV brinda protección al inversionista y promueve el desarrollo de los mercados de valores, ya que el Banco Pichincha también se mueve en el la Bolsa de Valores de Lima la cual le brinda mecanismos para la negociación e intercambio de valores a través de diversas herramientas financieras. Las empresas controladoras de riesgo juegan un papel importante debido a que el sector al que pertenecen por el constante manejo de dinero se encuentra inmerso de riesgo para sus clientes

y valores. Por último las entidades educativas también se encuentran vinculadas a la empresa ya que son ellas las que proveen de mano de obra calificada en educación bancaria y afines para el desarrollo de las actividades. (ASBANC, 2015, pág.4). Finalmente el Banco Central de Reserva del Perú, BCRP se encarga de preservar la estabilidad monetaria, como ente autónomo moderno y modelo de institucionalidad del país (BCRP, 2019)

### **3.2.5. Influencia del análisis en banco Pichincha del Perú**

La economía peruana ha sido a lo largo de los últimos años estable gracias a la política monetaria y financiera, políticas económicas y las exportaciones, que han conducido al crecimiento de la economía de manera sostenible en el promedio de la región, así mismo los diferentes sectores de producción han contribuido de manera razonable al crecimiento del país estos sectores son la minería e hidrocarburos, construcción, comercio y servicios en sus diferentes modalidades.

Sin embargo, también es de mucha preocupación la actual situación política del país debido a la confrontación que existe entre el poder ejecutivo y legislativo hecho que conlleva a que no haya una mayor inversión por parte sector público generando una inestabilidad para la inversión del sector privado, si realizamos un análisis de los últimos meses del PBI del país a mayo del 2019 el crecimiento del país es de 0.02 según BCRP. Esta reducción del crecimiento del país afecta directamente al sistema financiero ya que cuando no hay inversión en el sector privado y público no hay demanda de créditos por el poco consumo de bienes y servicios dentro del país. Banco Pichincha contribuye al desarrollo económico del país a través del otorgamiento de créditos en sus diferentes modalidades, como son créditos a micro empresas, créditos a pequeña empresas ya sea para activo fijo o capital de trabajo también otorga créditos consumo de libre disponibilidad, créditos hipotecarios etc., estos créditos cuentan con una tasa de interés de acuerdo al mercado financiero peruano y son altamente competitivos, nuestros competidores en créditos microempresas son las cajas municipales

como la Caja Arequipa, Caja Huancayo, Caja Cusco y MiBanco etc. en la banca múltiple competimos con BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank, BanBif en créditos pequeña empresa, mediana empresa e hipotecarios, también contamos con depósitos de ahorros en sus diferentes modalidades, seguros, tarjetas de crédito, CTS, cuenta sueldo.

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

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

Estas fuerzas son las que determinan las reglas de juego y constituyen en muchos casos la variable más importante para la toma de decisiones de inversión, dado el grado de influencia que tiene sobre las actividades económicas del país y de los diferentes sectores industriales.

La entidad más importante en regulación financiera del Perú es el Banco Central de Reserva del Perú, el cual actúa con la principal finalidad de preservar la estabilidad monetaria, regulando la moneda y el crédito, administrando las reservas internacionales e informando sobre el estado de las finanzas nacionales (BCRP, 2019) por otro lado, la regulación y supervisión de las instituciones financieras se rige por la Ley 26702, “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros”, y sus modificaciones. Esta ley tiene como objetivo principal propender al funcionamiento de un sistema financiero competitivo, sólido y confiable, que contribuya al desarrollo nacional.

Por otro lado, los servicios financieros prestados por las empresas supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros se rigen por las disposiciones del Código de Protección de Defensa al Consumidor Ley

N° 29571, así como por las normas especiales establecidas en la ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros Ley N° 28587, y sus modificatorias Ley N° 29888, además de las normas reglamentarias emitidas para garantizar

su cumplimiento. Asimismo, en 2003 se creó la Oficina del Defensor del Cliente Financiero en el Perú (DCF), como una instancia que busca prevenir y resolver los conflictos que puedan suscitarse entre clientes y entidades prestadoras de servicios financieros, y que la relación entre clientes y entidades prestadoras de servicios financieros se desarrolle en un marco de buena fe, equidad y confianza recíproca.

También es importante mencionar que el informe Microscopio Global 2016 registró al Perú con puntajes destacados en (a) capacidad de regulación y supervisión para la inclusión financiera, (b) regulación prudencial, (c) regulación y supervisión de carteras de crédito, (d) regulación y supervisión de actividades de captación de depósitos, (e) requisitos para entidades de crédito no reguladas, (f) sistemas de información crediticia, y (g) mecanismos de reclamación y de resolución de controversias en micro finanzas. No obstante, existen aspectos en los cuales aún se debe trabajar a fin de mejorar el desempeño del sector micro financiero, como la regulación y supervisión de sucursales, agentes y pagos electrónicos. Es preciso señalar que la industria micro financiera enfrenta el reto de incrementar los niveles de intermediación y penetración financiera, los cuales son aún bajos en el país, además del elevado costo de las transferencias y transacciones dada la fuerte dispersión geográfica y poblacional del medio rural, lo cual hacen inviable a menudo que el sector privado participe en ella (ASBANC, 2016)

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

Para el 2019 se espera un crecimiento de la actividad económica mundial del 3,4%, debido al impacto negativo que han tenido hasta ahora las tensiones comerciales en las economías desarrolladas; Sin embargo esta moderación del crecimiento global vendrá acompañada de condiciones financieras externas más favorables que las previstas en diciembre del 2018, por las menores expectativas en torno al ajuste de la política monetaria de los principales bancos centrales, particularmente la Federal Reserve Board Fed, estima

para el 2020 un crecimiento mundial de 3,5% en un escenario moderado de las tensiones comerciales globales.

En caso del Perú y de acuerdo a lo reportado por el Banco Central de Reserva, para marzo del 2019 el Perú se encuentra en un periodo estable en su economía, siendo la proyección de la inflación para el cierre del 2019 de 2.5%; y se tiene el pronóstico para el 2020 un nivel de inflación del 2.0%.

En 2018 la actividad económica creció 4,0% sustentada en la evolución positiva de la inversión privada minera, y en el sostenido crecimiento del consumo privado. Además, la inversión pública revirtió la caída observada en 2017 en razón a los montos invertidos en los Juegos Panamericanos y en obras de infraestructura vial por parte de los gobiernos locales. Teniendo en cuenta estos indicadores, podemos inferir un crecimiento de la economía peruana a mediano plazo; esto considerando que el 2018 se encontraba en un nivel aceptable; el crecimiento y mantenimiento del PBI a través de la inversión privada y la demanda interna son claves para una expansión significativa del sector financiero. (BCRP, 2019)

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

El último año el Perú atravesó por diferentes problemas políticos por la inestabilidad del Gobierno y los casos judiciales de corrupción por el caso ODEBRECHT que está dejando consecuencias en la política, la sociedad y la economía local. El lado cultural de la población se está viendo afectado ya que la población al ver a sus líderes políticos y empresariales sus modelos de éxito, involucrados en casos de corrupción, las personas éticas se cuestionan porque no soy como los políticos corruptos, recordemos el caso ODEBRECH en el Perú estallo con la revelación de una confesión de Marcelo Odebrech ex CEO de la empresa, según la cual se sobornaron funcionarios peruanos por \$29 millones entre 2005 y 2014. Asimismo, esta situación provoco inestabilidad política en el año 2018 el presidente de la Republica Pedro P. Kucksinky renuncio a su cargo dejando como presidente a Martin

Vizcarra el cual ejerce la función hasta la fecha. Aun en las situaciones de inestabilidad, según (INEI, 2017, pág. 6), la economía peruana creció 5.27% en el año 2018, los últimos 12 meses desde diciembre 2017 – noviembre 2018 aumentó en 3.62%. Asimismo, el sector financiero y de seguros tuvo una contribución de 0.30 puntos porcentuales en el crecimiento nacional.

Según Boletín Estadístico del (INEI, 2018, pág. 8), la tasa de ocupación fue de 93.3% entonces el nivel de desempleo se redujo al 6.7% con respecto al 2017. La PEA ocupada está conformada por 54.1% hombres y el 45.9% mujeres, por segmentos de edades el 18.5% tiene entre 14 a 24 años de edad; el 52.4% de 25 a 44 años y el 29.1% de 45 a más años.

Dentro de todas estas estadísticas la más importante son el nivel educativo de nuestra PEA ocupada es el 43.6% el cual está compuesto de un 18.6% superior no universitaria y el 25% cuenta con educación universitaria.

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

Sin lugar a duda en la actualidad el sistema financiero peruano necesariamente tiene que contar con tecnología de información e investigación que permita competir en este mundo financiero tan competitivo que vivimos, es así que en el mundo en la actualidad existen países que atienden a sus clientes de manera virtual, ponemos como ejemplo países donde el uso de efectivo se ha reducido enormemente hablamos de Kenia país Africano donde los pagos digitales a través del celular se han masificado inmensamente según (ASBANC, 2018) “Las mismas cifras del Global Findex dan una clara muestra de ello al revelar que en el año 2017, Kenia contaba con un 73% de adultos que tenían una cuenta de dinero móvil (vs. 58% en 2014), pero sólo un 56% contaban con una cuenta en una entidad financiera (vs. 55% en 2014). Otros casos de éxito en el mundo son los países europeos como Italia donde está prohibido utilizar transacciones en efectivo mayores a 1,000 Euros mientras que en España no está permitido pagar en efectivo toda transacción que supere 2500 Euros

entre tanto en América Latina el gobierno de México limita toda compra de inmuebles en efectivo mayores a 31 mil dólares. Mientras que en nuestro país existe la ley N° 30730 ley para la lucha contra la evasión para formalización de la economía modificado y promulgado en 20 de febrero del 2018 establece que toda transacción que sea superior a 3800 dólares americanos se realice a través de algún medio de pago que sea diferente al efectivo con el cual obliga al uso de medios de pagos en el sistema financiero o medios magnéticos o virtuales. Otra formas de utilizar la tecnología en el sistema financiero es a través de Fintech que se conceptualiza de la siguiente forma según (BBVA, 2019) “sería una suma de Financial y Technology (tecnología financiera) es ese sentido las Fintech son compañías tecnológicas que ofrecen servicios financieros al margen de las grandes compañías tradicionales según informe de (BID, 2018) en América Latina en el 2017 existen 703 emprendimientos Startup Fintech y para el 2018 los Fintech han crecido a 1166, de todos estos emprendimientos están distribuidos de la siguiente manera 24.4% es decir 285 Fintech de dedican a pagos y remeses y 17.8% (208) se dedica a otorgar financiamiento en sus diferentes modalidades y 181 que equivale al 15.5% se dedican a la gestión de finanzas empresariales, mientras que 90 ( 7.7%) se dedica a la gestión de finanzas personales y otros 89 ( 7.6%) de dedica a financiamiento colectivo y otros 71 (6.1%) se dedica a la tecnologías empresariales para instituciones financieras. En el mismo informe se detallan también los países donde se encuentran las 1.166 Fintech de los cuales se han identificado en el informe de (BID) describe de la siguiente manera “se distribuyen a lo largo de 18 países de América Latina, muestra de la amplitud geográfica que ha adquirido el sector, aunque 5 países concentran el 86% del total de la actividad Fintech de la región: Brasil con 380 emprendimientos Fintech operativos que representa el 33% del total, México con 273 emprendimientos Fintech con un 23% del total, Colombia con 148 emprendimientos con un 13%, Argentina con 116 emprendimientos identificados, con un 10% del total, Chile con 84 emprendimientos Fintech con un 7% del

total. Por detrás encontramos a 4 países que de manera individual acumulan entre el 1% y el 5% del total: Perú con 57 emprendimientos Fintech, abarcando un 5% del total, Ecuador con 34 emprendimientos identificados con un 3% del total, Uruguay con 28 emprendimientos, lo que supone un 2% del total, Venezuela con 11 emprendimientos Fintech, un 1% del total” (ASBANC, 2018).

En el caso específico de Perú la evolución ha sido bastante buena debido a que en el año 2017 solo existían 16 Fintech Startup, mientras que para el año 2018 ha crecido en 200% es decir en 57 emprendimientos aun así si comparamos con nuestros pares de Colombia, Chile, México y Brasil estamos muy por debajo de estos países de la región como se muestra en la tabla 19, básicamente en nuestra opinión el poco interés por parte de los emprendedores y la cultura de nuestro país. A continuación, se muestra el ranking de Fintech de América Latina por cada país, el 3% restante según (BID) se ha distribuido entre los siguientes países, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, Panamá, El Salvador, Paraguay, Bolivia, Honduras y Nicaragua.

Tabla 19

*Fintech en América Latina*

Posición	Países	Cantidad	Porcentaje
1	Brasil	380	33
2	México	273	23
3	Colombia	148	13
4	Argentina	116	10
5	Chile	84	7
6	Perú	57	5
7	Ecuador	34	3
8	Uruguay	28	2
9	Venezuela	11	1
10	Otros	34	3
11	TOTAL	1165	100

NOTA: tomado de Fintech América Latina 2018 crecimiento y consolidación BID invest. <https://publications.iadb.org/en/fintech-latin-america-2018-growth-and-consolidation>

Un indicador que mide la fuerza tecnológica de un país es el Banco Mundial a través del informe de competitividad global del 2018 (Economic, 2018) el Perú se encuentra en el

puesto 94 en cuanto a tecnologías de información y comunicación muy por debajo de sus pares de Latinoamérica ubicándose en el puesto 14 de toda Latinoamérica este es un problema muy serio debido a que las empresas privadas y públicas no invierten en innovación y tecnología peor aún existen deficientes políticas públicas de parte del gobierno central y locales para el desarrollo en tecnología e investigación, a continuación se muestra en la tabla 20 el ranking de competitividad de América Latina.

Tabla 20

*Competitividad en TIC en América Latina y el Caribe*

Ranking	Ranking		Nombre de Países	Puntaje
	Latinoamérica	Mundo		
1		12	Uruguay	78.1
2		49	Chile	61.3
3		55	Costa Rica	59.6
4		65	Argentina	56.2
5		66	Brasil	55.6
6		72	Trinidad y Tobago	53.3
7		76	México	51.3
8		81	Panamá	47.5
9		82	República Dominicana	47.4
10		84	Colombia	46.7
11		87	Bolivia	45.7
12		89	Ecuador	45.7
13		91	Jamaica	44.4
14		94	Perú	43.9
15		97	Venezuela	42.6
16		99	Paraguay	41.5
17		103	El Salvador	39.5
18		111	Nicaragua	32
19		112	Guatemala	31.1
20		115	Honduras	28.1
21		129	Haití	22.6

Nota. Adaptado de World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2018.

Tabla 21

*Componentes de TIC en América Latina y el Caribe*

Componentes	Valor	Puntuación	Variación	Rango de 140	Países Líderes
Suscripciones telefónicas móvil-celulares	121	100	Subió	65	Múltiple
Suscripciones de banda ancha móvil	64.2	n / A	mantiene	77	Emiratos Árabes Unidos
Suscripciones a internet de banda ancha fija	7.2	14.4	Subió	84	Suiza
Suscripciones a internet de fibra	0	n / A	mantiene	95	Corea república
Los usuarios de Internet	45.5	45.5	Subió	89	Islandia

Nota: Tomado de Informe de competitividad global 2018 de World Economic Forum  
[http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/?doing\\_wp\\_cron=1564355629.3925778865814208984375#economy=PER](http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/?doing_wp_cron=1564355629.3925778865814208984375#economy=PER)

Como se observa en la tabla 21 el World Economic Forum pone como cinco variables para medir el desarrollo de las TIC de cada país y como primer punto pone la suscripción de telefonías móviles celulares es así que en nuestro país de acuerdo al Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL, es un organismo técnico especializado del Estado Peruano, que está encargado o de regular y supervisar el mercado de servicios públicos de las telecomunicaciones de nuestro país; y de velar por los derechos del usuario de dichas telecomunicaciones, reporta que al cinco de febrero del 2019 en el Perú existen 42'154,771 teléfonos móviles con los cinco operadores que están registrados en el País.

Según la (INEI, 2018) el Perú cuenta con una población de 31.5 millones distribuidos en las veinte cuatro regiones del país, el hecho de que haya gran cantidad de teléfonos móviles significa que hay gran cantidad de personas que acceden a conexión de datos y tráfico de líneas y puedan acceder más fácilmente a la tecnología a través de este medio, pero también hay pocas personas que posean hasta más de tres teléfonos celulares y existente poblaciones en pobreza y extrema pobreza que no cuentan con celulares lo que indica que los teléfonos celulares están dispersados en diferentes clases sociales.

Como segunda variable se considera la suscripción a la banda ancha móvil, el Perú se ubica en el puesto 77 de las 140 economías evaluados en cuanto a la suscripción de banda ancha, en telefonía fija el Perú se ubica en el puesto 84 de las 140 economías evaluadas, según (Osiptel, 2019) a Mayo del 2019 en el Perú existían un total de 2, 805,221 teléfonos fijos instalados en todo el territorio nacional , en cuanto al internet de fibra óptica estamos por muy debajo de nuestros pares en Latinoamérica ya que no hay mucha inversión pública y privada y nos encontramos en el puesto 95, por último en cuanto a los usuarios de internet nos encontramos en el ranking en el puesto 89 de todos los países que se estudian.

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

Estas fuerzas están relacionadas a la conciencia ecológica y a la conservación del medio ambiente, debido a la amenaza del calentamiento global y la pérdida de recursos básicos para la subsistencia humana, debido a esto tiene una gran importancia en la última década, llegando a afectar las decisiones de las instituciones en aspectos operacionales, legales, de imagen e incluso comerciales.

En nuestro país se creó el Ministerio del Ambiente (MINAM) en mayo de 2008, marcó un hito en la institucionalidad ambiental del país, pues se adecuó la estructura del Estado con el fin de responder a los desafíos nacionales e internacionales a través del desarrollo sostenible.

En este contexto, el MINAM guía la formulación de la Política Nacional del Ambiente, el Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) Perú 2011-2021, y la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento.

Por otro lado, la Asociación de Bancos (ASBANC), la Asociación de Instituciones de Micro finanzas del Perú (ASOMIF), y Agro banco anunciaron su compromiso a favor de la iniciativa Protocolo Verde, proyecto orientado a promover de manera comprometida la

conservación del medio ambiente, la defensa de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales renovables (ASBANC, 2014).

El Protocolo Verde contempla tres estrategias claves: (a) generar lineamientos e instrumentos para promover el financiamiento de proyectos de desarrollo con sostenibilidad, a través de facilidades de crédito y/o inversión, y de programas que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales renovables, la protección del medio ambiente y la competitividad de los sectores productivos; (b) mejorar la eficiencia operativa reduciendo la huella ecológica; y (c) considerar en el análisis de riesgos de las actividades y proyectos a financiar, los impactos y costos ambientales y sociales que se generen, además de cumplir con legislación ambiental respectiva. (ASBANC, 2014)

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

Para (D'Alessio, 2015, pág. 125), la Matriz EFE permite, a los estrategas resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno.

Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva. En la tabla 22 de la Matriz EFE del Banco Pichincha, que se presenta, se consideran siete oportunidades con un puntaje de 1.45 y ocho amenazas con una puntuación de 1.06, para el presente análisis, se obtuvo un puntaje ponderado de 2.51, con lo que se puede concluir que la puntuación obtenida está por encima de la media que es de 2.5, con ello se demuestra que el Banco Pichincha del Perú, está aprovechando de menor manera las oportunidades que brinda la economía y aún tiene oportunidades de mejora, asimismo se observa que no está neutralizando eficientemente las amenazas del entorno.

Tabla 22

*Matriz de evaluación de factores externos - MEFE del Banco Pichincha*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Nº	Oportunidades			
1	Bajo nivel de inclusión financiera en el Perú	0.080	3	0.24
2	Estabilidad en el sistema financiero peruano	0.10	4	0.40
3	Crecimiento, incremento de las Mypes en la Economía Peruana	0.12	3	0.36
4	No fidelidad de los clientes con las marcas	0.05	3	0.15
5	Crecimiento demográfico y poder adquisitivo.	0.05	3	0.15
6	Incremento del uso de la tecnología aplicado a los productos financieros.	0.05	3	0.15
7	Tratados de libre comercio	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.50		1.45
Amenazas				
1	Situación política incierta del país, conflictos sociales internos, desastres naturales	0.08	3	0.24
2	Constante guerra de precios por entidades especializadas (Cajas Municipales, Cajas Rurales , financieras, Ed pymes)	0.08	3	0.24
3	Sobreendeudamiento de clientes, por la excesiva oferta	0.08	3	0.24
4	Alto nivel de informalidad de las Mypes	0.05	1	0.05
5	Índices crecientes de nivel de morosidad	0.08	1	0.08
6	Restricción cultural al acceso de banca por internet	0.05	2	0.10
7	Ingreso de entidades bancarias internacionales	0.03	2	0.06
8	Ingreso de Fintech al sistema financiero	0.05	1	0.05
	Subtotal	0.50		1.06
	Total	1.00		2.51

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal

### 3.5. Banco Pichincha del Perú y sus Competidores

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

Según (Porter M. E., 2008) “los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos incluyendo mano de obra, son capaces de extraer la rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios”.

Del mismo modo también el mismo autor manifiesta que (Porter M. E., 2008) “los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen

En el sistema financiero los proveedores básicamente están compuesto por proveedores que brindan servicios, de bienes, y de recursos. Banco Pichincha trabaja básicamente con proveedores como son los siguientes

*Centrales de riesgo:* En este rubro están las centrales de riesgo que proporcionan información cualitativa sobre la calificación de los clientes en el sistema financiero ya sean clientes que trabajan con las entidades que son supervisadas y no supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros, entre ellos tenemos Experian Perú S.A.A. Equifax Perú, Sentinel Perú S.A estas empresas proporcionan información importante para el proceso de otorgamiento del crédito de acuerdo a las normas internas de Banco Pichincha.

*Servicios de publicidad:* En este rubro están todos los proveedores que prestan los servicios de comunicación con el cliente para vender todos los productos crediticios y ahorros con que cuenta Banco Pichincha entre ellos tenemos medios de comunicación de cobertura nacional como la TV, equipos de futbol como en club Alianza Lima, Grupo RPP, Radio Capital y medios locales escritos y virtuales donde opera Banco Pichincha.

*Medios de comunicación MSN:* En envío de mensajerías a nuestros clientes ya sea para promoción de créditos o para recordar la fecha de pagos de sus cuotas, tenemos a Yellow Peper del Perú S.A.C.

*Auditorías externas:* En este grupo se encuentran la sociedad auditora que prestas servicio de auditoria cada ejercicio económico, las cuales deben estar registradas en la Contraloría General y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs.

*Internet y Telefonía:* El servicio de internet que nos provee en el Perú es telefónica del Perú S.A.A y American Móvil Perú

*Seguridad:* Seguridad en vigilancia en las diferentes oficinas con las que se cuentan y también se tiene contrato con empresas de transporte de dinero como son Prosegur y Hermes que brindan transporte blindado de dinero.

### 3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Porter (2012), indica que los compradores pueden ejercer influencia negociadora cuando obligan a la industria a reducir sus precios, exigiendo mejor calidad o más prestaciones, y cuando enfrentan a los rivales entre sí.

En la Tabla 23 podemos deducir que los compradores pueden tener un grado de negociación con el banco Pichincha debido a sus tasas de interés en sus créditos en comparación de otras, estos debemos entender que está sujeto a otras variables como la calificación en el sistema financiero de cliente o comprador, el respaldo patrimonial, flujo de ingresos.

Tabla 23

*Comparativo de tasa de interés de crédito en la Banca múltiple*

Tasa Anual (%)	BBVA	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Interbank
Corporativo	4.72	4.1	6.7	4.89	4.2	5.1
Préstamo de 91 a 180 días	3.76	3.54	-	5.2	3.72	4.63
Préstamo de 181 a 360 días	5.41	3.42	5.3	-	3.42	-
Grande Empresa	6.59	5.7	8	7.38	5.55	6.14
Préstamo de 91 a 180 días	6.81	6.05	7.05	7.78	5.94	5.9
Préstamo de 181 a 360 días	6.09	6.17	10.23	8.63	6.05	7.11
Mediana Empresa	9.03	10.74	8.78	8.55	10.73	9.13
Préstamo de 91 a 180 días	9.73	10.86	8.6	9.16	9.53	8.79
Préstamo de 181 a 360 días	10.37	14.39	8.73	10.91	9.8	7.98
Microempresa	25.61	23.95	32.23	-	16.13	18.92
Préstamo de 91 a 180 días	14.25	19.78	36.86	-	19.04	23.82
Préstamo de 181 a 360 días	13.69	19.91	39.9	-	10.75	30.62
Consumo	39.03	31.98	41.1	20.89	34.22	45.82
Tarjetas de Crédito	51.18	37.61	41.82	30	40.05	49.54

Nota: Cuadro elaborado sobre la base de la información remitida diariamente por las Empresas Bancarias a través del Reporte N°6. Las tasas de interés tienen carácter referencial. Las definiciones de los tipos de crédito se encuentran en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, aprobado mediante Resolución SBS N° 11356-2008 (SBS, 2019)

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

La amenaza de productos sustitutos en el sector financiero es latente debido al crecimiento de las pequeñas empresas, más personas que necesitan de préstamos rápidos con tasas bajas; dichos sustitutos están conformados por entidades que ofrecen créditos y opciones de inversión, cubriendo necesidades más específicas o de presupuesto ajustado a un público que ha ganado valor y dinamismo los últimos años; entre los sustitutos que destacan tenemos a las empresas financieras como el Banco Ripley, Banco Falabella, las cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito.

La diferencia está en que las cooperativas no responden a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS. Siendo este el organismo encargado de la regulación y supervisión del Sistema Financiero de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones en el Perú, es por ello que las cooperativas tienen tasas preferenciales; las Cajas Municipales pagan tasas de interés competitivas, siendo de esta manera la opción más rentable para los trabajadores que deseen ver incrementado sus depósitos CTS.

Sin embargo, el sustituto más importante para el Banco Pichincha del Perú, se encuentra en las cajas rurales y municipales, las cuales se encuentran desarrollando de manera importante dentro del mercado de banca minorista, al que exclusivamente están enfocados, contando con un aproximado de 16 mil millones de soles en créditos y 15 mil millones en depósitos en conjunto, a Mayo según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2016)

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

Desde el año 2017 el Gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, presidente de nuestro país flexibilizó el marco legal para permitir el ingreso de bancos de primera categoría en el sistema financiero del País, a través del Decreto Legislativo 1321 que “fomenta la inversión de empresas bancarias en el Sistema Financiero Peruano” con el fin de reactivar la economía

Peruana, hay varios bancos de primera categoría en el mundo que dan la talla y se encuentran en la lista del Banco Central de Reserva del Perú, uno de los más voceados para el ingreso al Sistema Financiero es Deutsche Bank (Alemania), asimismo esta medida está dada para lograr y mantener una tasa de interés más competitivo.

Actualmente el Banco Pichincha del Perú, como estrategia desde el año 2018 se está enfocando en un segmento de mercado Micro financiero como negocio core con lo cual está compitiendo con las cajas municipales y las entidades financieras que manejan este mercado. De igual forma la estrategia del cambio de nombre en agosto 2018 fue para la unificación de marca a nivel regional.

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

A continuación, se presenta un análisis de rivalidad de los competidores de la banca múltiple por diferentes parámetros o indicadores los cuales nos permiten establecer cuáles son los bancos líderes en la banca múltiple en el sistema financiero del Perú.

La tabla 24 muestra el empleo total que genera la banca múltiple, empleo directo 65,819 puestos de trabajo en sus diferentes modalidades ya sea como gerentes, funcionarios, empleados y otros, siendo el Banco de Crédito del Perú el que emplea mayor cantidad de colaboradores con 21,660, seguido por MiBanco con 10,619 colaboradores, considerando que las dos entidades son del mismo grupo Credicorp generan un empleo de 32,279 colaboradores, lo cual representa la mayor cantidad de trabajadores en el sistema financiero de la banca múltiple seguido por el Banco Interbank con un total de 6,897 colaboradores, y Scotiabank Perú con 6264 colaboradores, así mismo el Banco Continental cuenta con 6,066 colaboradores, y Banco Azteca Perú con 2324 colaboradores, el Banco Falabella Perú con 2288 colaboradores, y en el caso específico de Banco Pichincha del Perú (relativamente joven) comparado con los otros bancos cuenta con un total de 2,077 colaboradores.

Tabla 24

*Personal según categoría laboral por empresa bancaria a febrero 2019*

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	497	5 082	11 099	4 982	21660
Mibanco	38	855	9 625	101	10619
Interbank (con sucursales en el exterior)	57	3 150	3 565	125	6897
Scotiabank Perú	297	2 201	3 557	209	6264
B. Continental	434	3 847	1 623	162	6066
B. Azteca Perú	244	6	2 063	12	2325
B. Falabella Perú	11	158	2 089	30	2288
B. Pichincha	21	102	1 906	48	2077
B. Ripley	8	48	1 634	2	1692
B. Interamericano de Finanzas	27	112	1 232	52	1423
B. Cencosud	6	13	795	6	820
B. de Comercio	6	323	328	44	701
Banco GNB	14	134	350	-	498
Citibank	104	78	33	109	324
B. Santander Perú	14	25	75	-	114
B. ICBC	4	12	34	1	51
TOTAL BANCA MÚLTIPLE	1 782	16 146	40 008	5 883	63819

Nota: adaptado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#N](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#N) a febrero 2019

La tabla 24 se muestra la cantidad de colocaciones de la banca múltiple a febrero del 2019, se observa que en colocaciones en miles de soles está ubicado primero Banco de Crédito del Perú con 32.61% seguido por Banco continental con 20.03% en tercer lugar aparece Scotiabank Perú con una participación de 17.26% seguido por Interbank 12.59% en el quinto lugar aparece Banco Interamericano de Finanzas con 3.85% y en el sexto lugar está ubicado MI Banco que pertenece al grupo del BCP con una participación de 3.8% finalmente en el sexto lugar aparece Banco Pichincha con una participación de 2.85% los otros bancos tienen menos participación en la colocación de créditos directos en el país a Febrero 2019.

### **3.6. Banco Pichincha del Perú y sus Referentes**

Mirando los mercados globales, el Banco Pichincha del Perú debe compararse con el (1) Banco de Crédito del Perú BCP, esto por ser el referente del mercado actual, es el banco más grande y el proveedor líder de servicios financieros integrados en el Perú, con aproximadamente US\$ 39 mil millones en activos totales y una participación de mercado de 30,4% en créditos totales y 33,5% en depósitos totales. BCP tiene más de 127 años de presencia en el país y es la marca más valiosa del Perú. Su red de más de 8340 puntos de contacto sirve a sus más de 13 millones de clientes. BCP es la principal subsidiaria de Credicorp el mayor holding financiero peruano, (2) el BBVA banco Continental del Perú banco líder en transformación digital en Europa, BBVA se ha consolidado como una de las entidades financieras de referencia en el mundo, (3) Interbank (Banco Internacional del Perú, S.A.) es una de las principales instituciones financieras del Perú está enfocado en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a sus clientes cuenta con 275 tiendas financieras, más de 1900 cajeros automáticos, la red más grande del Perú y 3000 corresponsales Interbank Agente a nivel nacional. Interbank es el segundo banco más rentable del sistema bancario peruano y mantiene una creciente participación en créditos personales, vehiculares, hipotecarios, depósitos de personas y banca comercial, (4) compañías Fintech como grandes empresas digitales (Google, Amazon, etc.), que ya están compitiendo con los bancos en el nuevo entorno.

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

**Matriz del Perfil Competitivo (MPC).** De acuerdo a lo señalado por (D'Alessio, 2015, pág. 129), la matriz del perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de

competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Como principales competidores del Banco Pichincha, al momento de la elaboración de la presente matriz, se ha considerado a; i) Banco de Crédito del Perú BCP, ii) BBVA, iii) Scotiabank, iv) Banco Interbank, v) BanBif, vi) MiBanco, vii) Banco Pichincha.

Del mismo modo y considerando el análisis previo, se ha considerado como factores claves de éxito los siguientes; i) Participación de Mercado, ii) Gestión de portafolios de créditos, iii) Diversidad de productos, iv) Posicionamiento de marca, v) Respaldo financiero del grupo económico, vi) Cobertura a nivel nacional, vii) Gestión de talento y clima laboral, viii) Tecnología de punta/Software crediticio, ix) Simplicidad y rapidez en procesos internos, x) Tasas de interés competitiva, xi) Calidad de atención, xii) Publicidad, xiii) Alianzas estratégicas, xiv) Fidelización de clientes.

En la tabla 25, se concluye que el Banco Pichincha tiene 2.59 como promedio ponderado, Mi Banco obtuvo 3.04 de promedio ponderado, el Banco de Crédito del Perú tiene 3.71, mientras que el SCOTIABANK obtiene 3.22 de puntaje, el Interbank tiene 3.31, el BBVA tiene un promedio ponderado de 3.36 y el BanBif ha obtenido un promedio ponderado de 2.38.

Asimismo, (a) MiBanco y el BCP mayor participación en el mercado, (b) BCP y el Scotiabank tienen la mayor variedad de productos, (c) MiBanco, BCP, BBVA han logrado posicionar su marca, (d) MiBanco, BCP tienen la mayor Cobertura a nivel nacional, (e) BCP, Interbank, BBVA han gestionado el talento y generado el mejor clima laboral dentro de sus organizaciones, (f) BCP, Scotiabank, Interbank, BBVA cuentan con tecnología de punta,

Tabla 25

*Matriz del Perfil Competitivo MPC*

Factores clave de éxito	Peso	BANCO PICHINCHA		BCP		BBVA		INTERBANK		SCOTIABANK		MIBANCO		BANBIF	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de Mercado	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
2 Gestión de portafolios de créditos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3 Diversidad de productos	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10
4 Posicionamiento de marca	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
5 Respaldo financiero del Grupo Económico	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6 Cobertura a nivel nacional	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
7 Gestión de talento y clima laboral	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
8 Tecnología de punta / Software crediticio	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21
9 Simplicidad y rapidez en procesos internos	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14
10 Tasas de interés competitiva	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
11 Calidad de atención	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
12 Publicidad	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
13 Alianzas estratégicas	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
14 Fidelización de clientes	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.59</b>		<b>3.71</b>		<b>3.36</b>		<b>3.31</b>		<b>3.22</b>		<b>3.07</b>		<b>2.62</b>

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

(g) Interbank tiene la mejor calidad de atención, (h) BCP, Interbank, BBVA tienen la mejor publicidad, (i) BCP y BBVA han logrado la mayor fidelización de sus clientes.

Con lo que podemos concluir que el Banco Pichincha muestra un perfil competitivo menor respecto a sus competidores.

**Matriz del Perfil Referencial (MPR).** - Nos permite realizar una comparación y evaluación del Banco Pichincha con el contexto internacional.

Tal como se observa en la Tabla 26 de la MPR, el Citibank obtuvo un promedio ponderado de 3.53 siendo la mejor calificación; en comparación al Banco Pichincha el mismo que obtuvo el puntaje menor siendo este 2.59.

Tabla 26

**Matriz de Perfil Referencial (MPR)**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO		BANCO PICHINCHA			HSBC	
		Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Participación de Mercado	0.10	1	0.10	4	0.40
2	Gestión de portafolios de créditos	0.10	3	0.30	4	0.40
3	Diversidad de productos	0.05	3	0.15	4	0.20
4	Posicionamiento de marca	0.05	2	0.10	4	0.20
5	Respaldo financiero del Grupo Económico	0.10	4	0.40	4	0.40
6	Cobertura a nivel nacional	0.05	2	0.10	3	0.15
7	Gestión de talento y clima laboral	0.08	3	0.24	4	0.32
8	Tecnología de punta / Software crediticio	0.07	2	0.14	4	0.28
9	Simplicidad y rapidez en procesos internos	0.07	2	0.14	4	0.28
10	Tasas de interés competitiva	0.05	3	0.15	4	0.20
11	Calidad de atención	0.07	3	0.21	4	0.28
12	Publicidad	0.06	3	0.18	4	0.24
13	Alianzas estratégicas	0.08	3	0.24	4	0.32
14	Fidelización de clientes	0.07	2	0.14	4	0.28
Total		1.00		2.59		3.95

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

### 3.8 Conclusiones

En este capítulo se realizó un análisis tridimensional de la nación, con el fin de delinear el entorno a nivel país, aquí evaluamos aspectos como los intereses de la nación, los factores potenciales como nación y los principios cardinales, concluyendo principalmente que el Perú es una economía estable, que está logrando reducir la brecha de acceso a los servicios financieros, mantiene una estabilidad macroeconómica que permite el crecimiento económico sostenido, también está desarrollando mercados financieros que promueven la inclusión financiera, por otro lado el BCRP, mantiene el nivel de inflación dentro del rango meta 2,4% en febrero y con una expectativa de 2,3% para finales de año, la proyección del déficit tienen una tendencia decreciente y esta continuara hasta el 2020 con un déficit estimado de 2.1%, así mismo el BCRP ha mantenido la tasa de interés de referencia en 2,75% desde marzo del 2018 hasta la actualizad, y como proyección de crecimiento de PIB indica que Perú crecerá 4.2% est2018 y 4% el 2020.

Seguidamente se evaluaron los aspectos de la condición de la demanda del mercado bancario y las fuerzas externas que lo afectan, analizando el contexto definido desde un punto de vista político, económico, social, tecnológico, y ecológico, los cuales conforman el análisis PESTE, generándose a partir de esta información, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) la cual nos muestra un panorama general de la posición del Banco Pichincha frente a estos factores, y se logró alcanzar una visión más cercana al mercado Bancario, Finalmente, al evaluar las cinco fuerzas que afectan directamente al banco, se detectó la amenaza activa de los sustitutos, y la amenaza latente de entrada de nuevos competidores, debido a la coyuntura actual, a partir de esto, se analizaron los factores de éxito de competidores y referentes en las matrices MPC y MPR, que derivaron en un diagnostico no favorable para el Banco Pichincha, dando los resultado un perfil competitivo menor respecto a sus competidores más bajos en ambas matrices.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

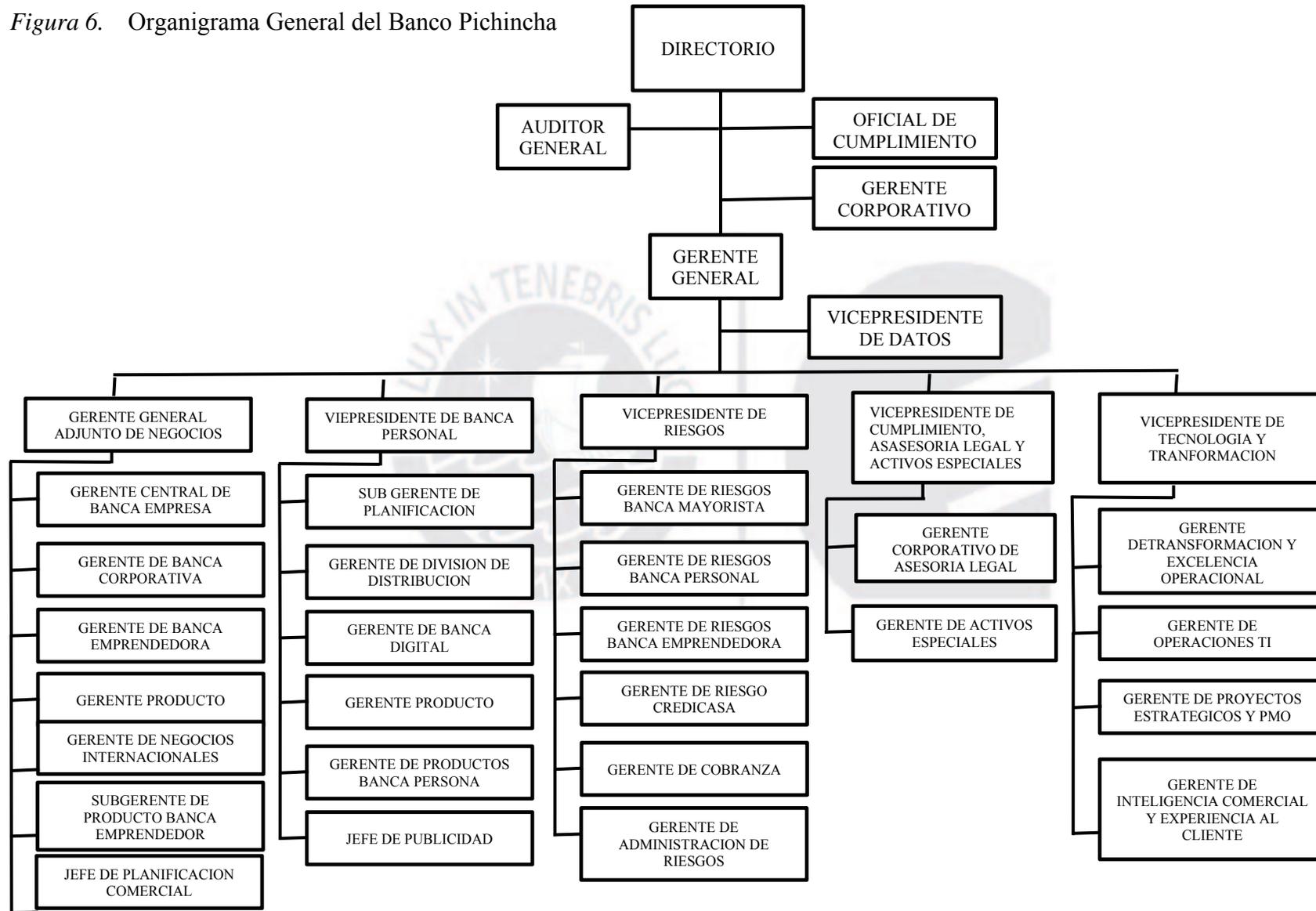
Según (D'Alessio, 2015, pág. 164) AMOFHIT es la evaluación interna que permite la definición de estrategias capaces de capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, que construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de competencias distintivas. Asimismo, se desarrollan las diversas áreas funcionales con las que cuentan el Banco Pichincha, permitirán identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Este análisis es de las actividades controlables que el Banco Pichincha desempeña eficiente o deficientemente frente a sus competidores.

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

En este capítulo se realiza un análisis sobre la estructura organizacional del Banco Pichincha a nivel corporativo, así como su estructura y unidades de negocio. Según (Pichincha, Memoria Anual, 2018) el gobierno corporativo está representado por el presidente de honor vitalicio, seguido por el presidente del directorio y cuatro directores titulares y cuatro directores alternos, secretario del directorio, contralor de directorio y vicepresidentes de las diferentes divisiones y unidades de negocios en todo el país donde opera.

La figura 6 presenta el organigrama general del grupo pichincha donde se puede observar cuatro niveles jerárquicos bien definidos que comienza con el nivel directivo que están básicamente los accionistas, seguido por el nivel estratégico donde se encuentra la gerencia general, el gerente general adjunto y las vicepresidencias por cada división y nivel táctico en este nivel se encuentran las gerentes regionales, zonales y posteriormente gerentes de agencias y supervisores de las diferentes unidades de negocio y finalmente el nivel operativo que se ocupa de realizar la operaciones diarias y cotidianas de la organización.

Figura 6. Organigrama General del Banco Pichincha



Nota: Tomado de Organigrama Banco Pichincha marzo 2019

Banco Pichincha, en nuestra opinión es una entidad financiera que tiene una reputación aceptable y con una solvencia alta. A continuación la tabla 27 muestra las clasificadoras de riesgo (PCR Pacific Credit Rating, 2018) , las cuales presentan la clasificación que le otorgan a Banco Pichincha del Perú.

Al 30 de setiembre del 2018 según la clasificadora de riesgos (PCR Pacific Credit Rating, 2018) clasifica de la siguiente manera al Banco Pichincha; a) Fortaleza financiera A b) Primer Programa de Certificados de Depósito Negociables PE1 c) Primer Programa de Bonos Corporativos PEAA d) Segundo Programa de Bonos Corporativos PE AA+ e) Tercer Programa de Bonos Corporativos PEAA f) Segundo Programa de Bonos de Arrendamiento Financiero PEAA g) Primer Programa de Bonos Subordinados PEAA- h) Segundo Programa de Bonos Subordinados PE AA- i) Primera Emisión Privada de Bonos Subordinados PE AA- j) Perspectivas Estables .

El Banco Pichincha es una empresa del sector financiero del Perú, solvente con excelente fortaleza financiera debido al respaldo del Grupo Pichincha Ecuador, con un posicionamiento aceptable en el sistema, lo que le da una buena cobertura de riesgo y una amplia capacidad de administrar riesgos futuros. En el aspecto de los certificados de depósitos negociables (1) cuenta con emisiones con la más certeza de pago oportuno y la liquidez a corto plazo.

Referente a los bonos corporativos el Banco Pichincha cuenta con una calificación de riesgo de PEAA el cual le da una alta calidad crediticia, los factores de protección que tienen son fuertes y el riesgo que maneja es modesto.

Así mismo el Banco Pichincha del Perú al cierre del tercer trimestre 2018 mantiene la recuperación creciente de la cartera de créditos directos, manteniéndose en el negocio core, teniendo una base sostenible de una mayor rentabilidad con el margen financiero el cual vino creciendo el último periodo.

Tabla 27

*Clasificación de Riesgo de Banco Pichincha*

<b>HISTORIAL DE CLASIFICACIONES</b>							
Fecha de información	Fecha de comité	jun-17 21/09/2017	sep-17 05/01/2018	dic-17 18/05/2018	mar-18 31/08/2018	jun-18 24/09/2018	sep-18 12/12/2018
Fortaleza Financiera		PE A					
Depósitos de Corto Plazo		Categoría I					
Certificados de Depósitos Negociable (1° Programa)		PE I					
Bonos Corporativos (1° Programa)		PE AA					
Bonos Corporativos (2° Programa)		PE AA+					
Bonos Corporativos (3° Programa)		PE AA					
BAF (1° Programa)		PE AA	PE AA	PE A	PE AA	PE AA	PE AA
Bonos Subordinados (1° Programa)		PE AA-					
Bonos Subordinados (2° Programa)		PE AA-					
Bonos Subordinados (3° Programa)							PE AA-
Primera Emisión Privada de Bonos Subordinados		PE AA-					
Perspectivas		Estable	Estable	Estable	Estable	Estable	Estable
Significado de la clasificación							

Nota: Tomado de clasificadora de riesgos Class Asociados de Comité N° 50/2018: 14 de diciembre de 2018 Información financiera intermedia al 30 de setiembre de 2018.  
PCR Pacific Credit Rating informe EEFF al 30 de Setiembre del 2018

La clasificadora de riesgos indica que la composición del accionariado es como se detalla en la tabla 28.

Tabla 28

*Accionariado de Banco Pichincha*

Accionistas	Participación (%)
Banco del Pichincha C.A.	43.65
Pichincha Holding LLC	45.00
Otros	11.35

Nota: tomado de clasificadora de riesgos Class \$ Asociados de Comité N° 50/2018: 14 de diciembre de 2018 Información financiera intermedia al 30 de setiembre de 2018.

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

El Banco Financiero en agosto pasado anunció su nuevo nombre: Banco Pichincha del Perú. Con esta marca, el Banco Pichincha inicio una nueva etapa que simboliza el comienzo de una decidida actualización para responder a los nuevos retos que enfrenta el sector bancario en el país.

El objetivo de este nuevo paso es reforzar los compromisos adquiridos con sus miles de clientes, conservando las características, prestaciones y condiciones de sus productos y servicios, que seguirá ofreciendo con la agilidad, simplicidad, asesoría especializada y cercanía al cliente que caracterizan sus operaciones.

La cartera total del Banco (créditos directos más indirectos) al 31 de diciembre del 2018, registró la cifra de S/8,960 millones. El 83% de la cartera estuvo compuesta por créditos directos, los cuales tuvieron un crecimiento de 15% respecto del periodo anterior.

Al cierre del ejercicio 2018, según la tabla 29 los créditos de los segmentos Chamba y Ahorrador tuvieron un crecimiento de S/ 65.5 millones (32%) y S/67.5 millones (16%), respectivamente. Así también los segmentos que registraron incremento fueron Empresa S/457 millones y Corporativo S/83 millones. En el caso de Microfinanzas, este tuvo una caída de S/47 millones en relación al ejercicio 2017.

El segmento de personas por otro lado tuvo un buen desempeño con un crecimiento de 254 millones (13%) respecto del periodo anterior, de igual forma la tarjeta Dinners tuvo un crecimiento importante de 156 millones, representando una variación del 35%.

Tabla 29

*Colocaciones Brutas (en miles de S/)*

Colocaciones brutas (en miles de S/)	Variación Dic 18/Dic 17			
	Dic-17	Dic-18	Absoluta	%
Empresa	S/. 1'657,981.00	S/. 2'115,141.00	S/. 457,160.00	28
Chamba	S/. 203,807.00	S/. 269,338.00	S/. 65,531.00	32
Ahorrador	S/. 425,119.00	S/. 492,618.00	S/. 67,499.00	16
Corporativo	S/. 1'191,857.00	S/. 1'274,812.00	S/. 82,955.00	7
Microfinanzas	S/. 459,194.00	S/. 411,759.00	-S/. 47,435.00	-10
Personas	S/. 1'884,757.00	S/. 2'138,508.00	S/. 253,751.00	13
Dinners	S/. 451,824.00	S/. 607,843.00	S/. 156,019.00	35
Otros	S/. 184,690.00	S/. 91,253.00	-S/. 93,437.00	-51
<b>Total</b>	<b>S/. 6'459,229.00</b>	<b>S/. 7'401,272.00</b>	<b>S/. 942,043.00</b>	<b>15</b>

Nota. Tomado de la memoria anual de Banco Pichincha 2018

**Créditos directos por Sectores Económicos**

Los créditos directos al cierre del 2018, en la tabla 30 reflejaron concentraciones similares a las del año anterior en cuanto a destino por sector económico, donde los sectores que evidencian el mayor peso del total de la cartera son consumo, comercio y créditos hipotecarios para vivienda e industria manufacturera, registrando una participación del 31%, 17%, 14% y 9%, respectivamente, del total de colocaciones del Banco.

Por otro lado, los sectores que registraron mayor crecimiento fueron los Créditos consumo (31%) y comercio (17%). Los sectores que generaron menos crecimiento fueron el de la pesca con 0% y la minería e intermediación financiera con un crecimiento únicamente del 1%.

Tabla 30

*Créditos directo por sectores económicos*

<i>(en miles de S/)</i>	<i>Composición</i>		<i>dic-17</i>	<i>dic-18</i>
	<b>dic-17</b>	<b>dic-18</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Créditos de Consumo	S/ 1'933,689.00	S/ 2'267,694.00	30	31
Comercio	S/ 1'139,390.00	S/ 1'283,386.00	18	17
Créditos Hipotecarios para vivienda	S/ 1'005,361.00	S/ 1'031,844.00	16	14
Industrial Manufactura	S/ 587,692.00	S/ 676,122.00	9	9
Transporte, Almacén y Comunicación	S/ 365,488.00	S/ 444,784.00	6	6
Agricultura, Ganadería y Anam	S/ 313,873.00	S/ 369,604.00	5	5
Actividades Inmobiliarias	S/ 428,866.00	S/ 478,319.00	7	6
Intermediación Financiera	S/ 20,124.00	S/ 84,392.00	0	1
Construcción	S/ 140,783.00	S/ 164,572.00	2	2
Pesca	S/ 27,032.00	S/ 32,627.00	0	0
Minería	S/ 45,339.00	S/ 70,829.00	1	1
Diversos	S/ 451,594.00	S/ 497,101.00	6	8
<b>Total</b>	<b>S/ 6'459,231.00</b>	<b>S/ 7'401,274.00</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nota: Tomado de la Memoria Anual del Banco Pichincha 2018

A diciembre 2018, los pasivos totales del Banco ascendieron a S/8,593 millones, creciendo en S/ 762 millones al saldo obtenido en el cierre de diciembre 2017. Dicho crecimiento se explica principalmente por el incremento en S/602 millones (15%) de los depósitos a plazo (incluyendo CTS).

Desde el cambio de marca se viene presentando un crecimiento favorable en el margen financiero neto promedio, en los sub segmentos de la Banca Mayorista y Banca

Microempresa, de 130% y 59% respectivamente en relación al año 2017. También se registra un crecimiento de clientes promedio de 23.1% y 12% respectivamente. (Pichincha, Memoria Anual 2018, 2019)

La gestión de venta se realiza principalmente de manera directa por el personal de la Gerencia de Negocios y la Gerencia de Operaciones para sus productos activos y pasivos, respectivamente. En cuanto a promoción, la entidad ofrece sus productos a lo largo de todo el año, y a través de campañas comerciales y específicas para clientes recurrentes, con condiciones especiales de monto, plazos, tasas de interés preferencial, así como de exigencia de garantías y número de entidades, a fin de atender las necesidades de financiamiento.

#### **4.1.3. Operaciones y logística, infraestructura (O)**

El Sistema bancario peruano, está compuesto por 16 Entidades financieras, entre bancos medianos, grandes, de consumo y micro.

Para finales del 2018 se registra una alta concentración de operaciones del sistema en los cuatro bancos más grandes siendo estos el Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank e Interbank, estos grandes bancos concentraron el 83% de las colocaciones y 81% de los depósitos.

El Banco Pichincha para noviembre del 2018 tuvo una participación 2.71% sobre los créditos totales y paso a ocupar la séptima posición, tal como se puede observar en la tabla 31.

En la tabla 32 muestra para finales del 2018 la Superintendencia de Banca y Seguros el Banco Pichincha cuenta con (66) oficinas en el territorio peruano, con cajeros, y con otros canales de distribución como i) Redes de agencias, ii) Banca por internet, iii) Agentes corresponsales, iv) Red de cajeros Global net v) Banca Telefónica, vi) Banca Celular vii) Billetera Móvil.

Tabla 31

*Participación y Posicionamiento de los Banco del Sistema*

Banco	Diciembre del 2017		Noviembre del 2018	
	Posición	Particip. (%)	Posición	Particip. (%)
BCP	1	33.22	1	32.58
BBVA	2	22.11	2	20.83
Scotiabank	3	16.45	3	17.69
Interbank	4	11.17	4	11.81
B. Interamericano de finanzas	6	3.62	5	3.87
Mi banco	5	3.67	6	3.81
B. Pichincha	7	2.67	7	2.71
B. GNB	9	1.58	8	1.46
B. Santander	10	1.14	9	1.34
B. Falabella	8	1.67	10	1.28
Citibank	11	0.95	11	0.85
B. Ripley	12	0.76	12	0.69
B. De comercio	13	0.54	13	0.57
B. Cencosud	14	0.22	14	0.28
B. Azteca	15	0.15	15	0.14
ICBC	16	0.07	16	0.10

Nota. Tomado de Memoria Anual del Banco Pichincha 2018

Tabla 32

Número de oficinas a nivel nacional por entidad Bancaria a diciembre del 2018

Empresas		Total
1	B. de Crédito del Perú	414
2	Mibanco	331
3	B. Continental	320
4	Interbank*	270
5	Scotiabank Perú	217
6	B. Azteca Perú	140
7	B. Interamericano de Finanzas	72
8	B. Falabella Perú	68
9	B. Pichincha	66
10	B. Cencosud	65
11	B. Ripley	36
12	B. de Comercio	17
13	B. GNB	13
14	Citibank	1
15	B. Santander Perú	1
16	B. ICBC	1
TOTAL BANCA MÚLTIPLE		2 032

Nota. Adaptado de "Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2018", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018a. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

Según la memoria anual del 2018, el factor de fortaleza del Banco Pichincha es:

- Área funcional dedicada a la evaluación y mitigación de los riesgos operacionales, así como de la implementación de medidas y herramientas de control.
- Planes elaborados frente a contingencias de índole operativa, tecnológica o por eventos externos que pudieran afectar a la empresa, incluyendo la posibilidad de trabajo remoto.
- Amplia infraestructura para atención al cliente, tanto en cuestión de oficinas como de red de canales virtuales, permitiendo un fácil y rápido acceso al servicio del banco.

- Ineficiencia operativa en comparación con el sistema bancario, evidenciado por los ratios de eficiencia operativa.
- Oportunidades de mejora en los procesos de gestión de la cartera morosa, incluyendo la gestión de cobranza, recuperación de garantías, y refinanciamiento de créditos con problemas temporales de capacidad de pago.

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

Los estados financieros más importantes a analizar son el estado de situación financiera y el estado de resultados, asimismo las ratios financieras de los años 2017 y 2018 que se muestran en la tabla 33 y tabla 34 ( SMV 2018). Como todas las empresas del rubro, las políticas del Banco Pichincha están orientadas al requerimiento de liquidez, ratio de capital global y número de clientes tanto en cuentas activas como en cuentas pasivas exigidos por la Superintendencia de Banca y Seguros. Asimismo, el año 2018 fue un cambio importante en la imagen y marca del Banco en el Perú ya que adoptó el nombre de su principal accionista Banco Pichincha, con lo cual espera un mejor posicionamiento a nivel latinoamericano. El estado de situación financiera muestra un incremento del activo y del pasivo en una similar proporción en el año 2018 respecto al año anterior. Respecto a los resultados acumulados se observa un incremento de más del 100% respecto al año anterior.

La tabla 34 muestra un incremento sustancial de más de ocho veces en los resultados de operación del 2018 respecto al año anterior, debido a una buena gestión del margen financiero y una reducción del gasto de provisiones.

En la tabla 35 respecto a las ratios de morosidad de cartera vencida en crédito directo, el Banco Pichincha mantiene una tendencia a la baja del año 2017 al 2018 pasando de 3.7 a 3.4. Respecto a los ratios de rentabilidad, el margen financiero tuvo un crecimiento del 2.4%, el ROE creció en un 3.7% en el 2018 respecto al año anterior. En cuanto a los ratios de liquidez se observa una buena gestión interna.

Tabla 33

Balance General de Banco Pichincha al 31 de diciembre de 2017 y 2018 (en miles de soles)

Cuenta	AL 31/12/2018	AL 31/12/2017
Disponibles	1'346,317	1'540,060
Fondos interbancarios	107,008	107,029
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados	3,566	4,398
Inversiones disponibles para la venta	257,489	178,679
Inversiones a vencimiento	182,436	181,096
Cartera de créditos (neto)	7'101,401	6'213,094
Cartera de créditos vigentes	6'530,924	5'759,889
Cartera de créditos refinanciados	315,443	212,854
Cartera de créditos vencidos	113,784	119,009
Cartera de créditos en cobranza judicial	141,250	121,342
Impuestos a las ganancias corrientes	89,197	73,612
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9'087,414</b>	<b>8'297,968</b>
Cuentas por cobrar (neto)	40,927	38,982
Cuentas por cobrar diversas (neto)	0	0
Bienes realizables, recibidos en pago, adjudicados	24,289	20,528
Participaciones en asociadas y negocios conjuntos	15,252	14,604
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	128,040	133,734
Activo intangible (neto) distinto a la plusvalía	38,032	38,629
Plusvalía	0	0
Impuestos a las ganancias diferidas	35,445	35,671
Otros activos (netos)	29,752	24,016
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>311,737</b>	<b>306,164</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9'399,151</b>	<b>8'604,132</b>
Cuentas Contingentes Deudoras	4'199,952	3'592,598
Obligaciones con el público	6'267,681	5'524,281
Depósitos de empresas del sistema financiero y organismos financieros internacionales	224,818	196,923
Adeudados y obligaciones financieras	1'771,796	1'405,106
Cuentas por pagar	232,460	644,367
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8'496,755</b>	<b>7'770,677</b>
Provisiones	28,818	27,715
Otros pasivos	48,193	31,862
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>77,011</b>	<b>59,577</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8'573,766</b>	<b>7'830,254</b>
Capital social	719,826	705,463
Reservas	54,620	52,563
Resultados acumulados	45,621	15,176
Ajustes al patrimonio	-11,376	-13,598
Patrimonio Atribuible a los Propietarios de la Controladora	808,691	759,604
Participaciones no controladoras	16,694	14,274
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>825,385</b>	<b>773,878</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>9'399,151</b>	<b>8'604,132</b>
Cuentas Contingentes Acreedoras	4'199,952	3'592,598

Nota: Tomado de Superintendencia de Mercado de Valores/ Banco Pichincha/ Informacion financiera. [https://www.smv.gob.pe/Bp\\_InformacionFinanciera?op=bq11](https://www.smv.gob.pe/Bp_InformacionFinanciera?op=bq11)

Tabla 34

*Estado de Ganancias y Pérdidas de Banco Pichincha al 31 de diciembre de 2017 y 2018 (en miles de soles)*

	AL 31/12/2018	AL 31/12/2017
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	844,205	812,217
Ingresos por intereses	844,205	812,217
COSTOS OPERACIONALES	-294,294	-285,919
Gastos por intereses	-294,294	-285,919
MARGEN BRUTO	549,911	526,298
Provisión para créditos	-186,202	-204,343
MARGEN BRUTO DESPUÉS DE PROVISIONES	363,709	321,955
Ingresos (egresos) técnicos diversos (neto)	63,507	43,041
Resultado por operaciones financieras (ROF)	32,504	18,223
Gastos de administración	-360,001	-354,889
Valuación de activos y otras provisiones	-12,558	-19,009
RESULTADO DE OPERACIÓN	87,161	9,321
Ingresos financieros	80,510	83,107
Gastos financieros	-99,039	-88,096
Otros Ingresos y gastos	6,072	22,781
Resultado antes de impuesto a las ganancias	74,704	27,113
Gasto por impuesto a las ganancias	-22,021	-8,918
Resultado neto de operaciones continuadas	52,683	18,195
Ganancia (Pérdida) neta del impuesto a las ganancias procedente de operaciones discontinuadas	0	0
Resultado neto del ejercicio	52,683	18,195
Resultado neto atribuible a:	0	0
Propietarios de la controladora	51,013	16,364
Participaciones no controladoras	1,670	1,831
Ganancia (pérdida) por acción:	0	0
Básica por acción común en operaciones continuadas	0.042	0.015
Básica por acción común en operaciones discontinuadas	0	0
Ganancia (pérdida) básica por acción común	0.042	0.015

Nota: Tomado de Superintendencia de Mercado de Valores/ Banco Pichincha/ Información financiera.  
[https://www.smv.gob.pe/Bp\\_InformacionFinanciera?op=bq11](https://www.smv.gob.pe/Bp_InformacionFinanciera?op=bq11)

Tabla 35

*Ratios Financieros de Banco Pichincha al 31 de diciembre del 2018*

Ratios	Dic-18 (%)	Dic-17 (%)
Liquidez		
Disponible/(vista +ahorros)	88.20	118.50
Liquidez MN	21.80	20.70
Liquidez ME	39.80	31.40
Rentabilidad		
Margen Financiero	63.70	61.30
Otros Ingresos /Total ingresos	8.20	9.00
ROA	0.60	0.20
ROE	6.50	2.80
Calidad de cartera		
cartera Atrasada/Colocaciones Brutas	3.40	3.70
Cartera Pesada/Colocaciones brutas	7.70	7.00
Provisión/cartera atrasada	135.20	124.40
Provisión/Cartera pesada	60.50	66.00
Solvencia		
Pasivo Total/Patrimonio	10.60	10.20
Apalancamiento Global y de Mercado	13.00	13.10

Nota: Tomado de la Memoria Anual del Banco Pichincha 2018.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

El cuanto a recursos humanos Banco Pichincha cuenta la gerencia de recursos humanos con finalidad de gestionar y administrar de manera adecuada la gestión del talento humano preocupándose por la cultura organizacional, clima laboral, comunicación interna, capacitación de los colaboradores, ascenso y las buenas prácticas que deben tener todos los colaboradores dentro de Banco Pichincha del Perú. El 2018 fue un año de grandes cambios en cuanto a la gestión de las personas debido a los cambios de Banco Financiero a Banco Pichincha, la gerencia de recursos humanos tiene el objetivo de orientar al personal a alinearse a la marca corporativa. En la tabla 36 se observa la cantidad de personal con que

cuenta el Banco Pichincha del Perú se observa que para el año 2018 cuenta con empleados permanentes un total de 887 que representa una variación de 9% con respecto al año anterior, en cuanto a gerentes y funcionarios cuenta con un total de 121 a nivel de todo el Perú en sus diferentes agencias haciendo una variación de 21% esto debido a que anteriormente como Banco financiero se consideraba algunas áreas como gerencia con la denominación de Banco Pichincha entro algunas áreas en reestructuración es la razón por la cual se ha disminuido tanto en los empleados eventuales como en personal contratado por Services.

Tabla 36

*Cantidad de Personal de Banco Pichincha Perú por Cargo*

Categoría de empleo	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Variación 17 a 18	%
Empleados Permanentes	1064	850	797	877	80	9
Gerentes / funcionarios	187	160	142	121	-21	-17
Empleados Eventuales	627	736	741	706	-35	-5
personal contratado por servís	180	312	318	236	-82	-35
Total	1871	1898	1856	1940	-37	-2

Nota: adaptado de memoria anual 2018 Banco Pichincha recuperado

Banco Pichincha como corporativo cuenta con tres pilares fundamentales para el desarrollo de todos sus trabajadores y son:

**1. Empresa familiarmente responsable:** dentro de este programa se practica lo siguiente; (a) Pichincha diverso e inclusivo; que integra y se preocupa por la igualdad de oportunidades para las mujeres y hombres dando la prioridad a las mujeres en capacitación y desarrollo y como consecuencia los ascensos para puestos claves. (b) Equilibrio vida y trabajo que consiste en la flexibilidad laboral, reconocimiento Pichincha, escuela de la familia y por último el programa de nuestros hijos nos visitan.

**2. Bienestar;** Este es un programa creado para el bienestar de todos los empleados del Banco Pichincha firmando convenio con diferentes instituciones como

clínicas, universidades, colegios, bancos y clubes de entretenimiento para poder facilitar la vida los trabajadores.

**3. Desarrollo del talento;** en este pilar el Banco Pichincha desarrolla un proceso que consta de seis etapas, son (a) Selección, (b) Capacitación, (c) Mapa de talento, (d) Modelo de Liderazgo, (e) Modelo de alto desempeño y (f) Outplacement, este modelo permite desarrollar una línea de carrera y estabilidad laboral. (Pichincha, Memoria de Sostenibilidad , 2018)

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

Los sistemas de información y comunicación dan apoyo al proceso de la toma de decisiones gerenciales, soporte del trabajo de equipo, y al registro y control organizacional. (D'Alessio, 2015, pág. 178). De acuerdo al manual de procedimientos, el Banco Pichincha tiene un área dedicada a seguridad de la información que regula las características de cada proceso y servicio adquirido, con el fin de cumplir con las regulaciones locales de ataques cibernéticos, seguridad bancaria y el secreto bancario, dadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (Pichincha, Memoria Anual , 2018).

Dada la complejidad y volumen de operaciones bancarias, el banco cuenta con varios sistemas de información para las diferentes unidades de negocio y unidades administrativas. Los sistemas están alineados a innovaciones tecnológicas en telecomunicaciones y gestión de la información como consulta de saldos y movimientos de la cuenta corriente personal, mediante una pantalla interactiva, operaciones en banca móvil y por internet, entre otros. El Banco Pichincha cuenta con un sistema de información Enterprise Resource Planning - ERP propio desarrollado desde el año 2015 el que integra todas sus actividades operativas, asimismo cuenta con un Customer Relationship Management - CRM integrado y con perfiles por división de negocio, ambos sistemas de información conjugados permiten la toma de decisiones a través del Business Intelligence.

Asimismo, el banco cumple con la Ley de Protección de Datos, la cual entró en vigencia a partir del año 2014, e implicó una serie de adecuaciones en los procedimientos relacionados a la administración, custodia, y autorización, del uso de información. Del mismo modo, a nivel de comunicación interna, se cuenta con el boletín interno diario, intranet, y correo electrónico a nivel corporativo, en los cuales se comparten noticias internas, convocatorias a postulaciones internas, reclamos, entre otros. Igualmente, los canales de comunicación externa están compuestos de líneas de atención al cliente y correo electrónico; el banco utiliza medios de comunicación masiva y digital para compartir reportes y noticias de forma pública. (Pichincha, Memoria Anual 2018, 2019).

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El Banco Pichincha realizó la mayor implementación tecnológica a través de la adopción de la herramienta de core bancario conocida como TCS BaNCS, la implementación de esta nueva herramienta en toda su red de oficinas representa un importante avance de modernización que permitirá generar mayores niveles de seguridad, brindar un mejor servicio y sustentar el fortalecimiento del Banco, es la primera entidad financiera de América Latina que operará con esta herramienta.

TCS BaNCS ha sido diseñada para operar como un servicio escalable y robusto, altamente integrado con los modelos de negocio existentes, que permitirá ofrecer soluciones diferenciadas a los clientes.

El Banco Pichincha utiliza el sistema Web-Teller para el procesamiento de transacciones, las oficinas cuentan con equipos de computación en perfecto estado y funcionamiento para cada colaborador. Se realiza mantenimiento periódico de equipos de computación y software.

El aplicativo Web-Teller es un sistema que es utilizado por el área de cajas para el procesamiento de transacciones; i) Depósitos en efectivo y cheques (cuentas de ahorro y

corrientes), ii) Depósitos del sector público, iii) Retiros de efectivo, iv) Realizar cambio y actualización de libretas, v) Realizar pagos como, pagos de cheques y pago de bono solidarios, vi) Recibir pagos de servicio como colegios y universidades, recibir pagos por multas y protestos, y demás servicios que el banco implemente.

En la actualidad la tendencia del Banco Pichincha es adquirir o usar servicios transaccionales con tecnología de punta y de fácil acceso, lo que permitirá ofrecer servicios más económicos y que superen sus expectativas ya que cada vez se exige un valor agregado en los productos y servicios entregados.

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

Para (D'Alessio, 2015, pág. 184) La Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI, “permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas”.

Del análisis interno realizado en la tabla 37, se identificaron diez fortalezas que hacen un valor ponderado de 1.92 y ocho debilidades con un valor de ponderación de 0.77, obteniendo un promedio ponderado de 2.69; con lo que se concluye que el desempeño es de nivel promedio, con una posición interna fuerte en la cual se recomendaría enfocarse en continuar mejorando sus fortalezas internas para competir con éxito en el sector de la banca múltiple. Asimismo, el banco deberá poner mayor atención en las debilidades internas y generar estrategias para sopesarlas.

#### **4.3. Conclusiones**

En este capítulo se realizó un análisis tridimensional de la nación, con el fin de delinear el entorno a nivel país, aquí evaluamos aspectos como los intereses de la nación, los factores potenciales como nación y los principios cardinales, concluyendo principalmente que el Perú es una economía competitiva, que está logrando reducir la brecha de acceso a los

Tabla 37

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Banco Pichincha*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Adecuada diversificación de fondeo (soporte patrimonial de grupo Pichincha)	0.10	3	0.30
2	Adecuada segmentación de la cartera de clientes (estrategia de tres líneas de negocio banca personas, banca corporativa, banca emprendedora)	0.10	4	0.40
3	Inversión en publicidad y marketing para posicionar en el mercado peruano	0.07	4	0.28
4	Tecnologías de seguridad de la información, adecuada para proteger datos de los clientes y el banco	0.04	3	0.12
5	Indicadores ROE, ROA y Capital Global, superiores a los del sector financiero peruano.	0.08	4	0.32
6	Tasas de interés flexibles, competitivas	0.05	3	0.15
7	Personal con experiencia y capacitado.	0.05	4	0.20
8	Comunicación horizontal de la organización	0.05	3	0.15
Subtotal		0.54		1.92
Debilidades				
1	No atiende al mercado rural	0.08	2	0.16
2	Poco posicionamiento de la marca "Banco Pichincha" en el Perú	0.06	2	0.12
3	Ineficiencia operativa y de costos	0.04	1	0.04
4	Incremento de la cartera de riesgo y morosa	0.05	2	0.10
5	Insuficientes canales de atención	0.07	2	0.14
6	Ineficiente software financiero	0.06	1	0.06
7	Productos financieros en constante cambio de tasas y condiciones	0.05	1	0.05
8	Alta rotación de personal	0.05	2	0.10
Subtotal		0.46		0.77
Total		1.00		2.69

Nota. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

servicios financieros, mantiene una estabilidad macroeconómica que permite el crecimiento económico sostenido, también está desarrollando mercados financieros que promueven la inclusión financiera, por otro lado el Banco Central de Reserva del Perú, mantiene el nivel de inflación dentro del rango meta 2,4% en febrero y con una expectativa de 2,3% para finales de año, la proyección del déficit tienen una tendencia decreciente y esta continuara hasta el 2020 con un déficit estimado de 2.1%, así mismo el Banco Central de Reserva del Perú ha mantenido la tasa de interés de referencia en 2,75% desde marzo del 2018 hasta la actualizad, y como proyección de crecimiento de PIB indica que Perú crecerá 4.2% est2018 y 4% el 2020.

Seguidamente se identificaron ocho fortalezas y ocho debilidades, como la adecuada diversificación de fondeo patrimonial, adecuada segmentación de cartera de clientes, indicadores de ROE, ROA superior a los del sector financiero peruano, que hicieron que se obtenga un promedio ponderado de 2.69; con lo que se concluye que Banco Pichincha tiene una posición interna fuerte en la cual se recomendaría enfocarse en continuar mejorando estas fortalezas internas que constituyen una oportunidad para competir con éxito en el sector de la banca múltiple y ser una Banco con más participación de mercado, más rentable con evidente solides y respaldo del Grupo Pichincha.

## **Capítulo V: Intereses del Banco Pichincha y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1. Intereses del Banco Pichincha del Perú**

Según (D'Alessio, 2015, pág. 213) los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que por lo tanto se enfocara en alcanzarlos a cualquier costo. Deberán ser analizados junto la visión establecida y misión impulsadora que servirán como referencia para el adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo.

Los intereses organizacionales del Banco Pichincha son: (a) Desarrollar en los clientes un alto compromiso y una alta intención y fidelización de continuar con nuestro Banco, (b) Acrecentar y desarrollar nuestros productos financieros sostenibles que permitan crear valor en nuestros clientes , colaboradores y accionistas, (c) Desarrollar una filosofía orientada al compromiso y la calidad, (d) Desarrollar innovaciones tecnológicas, financieras para ofrecer servicios más económicos, eficientes y eficaces que superen las expectativas de los clientes.

Los intereses organizacionales del Banco Pichincha van de la mano con la visión planteada; “Banco Pichincha al 2023 será una las cinco primeras entidades financieras líderes en participación de mercado de la Banca Múltiple en el Perú, con productos y servicios amigables destacando en la calidad de atención, eficiencia y oportunidad, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes y colaboradores, logrando su reconocimiento”.

### **5.2. Potencial del Banco Pichincha del Perú**

Aquí se realizará un análisis de los factores que le dan ventaja competitiva a Banco Pichincha frente a la competencia, como indica (D'Alessio, 2015, pág. 215) “El potencial organizacional consiste en la realización de un análisis interno que permita obtener las fortalezas y debilidades de la organización” estas áreas claves para hacer frente a la competencia son Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones e

infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información, Tecnología y también el área de investigación y desarrollo; en el capítulo cuatro se ha desarrollado de manera detallado cada una de estas áreas que coadyuvan a lograr los objetivos del Banco Pichincha. Así mismo se ha identificado las siguientes fortalezas que permiten generar un potencial para una competencia adecuada en el sistema financiero peruano y son las siguientes. (a) Adecuada diversificación de fondeo (soporte patrimonial del grupo Pichincha), (b) Adecuada segmentación de la cartera de clientes (estrategia de tres líneas de negocio banca personas, banca corporativa, banca emprendedora), (c) Inversión en publicidad y marketing para posicionar en el mercado peruano, (d) Tecnología de la seguridad de la información, adecuadas para proteger datos de los clientes y el banco, (e) Indicadores ROE, ROA y Capital Global superiores al del sector financiero peruano, (f) Tasa de interés flexibles y competitivas, (g) Personal con experiencia y capacitado, (h) Comunicación horizontal de la organización. Así mismo se han identificado las siguientes debilidades que deberá superar Banco Pichincha para lograr los objetivos trazados en el corto y largo plazo. (a) Mercado Rural desatendido, (b) Poco posicionamiento de la marca “Banco Pichincha” en el Perú, (c) Ineficiencia operativa y de costos, (d) Incremento de la cartera de riesgo y morosa, (e) Insuficientes canales de atención, (f) Ineficiente software financiero, (g) Alta rotación de personal.

En este sentido, el Banco Pichincha, en función a sus fortalezas identificadas que incluyen, una buena diversificación de clientes de acuerdo a líneas de negocios diferentes, y un fuerte soporte patrimonial, tiene una sólida base para explotar su potencial de convertirse en un banco que impulse fuertemente el crecimiento de sus clientes, accionistas y colaboradores. En conclusión, el Banco Pichincha, debe desarrollar objetivos de largo plazo que consideren sus fortalezas y debilidades, y estrategias que permitan potenciar las primeras y mitigar las segundas.

### 5.3. Principios Cardinales del Banco Pichincha

Como (D'Alessio, 2015, pág. 216) , los principios cardinales permiten a la organización identificar las oportunidades y amenazas que se presenten en el entorno, siendo estas: (a) La influencia de terceras partes, (b) Lazos pasados-presentes, (c) Contrabalance de intereses, y (d) La conservación de los enemigos. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

*Influencia de terceras partes.* De acuerdo a este principio, ninguna relación es puramente bilateral, pues en todo posible acuerdo o alianza siempre hay terceras o más partes que evalúan si les conviene que éstas se lleven a cabo o no, o evitan que se concreten.

El Banco Pichincha, al igual que las otras instituciones financieras del sistema, se encuentra bajo la regulación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), la SBS tiene la misión de proteger el interés del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera, a la vez que regula la prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, a través de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF). En ese sentido, la Superintendencia de Banca y Seguros regula la actividad del Banco Pichincha a fin de cumplir con su misión, para lo cual solicita al banco cumplir con políticas de liquidez, apalancamiento, provisiones sobre la cartera morosa o incobrable, transparencia en la información, calidad de los reportes financieros a presentar, entre otras políticas.

Adicionalmente, el Banco Central de Reserva de Perú (BCRP) influye en la toma de decisiones del Banco Pichincha, puesto que el BCRP interviene en el mercado de dinero por medio de la fijación de la oferta de dinero y el efecto en la tasa de interés de referencia que se usará para las transferencias interbancarias y en ocasiones también provee de fondos al sistema bancario, incluyendo al Banco Pichincha, en situaciones de déficit de liquidez en el mercado.

***Lazos pasados y presentes.*** El Banco Pichincha se inicia en Julio de 1964, como Financiera y Promotora de la Construcción S.A. Luego en enero de 1982, se modificó su denominación a FINANPRO Empresa Financiera. Es el 21 de noviembre de 1986 cuando nos constituimos como el Banco comercial que todos conocemos: el Banco Financiero. En el 2001 el Banco adquiere el NBK Bank consolidando su crecimiento y diversificación de sus líneas de negocio, ya que en años anteriores estuvo enfocado en el sector empresarial, en el 2004 desarrollo operaciones bancarias de consumo, microcrédito y expandimos la colocación de créditos vía descuento de rol de pagos y casas comerciales a través de los llamados convenios. Es así que durante el 2006 lanzaron la tarjeta de crédito máxima Banco Financiero, con tasas muy atractivas para los consumos de sus clientes, en el 2008 el Banco firmó una Alianza Estratégica con las tiendas de electrodomésticos Carsa, la cual nos permitió duplicar nuestro número de oficinas a casi 100 y contar con oficinas del Banco Financiero a nivel nacional, y en el 2018 el banco cambio su nombre como la matriz Banco Pichincha.

***Contrabalance de los intereses.*** El Banco Pichincha, al igual que el resto de bancos y entidades financieras en el sistema, forma parte de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), la cual sirve a los intereses comunes de las entidades asociadas. Para cumplir con dicha misión, Asbanc provee a las entidades asociadas información con respecto al sistema financiero peruano, mejorando la transparencia de la información y reduciendo la posibilidad de usar información privilegiada sobre competidores como ventaja, asimismo, Asbanc representa a las entidades asociadas frente a la Superintendencia de Banca y Seguros, velando por los intereses comunes del sistema financiero.

***Conservación de los enemigos.*** El Banco Pichincha forma parte del sistema bancario, peruano el cual es una industria altamente competitiva y de alta agilidad, y los competidores

son un estímulo para mejorar, para ser innovadores, creativos y hacer el banco más competitivo y líder del sector.

#### 5.4. Matriz de Intereses del Banco Pichincha (MIO)

Según (D'Alessio, 2015, pág. 216), en su libro “El Proceso Estratégico” Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. La visión es una forma de expresarlos, pero a su vez, pueden expresarse explícitamente como se indica en la matriz de intereses organizacionales (MIO).

La Tabla 38 muestra la matriz de interés organizacional del Banco Pichincha, tabla en la cual podemos observar los intereses comunes que tiene el Banco Pichincha con los principales bancos en participación de mercado de nuestro país como el BCP, BBVA, Interbank, Scotiabank, MiBanco y BanBif.

Tabla 38

*Matriz de Intereses Organizacionales del Banco Pichincha*

N°	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Implementar una filosofía orientada a la fidelización de nuestros clientes apoyado en una marca e imagen reconocida y posicionada.	SCOTIABANK, INTERBANK, BCP, MI BANCO, BBVA (C)	CAJAS MUNICIPALES	
2	Desarrollar soluciones financieras que generen mayor participación de mercado a través de productos diversificados, tasas de interés competitivas y canales de atención a nivel nacional.	INTERBANK, BCP, MI BANCO, BBVA (C)	SCOTIABANK, BANBIF, CAJAS	
3	Implementar innovaciones tecnológicas financieras, para optimizar procesos internos y ofrecer servicios más económicos, eficientes y eficaces que superen las expectativas de los clientes	SCOTIABANK, INTERBANK, BCP, MI BANCO, BBVA (C)	CAJAS MUNICIPALES	
4	Generar mayor ROE y ROA y valor para los accionistas	SCOTIABANK, INTERBANK, BCP, BBVA (C)	CAJAS MUNICIPALES	
5	Generar una cultura organizacional enmarcada en los valores institucionales, en el desarrollo y crecimiento del talento de nuestros colaboradores.	SCOTIABANK, INTERBANK, BCP, BBVA (C)	MI BANCO	CAJAS MUNICIP ALES

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis

## 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Según (D'Alessio, 2015, pág. 218), en su libro "El Proceso Estratégico" Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, estos dependerán de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida.

Los objetivos de largo plazo del Banco Pichincha, fueron obtenidos considerando la información de la Superintendencia de Banca y Seguros, la Memoria Anual del 2018, siendo los siguientes los objetivos de largo plazo para el año 2024.

**OLP1: Al 2024 obtener ingresos por colocaciones de créditos de 1'200 millones soles.** Al cierre del ejercicio económico 2018 los ingresos del Banco Pichincha según la Superintendencia de Banca y Seguros fueron de S/. 887 millones el cual representó un crecimiento de 3.17% respecto al año anterior, comparativo al ejercicio 2017 los ingresos aumentaron en S/. 27 millones.

El Banco Pichincha se encuentra en el segundo lugar en crecimiento por ingresos financieros durante de los últimos cuatro años (2015-2018) a nivel de la Banca Múltiple con un acumulado de 8.67%, Scotiabank en primer lugar con 18.69% y BCP en tercer lugar con 5.15%, asimismo los ingresos financieros de la Banca múltiple en el 2018 fueron S/. 30 155 millones con un crecimiento de 2.73% en comparación al cierre del año 2017, asimismo se observa un crecimiento promedio en los últimos cuatro años (2015-2018) de 6.64%.

El objetivo planteado pretende lograr un crecimiento de los ingresos financieros a 31% en los próximos 5 años.

**OLP2: Al 2024 generar utilidades netas de 150 millones de soles.** Al cierre del ejercicio económico 2018 las utilidades netas fueron de S/. 51 millones superando

ampliamente la utilidad alcanzada del 2017, se debe básicamente a las mejoras obtenidas en la gestión del margen financiero bruto, mejor control de gastos y recupero creciente de cartera. Según la Superintendencia de Banca y Seguros el Banco Pichincha en los últimos cuatro años (2015-2018) obtuvo un crecimiento del 18.71% ocupando el primer lugar muy por encima del promedio de la Banca múltiple que es de 5.35%, y de su competencia que es Scotiabank con 8.16%. El objetivo busca mantener el ritmo creciente de las utilidades netas con un horizonte de 5 años, y un crecimiento anual de 38%.

**OLP3: Al 2024 reducir el índice de morosidad de las carteras de créditos al 2.8%.** Al cierre del ejercicio 2018 el índice de morosidad fue de 3.45% disminuyendo los niveles de morosidad en 0.27% con respecto al ejercicio 2017 que fue de 3.72%, el segmento de cartera con mayor morosidad se encuentra en cartera Mediana Empresa y Pequeña Empresa. De acuerdo a los datos estadísticos de la Superintendencia de Banca y Seguros al cierre del ejercicio 2018 el sector de la banca múltiple mantiene un índice de morosidad promedio de 2.83%, el mejor ratio de morosidad lo obtiene BBVA promedio de los últimos cuatro años (2015-2018) de 2.55% seguido de Interbank con un promedio de 2.62%. El objetivo busca reducir el ratio de morosidad de la cartera del Banco Pichincha, por debajo de los estándares que se maneja en el sistema financiero de la banca múltiple que es de 2.83%.

**OLP4: Al 2024 incrementar la captación de ahorros en 8,300 millones.** Al 31 de diciembre del 2018 la captación en ahorros del Banco Pichincha fue de S/. 5,619 millones, con una variación de 13.34% respecto al ejercicio 2017, asimismo mantiene un crecimiento promedio de 11.33%, encontrándose por encima del crecimiento promedio de la banca múltiple con 5.06%. Según reporte de Superintendencia de Banca y Seguros, la Banca Múltiple recaudó en captación de depósitos S/ 243 mil millones, el primer lugar en recaudación es el BCP con S/. 82 927 millones, seguido de BBVA con S/. 50 615 millones. El Objetivo del Banco Pichincha es tener un crecimiento del 32% en los cinco años horizonte.

**OLP5: Al 2024 obtener un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 10%.** Al cierre del año 2018 el ROE del Banco Pichincha fue de 6.46%, mientras que su promedio, de los últimos cuatro años (2015-2018) fue de 6.39% encontrándose muy por debajo del ROE de la Banca Múltiple el cual registra a las 2018 cifras de 18.41%, el BCP se encuentra como líder con un ROE de 21.27% y en segundo lugar se encuentra BBVA con un ROE de 18.98%. Se busca mantener el crecimiento positivo de 54% y así podría alcanzar el cumplimiento del objetivo planteado a largo plazo.

**OLP6: Al 2024 estar en el ranking de los 5 primeros puestos en recordación de Marca.** Según estudio de MERCO 2018, en Imagen y Posicionamiento de la Banca Empresarial los Bancos más recordados en el Perú son BCP, Interbank, Scotiabank, BBVA, BanBif y Mibanco, mientras que el Banco Pichincha se encuentra en el séptimo puesto. Se consideran diferentes variables como imagen de la banca, asociación con atributos, liderazgo en transformación digital y asociación con segmentos donde el Banco Pichincha está relacionado estrechamente con los segmentos de Mediana empresa y Pequeña empresa, que empezó en Agosto del 2018 con el nuevo nombre de Banco Pichincha como parte de su proceso de consolidación organizacional y compromiso con el país, iniciando la campaña de posicionamiento con una nueva propuesta de marca bajo el selling line "Se trata de ti".

El cumplimiento del objetivo busca acercarse más a los segmentos ganados con el concepto "No se trata de nombres sino de quien eres" logrando subir dos puestos en el ranking.

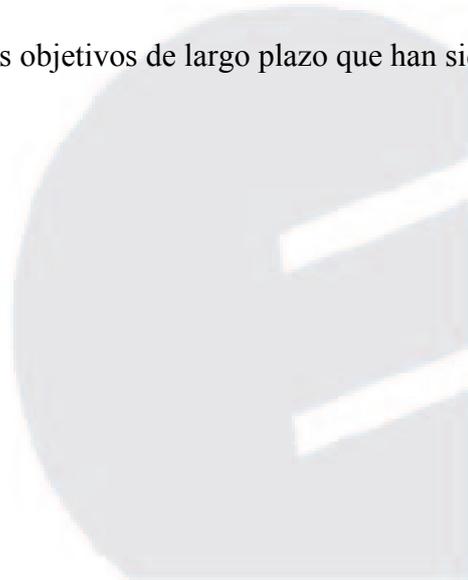
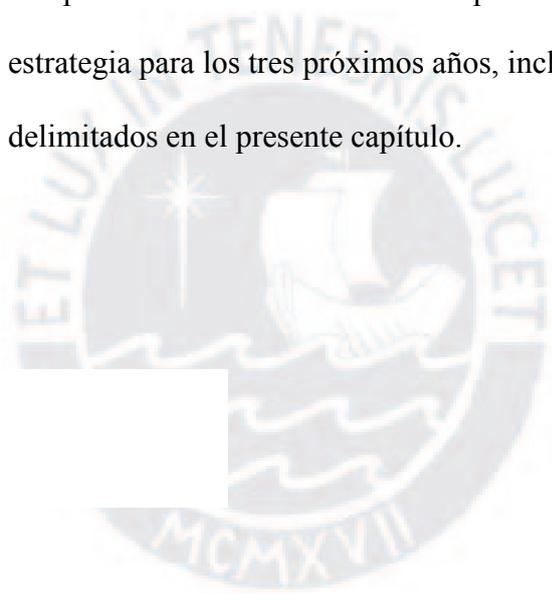
## **5.6. Conclusiones**

En este capítulo analizamos los principales intereses organizacionales del Banco Pichincha que ayudaran a lograr la visión del Banco, intereses como desarrollar en los clientes un alto compromiso y fidelización, con nuevos productos financieros sostenibles que permitan crear valor en sus clientes, colaboradores y accionistas, desarrollar una filosofía

orientada a la calidad con procesos innovadores y tecnológicas vanguardistas, y de esta manera poder aportar de manera sostenible al desarrollo del país.

La mayoría de los intereses organizacionales del Banco Pichincha tiene mucho en común con los intereses de sus competidores directos, ya que estos, intereses se relacionan directamente con la generación de valor para los clientes, colaboradores y accionistas.

Luego de analizar internamente al Banco Pichincha, el potencial organizacional evidencia sus principales fortalezas y debilidades las cuales permitirán valorar las ventajas competitivas en el sector financiero peruano, y representan la base para desarrollar la estrategia para los tres próximos años, incluyendo los objetivos de largo plazo que han sido delimitados en el presente capítulo.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Culminado el análisis interno y externo que afectan a los objetivos a largo plazo, se elaboró las estrategias adecuadas para el Banco Pichincha. Como D'Alessio afirmo (2015) “en esta etapa se realiza el emparejamiento de los insumos tratados en los capítulos anteriores, desarrollando las siguientes matrices a partir de los mismos: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza, (b) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, (c) Matriz Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna Externa, y (e) Matriz de Gran Estrategia. Posterior a esto, en lo que se considera como la etapa de salida D'Alessio, (2015) se presentan: (a) Matriz de Decisión Estratégica, (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (c) Matriz de Rumelt, (d) Matriz de ética, (e) Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, y (f) Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Substitutos.

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

Según D'Alessio (2015), en su libro El Proceso Estratégico, define el FODA como una de las matrices más interesantes por las cualidades intuitivas que esta exige es una herramienta de análisis situacional, exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA)”.

La tabla 39 muestra la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Banco Pichincha, se ha efectuado tomando en cuenta las oportunidades y amenazas de la Matriz EFE, y respecto a las fortalezas y debilidades se han considerado en la Matriz EFI, obteniéndose de esta forma los cuatro cuadrantes (FO, DO, FA, DA) realizándose el emparejamiento para generar y registrar las estrategias en la MFODA, con esto se identificaron de manera preliminar 19 estrategias externas e internas. .

Tabla 39 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Adecuada diversificación de fondeo (soporte patrimonial de grupo Pichincha)	1	No atiende el mercado rural.
		2	Adecuada segmentación de la cartera de clientes (estrategia de tres líneas de negocio banca personas, banca corporativa, banca emprendedora)	2	Poco posicionamiento de la marca "Banco Pichincha" en el Perú.
		3	Inversión en publicidad y marketing para posicionar en el mercado peruano	3	Ineficiencia operativa y de costos
		4	Tecnologías de seguridad de la información, adecuada para proteger datos de los clientes y el banco	4	Incremento de la cartera de riesgo y morosa
		5	Indicadores ROE, ROA y Capital Global, superiores a los del sector financiero peruano.	5	Insuficientes canales de atención
		6	tasas de interés flexibles, competitivas	6	Ineficiente software financiero
		7	Personal con experiencia y capacitado.	7	Productos financieros en constante cambio de tasas y condiciones
		8	comunicación horizontal de la organización	8	Alta rotación de personal
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Bajo nivel de inclusión financiera en el Perú	F1O1	Adquisición de micro financieras para aprovechar el bajo nivel de inclusión financiera que existe en el Perú, y ganar participación de mercado.	D1O1	Desarrollar un proyecto de expansión de agencias de atención y programas de educación financiera enfocado en zonas rurales alto andinas y pueblos indígenas amazónicos del Perú, contribuyendo con la inclusión financiera.
2	Estabilidad en el sistema financiero peruano	F1F2O1O3	Desarrollar nuevos subproductos direccionados a los segmentos de mediana y pequeña empresa, con tasas de interés más competitivas y condiciones de créditos más accesibles, aprovechando el bajo costo de fondeo para penetrar en el mercado financiero desatendido.	D4D3O3	Implementar políticas de otorgamiento de créditos, segmentando a los clientes según riesgo de crédito, aprovechando el crecimiento de las mypes
3	Crecimiento, incremento de las MYPES en la Economía Peruana	F6O4	Penetrar en el segmento de cliente no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivos que tiene el Banco Pichincha.		
4	No fidelidad de los clientes con las marcas	F3O4	Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano.	D2O4	Posicionar la marca "Banco Pichincha", en clientes actuales y clientes potenciales
5	Crecimiento demográfico y poder adquisitivo.	F6F7O6	Implementar sistemas adecuados con las nuevas vanguardias tecnológicas aplicados a los productos financieros, apoyado en el personal con experiencia y en las nuevas políticas de precio y otorgamiento de créditos, generando una experiencia positiva en el cliente.	D5O5	Implementar alianzas estratégicas con diferentes establecimientos privados, que trabajen como aliados en la atención de diferentes operaciones del Banco Pichincha, tanto en el ámbito urbano como rural
6	Incremento del uso de la tecnología aplicado a los productos financieros.	F4O7	Aprovechar los tratados de libre comercio para crear productos innovadores que ayuden a mejorar los indicadores del banco O7,F4	D3D6D7O6	Implementar nuevos procedimientos basados en aplicativos tecnológicos que faciliten la venta de productos financieros, la eficiencia operativa y de costos.
7	Tratados de libre comercio				
8				D8O2	Desarrollar un programa de línea de carrera, en base a los tres pilares en los que se sostiene el Banco Pichincha (empresa familiarmente responsable, bienestar y desarrollo de talento).
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Situación política incierta del país, conflictos sociales internos, desastres naturales	F1F2A2	Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Bancos, Cajas Municipales, Financieras) adecuadamente segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondeo de Grupo Pichincha.	D4A3A4A5	Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellido y relaciones familiares; que permitan conocer hábitos y costumbres, para minimizar el riesgo crediticio en este segmento
2	Constante guerra de precios por entidades especializadas (Cajas Municipales, Cajas Rurales, financieras, Ed pymes)	F2A1A3	Desarrollar políticas prudentes de otorgamiento de créditos, así como capacitaciones a los clientes para evitar niveles de sobreendeudamiento y morosidad.	D2A7	Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos.
3	Sobreendeudamiento de clientes, por la excesiva oferta	F4A6	Promover campañas de capacitación e información acerca del uso de la banca por internet, demostrando la seguridad y facilidad de acceso	D6A8	Desarrollar una plataforma de banca por internet cercano y amigable al cliente, acorde a las nuevas tendencias como las FINTECH
4	Alto nivel de informalidad de las Mypes	F4A8	Desarrollo de un laboratorio de innovación tecnológica.		
5	Índices crecientes de nivel de morosidad	FA3			
6	Restricción cultural al acceso de banca por internet				
7	Ingreso de entidades bancarias internacionales	FA4			

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

Según (D'Alessio, 2015), la Matriz PEYEA “es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio”;

La tabla 40 muestra la matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan 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.

Según el resultado del polígono y de los factores que determinan el éxito, los que se muestran en la figura 7 se obtuvo que el Banco Pichincha se encuentra en el cuadrante de postura agresiva, con una alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI), ya que poseen puntajes elevados y en tanto la Ventaja Competitiva (VC) y la Estabilidad del Mercado (EE) poseen puntajes menores, asimismo los puntos más fuertes en general refieren a las fortalezas internas y externas del sector, según (D'Alessio, 2015, pág. 276) indica que las organizaciones con esta postura goza una ventaja competitiva que puede proteger con su fortaleza financiera, y se encuentra en un sector atractivo y un factor crítico es la entrada de nuevos competidores, asimismo este tipo de organizaciones deben aprovechar de mejor manera las oportunidades y buscar alianzas estratégicas y adquisiciones en su propia industria de igual modo aumentar su participación de mercado, y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva.

La Fortaleza de la Industria (FI) del Banco Pichincha es sólida, otorgando una oportunidad de explorar los posibles beneficios del banco; de igual modo la Fortaleza Financiera (FF) alta permite una buena posición para diversificarse hacia desarrollarse de mejor manera en su industria y en nuevas industrias, lo cual permitiría que el banco tenga la oportunidad de expandirse.

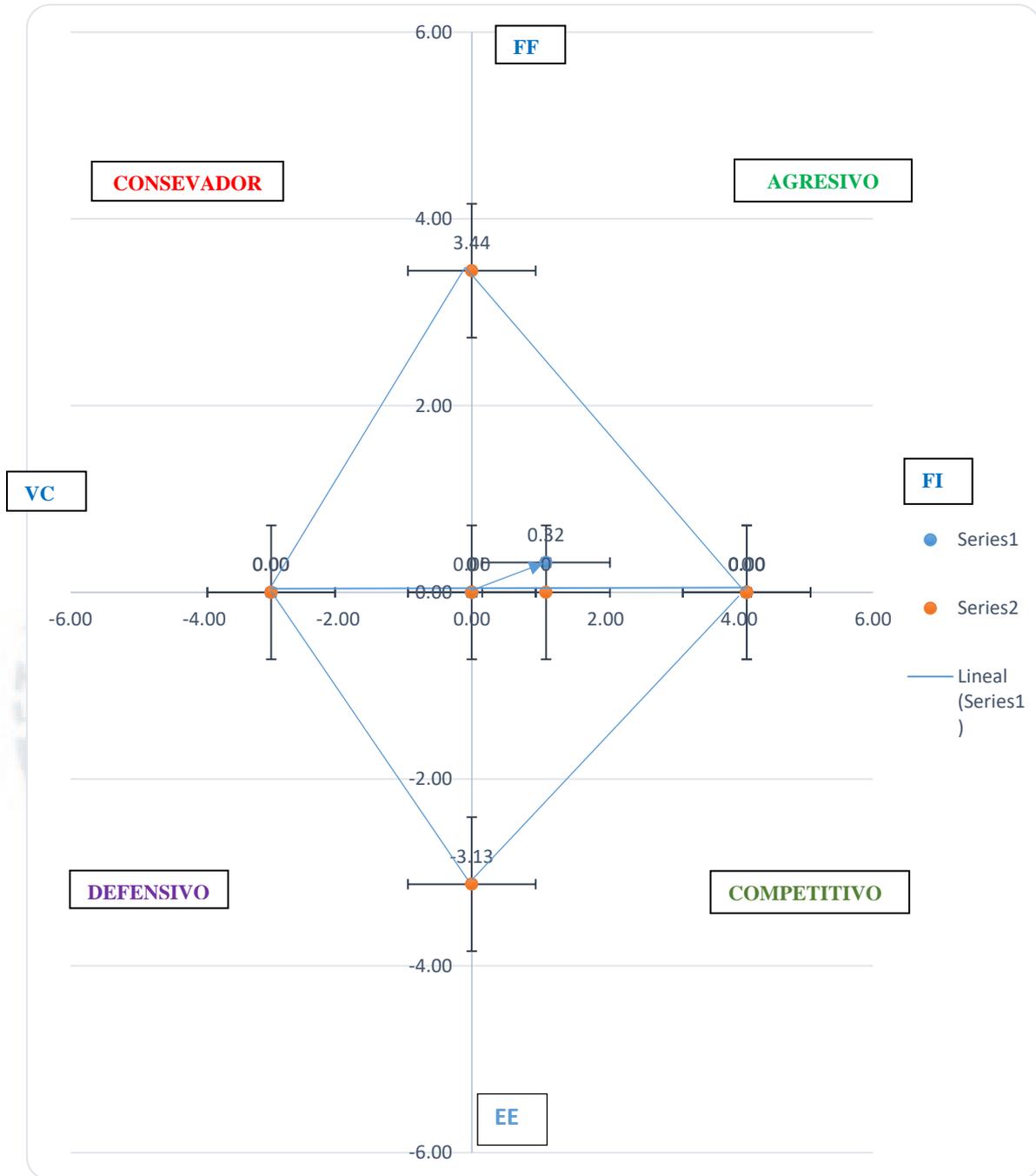


Figura 7. Matriz PEYEA del Banco Pichincha

Tabla 40 *Matriz de 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	5	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	4
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	4.11	Promedio - 6 =	-3.00
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 =	-3.13	Promedio =	3.44
<b>X = FI + VC</b>	<b>1.11</b>	<b>Y = EE + FF</b>	<b>-0.32</b>

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

La matriz Boston Consulting Group, según (D'Alessio, 2015, pág. 288), señala que, “ha sido diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales. Las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio”, “La matriz BCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, permite evaluar la estrategia global de divisiones, o productos, de la organización, así como su posición competitiva en el mercado, y facilita el manejo del portafolio del negocio”.

“La matriz BCG tiene definidos cuatro cuadrantes.

El cuadrante I ubica las divisiones o productos signo de interrogación, con alta tasa de crecimiento de ventas en su industria, pero que no tienen participación de mercado significativa, las necesidades de efectivo son altas, la generación de caja es baja y la organización debe decidir fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.

Llevan esa denominación porque no se sabe cuál será el futuro de ellos en la organización. El cuadrante II contiene a las divisiones o productos estrellas, para ellos hay una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tienen una alta participación de mercado, constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para el crecimiento y rentabilidad. El cuadrante III es el de las divisiones o productos vacas lecheras, con ellos la organización tiene una alta participación en el mercado, pero en una industria cuyas ventas disminuyen o de bajo crecimiento.

El cuadrante IV presenta a las divisiones o productos perros, los cuales se encuentran en una industria con ventas en disminución o bajo crecimiento, y su participación en el mercado es baja, posición débil interna y externa, provoca la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión y reducción.

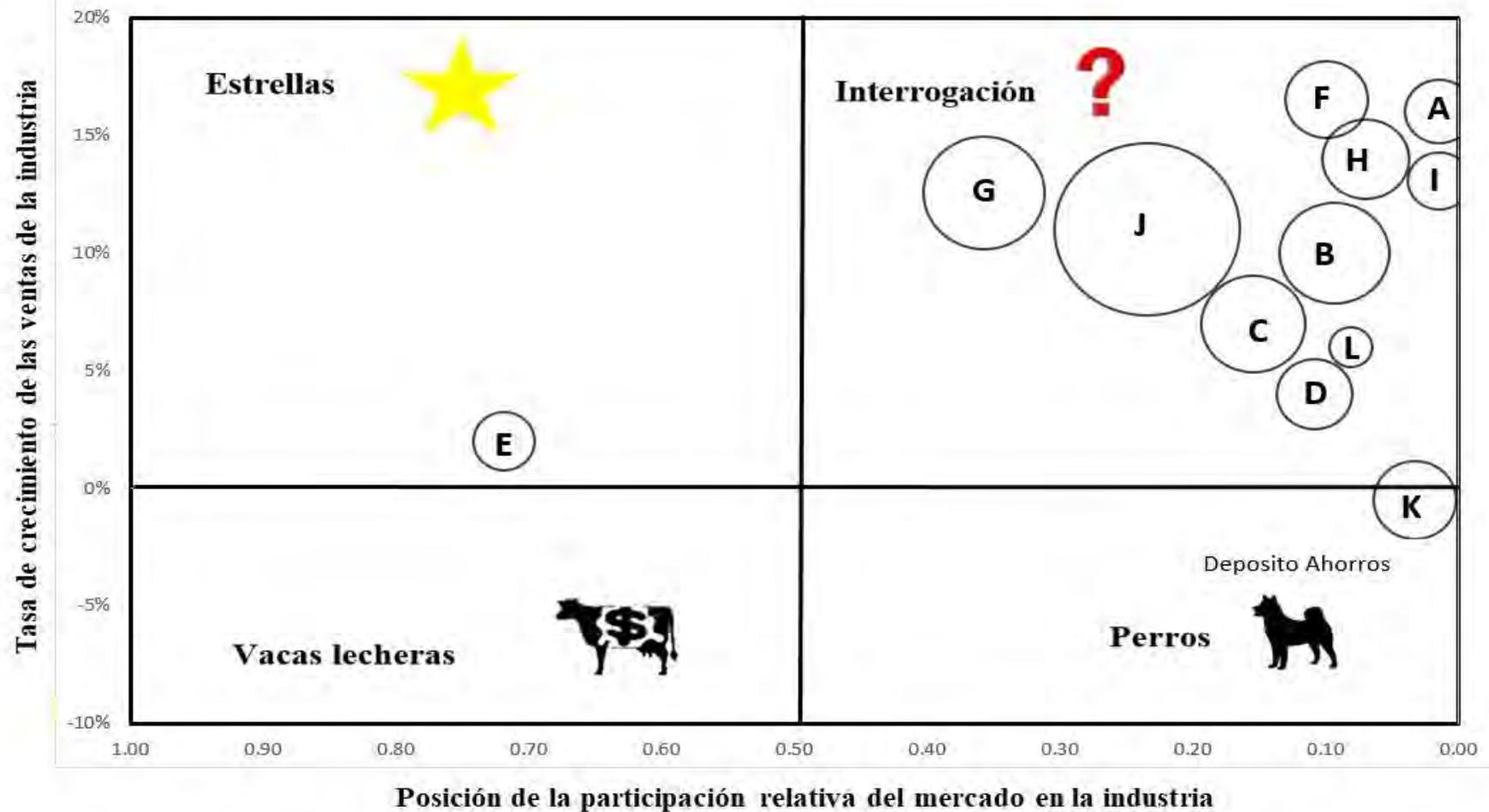


Figura 8. Matriz Boston Consulting Group para el Banco Pichincha

Nota: A (3%): Créditos corporativos, (B) 11%: Créditos a grandes empresas, (C) 11%: Créditos a mediana empresa, (D) 4%: Créditos a pequeña empresa, (E) 2%: Créditos a micro empresas, (F) 4%: Créditos consumo revolventes, (G) 13%: créditos consumo no revolventes, (H) 8%: créditos hipotecarios, (I) 3%: Depósitos a la vista, (J) 34%: Depósitos a plazo fijo, (K) 7%: Depósito de ahorro corriente, (L) 1%: Depósitos de CTS.

Tabla 41 *Matriz Datos de la Matriz Boston Consulting Group del Banco Pichincha*

Unidad de negocio	Ventas pichincha	Participación de cartera (%)	Ventas líder	Ventas del sector 2018	Ventas sector 2017	Tasa de crecimiento de mercado (%)	Participación relativa mercado
créditos corporativos	432,859	3	29'068,514.14	70'935,575.2	62'249,899.29	14	0.01
créditos a grandes empresas	1'462,658	11	15'304,955.7	43'650,264.72	39'538,951.32	10	0.10
créditos a mediana empresa	1'514,803.306	11	15'861,185.56	42'423,701.27	40'144,513.3	6	0.10
créditos a pequeña empresa	482,372.539	4	4'437,417.825	15'155,026.61	14'742,033.74	3	0.11
créditos a micro empresas	209,042.859	2	290,791.36	3'527,056.122	3'449,981.916	2	0.72
créditos consumo revolventes	503,673.903	4	5'213,843	211,60850	18'796,718	13	0.10
créditos consumo no revolventes	1'764,020.071	13	6'860,155.246	28'527,806.69	25'344,937.34	13	0.26
créditos hipotecarios	1'031,843.584	8	14'787,337.82	45'282,123.84	41'284,522.38	10	0.07
depósitos a la vista	399,884.073	3	27'260,333.89	73,998,645	65'457,212	13	0.01
depósitos a plazo fijo	4'619,192.638	34	26'432,672.64	70'863,437	63'224,730	12	0.17
depósito de ahorro corriente	970,225.912	7	29'378,025.64	96'762,732	97'252,733	-1	0.03
depósitos de CTS	152,642.961	1	7'320,937.082	16'425,568.7	15'485,518.07	6	0.02
Total	13'543,218.85	1	182'216,169.9	528'712,787.1	48'6971,750.4		

Nota. Tomado de "Información Estadística de la Banca Múltiple", por SBS, s.f. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>).

En la Tabla 41 muestra los datos de la matriz BCG de los diferentes Bancos de nuestro país, mientras que el Figura 8 muestra la Matriz Boston Consulting Group, en ambos casos es considerado la información estadística al cierre de diciembre 2018 de la Superintendencia de Banca y Seguro.

En el caso de “Pichincha”, el crecimiento de las ventas en la industria está dado por el crecimiento de las colocaciones de créditos y captaciones de depósitos del público. En el caso de las colocaciones de créditos, los segmentos de las líneas de negocio son: (a) créditos corporativos, (b) créditos a grandes empresas, (c) créditos a mediana empresa, (d) créditos a pequeñas empresas, (e) créditos a microempresas, (f) créditos de consumo revolventes, (g) créditos de consumo no revolventes, y (h) créditos hipotecarios. En los depósitos del público, los depósitos de las diferentes líneas de negocio son: (a) depósito a la vista, (b) depósitos a plazo fijo, (c) depósitos de ahorro corriente, y (d) depósitos CTS.

La Matriz Boston Consulting Group del Banco Pichincha, demuestra que los créditos a pequeña empresa, créditos de micro empresas, créditos de consumo revolventes, créditos a grandes empresas, créditos de consumo no revolventes, créditos a mediana empresa, depósitos a plazos fijos, depósito de ahorro corriente, créditos corporativos, y el depósito de CTS, se encuentran en el cuadrante interrogante; mientras que los créditos hipotecarios y los depósitos a la vista se encuentran en el cuadrante perro; así también se tiene que en los cuadrantes “vaca lechera” y “estrella” el Banco Pichincha no tiene ningún producto.

En el caso de los productos ubicados en el cuadrante “signo de interrogación”, se tiene que estos tienen baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento, por lo que se pueden aplicar estrategias intensivas y de penetración de mercado; en el caso de los productos que se encuentran en el cuadrante “perro”, tienen baja participación relativa del mercado y compiten en un mercado de lento o

de poco crecimiento; por lo que se debe aplicar estrategias de liquidación, desinversión o reducción.

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

Según (D'Alessio, 2015, pág. 294), la matriz IE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división.

Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización. En comparación con la Matriz BCG, la MIE, al tener como ejes los rangos los ejes puntajes ponderados de la MEFI, ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidimensional, por ser múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito evaluado.

La matriz IE, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0.

El eje y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

Tal como se muestra en la figura 9, el Banco Pichincha se ubica en la V región (retener o mantener), con un valor total ponderado EFI de 2.69, y valor ponderado EFE de 2.51, por lo que es recomendable aplicar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

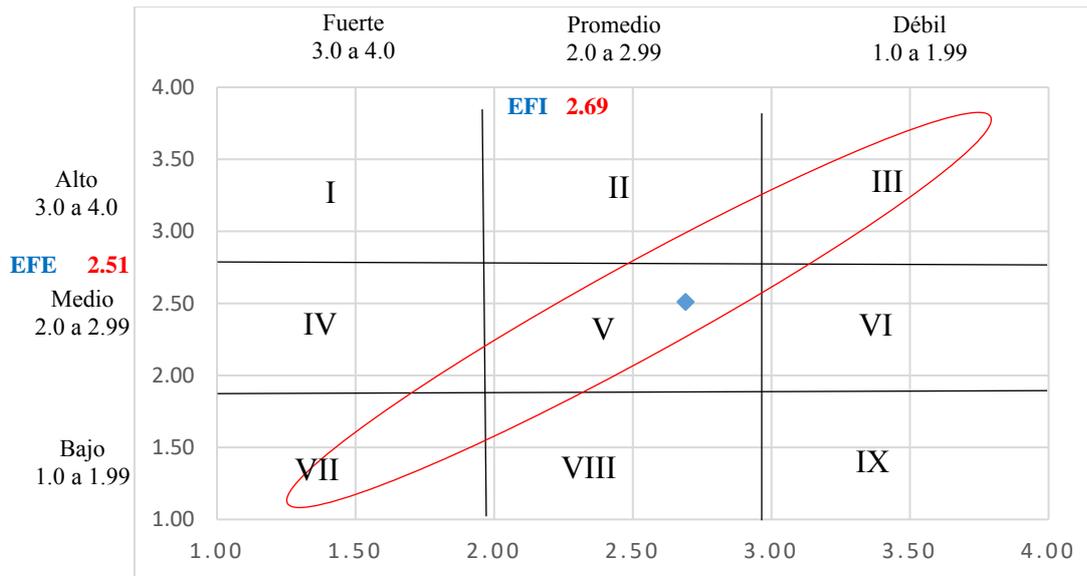


Figura 9. Matriz Interna-Externa (IE)

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Según (D'Alessio, 2015, pág. 296), El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia”.

De esta manera, la figura 9, muestra la ubicación del Banco Pichincha, se encuentra en el cuadrante I, por lo que, el banco se encuentra en una posición competitiva fuerte. Esto sugiere penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

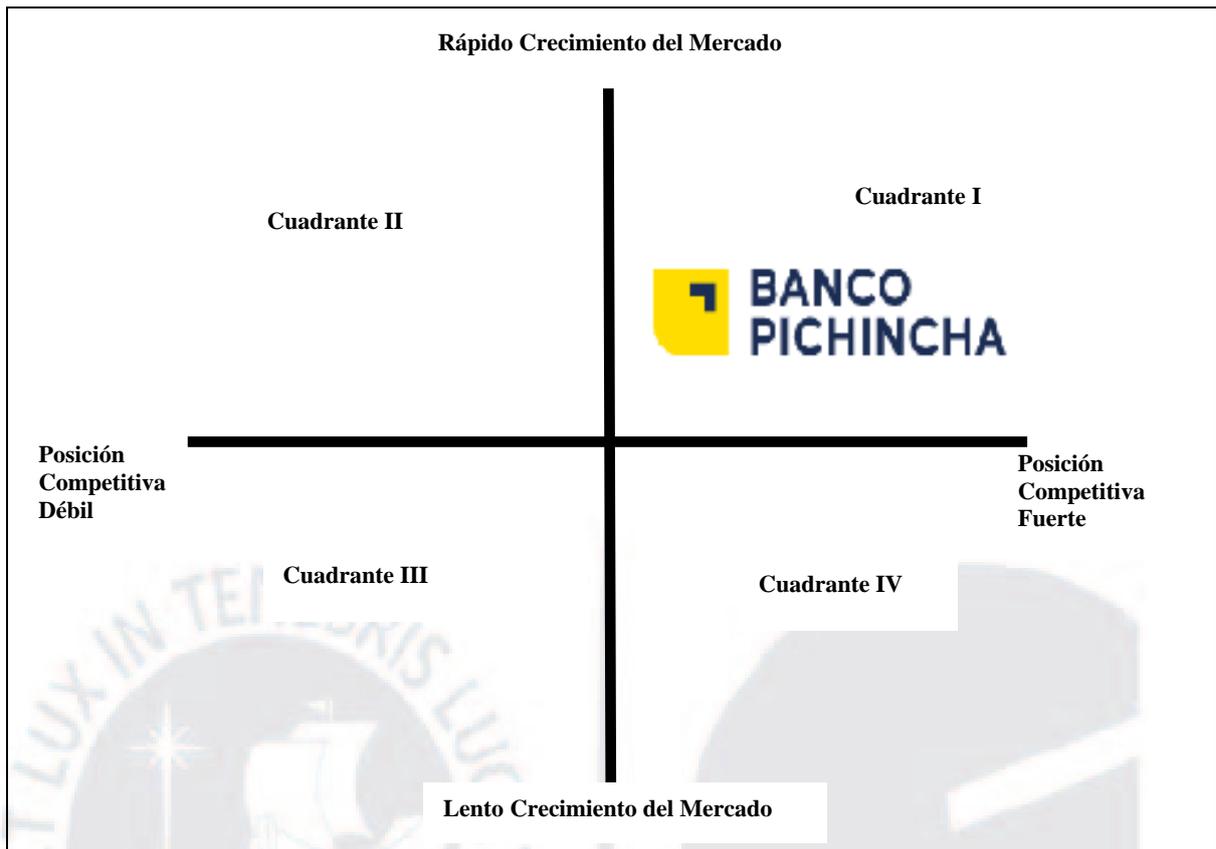


Figura 10. Matriz Gran Estrategia del Banco Pichincha.

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

La Matriz de Decisión, según (D'Alessio, 2015, pág. 298), todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en una matriz, que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Estas estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito". La tabla 42 muestra el planeamiento estratégico del Banco Pichincha se han retenido (08) de las (20) estrategias evaluadas con al menos tres repeticiones; mientras que las estrategias F6O4, F3O4, F1F2A2, F4A6, F4A6, D1O1, D4O3, A3A4A5, D2A7, pasan a ser de contingencia.

Tabla 42 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
F1O1	externas	Adquisición de micro financieras para aprovechar el bajo nivel de inclusión financiera que existe en el Perú, y ganar participación de mercado.	x				x	2
F1F2O1O3	Internas	Desarrollar nuevos subproductos direccionados a los segmentos de mediana y pequeña empresa, con tasas de interés más competitivas y condiciones de créditos más accesibles, aprovechando el bajo costo de fondeo para penetrar en el mercado financiero desatendido.	x	x				2
F6O4	Internas	Penetrar en el segmento de cliente no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivos que tiene el Banco Pichincha.	x	x	X	x		4
F3O4	Internas	Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano.	x	x			x	3
F6f7O6	Internas	Implementar sistemas adecuados con las nuevas vanguardias tecnológicas aplicados a los productos financieros, apoyado en el personal con experiencia y en las nuevas políticas de precio y otorgamiento de créditos, generando una experiencia positiva en el cliente.	x	x	X			3
F1F2A2	Internas	Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Bancos, Cajas Municipales, financieras) adecuadamente segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondeo de Grupo Pichincha.	x		X	x		3
F2A1A3	Internas	Desarrollar políticas prudentes de otorgamiento de créditos, así como capacitaciones a los clientes para evitar niveles de sobreendeudamiento y morosidad.	x	x				2
F4A6	internas	Promover campañas de capacitación e información acerca del uso de la banca por internet, demostrando la seguridad y facilidad de acceso	x		X	x		3
F4A8	Internas	Desarrollo de un laboratorio de innovación tecnológica.	x					1
D1O1	Externos	Desarrollar un proyecto de expansión de agencias de atención y programas de educación financiera enfocado en zonas rurales alto andinas y pueblos indígenas amazónicos del Perú, contribuyendo con la inclusión financiera.	x	x			x	3
D4D3O3	Externas	Implementar políticas de otorgamiento de créditos, segmentando a los clientes según riesgo de crédito, aprovechando el crecimiento de las Mypes	x					1
D2O4	Internas	Posicionar la marcha "Banco Pichincha", en clientes actuales y clientes potenciales	x	x				2
D5O5	Internas	Implementar alianzas estratégicas con diferentes establecimientos privados, que trabajen como aliados en la atención de diferentes operaciones del Banco Pichincha, tanto en el ámbito urbano como rural	x	x				2
D3D6D7O6	Internas	Implementar nuevos procedimientos basados en aplicativos tecnológicos que faciliten la venta de productos financieros, la eficiencia operativa y de costos.	x	x				2
D8O2	Externas	Desarrollar un programa de línea de carrera, en base a los tres pilares en los que se sostiene el Banco Pichincha (empresa familiarmente responsable, bienestar y desarrollo de talento).	x					1
D4A3A4A5	Internas	Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellido y relaciones familiares; que permitan conocer hábitos y costumbres, para minimizar el riesgo crediticio en este segmento	x	x			x	3
D2A7	Internas	Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos.	x	x		x	x	4
D6A8	internas	Desarrollar una plataforma de banca por internet cercano y amigable al cliente, acorde a las nuevas tendencias como las FINTECH	x					1

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

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, según (D'Alessio, 2015, pág. 300), La matriz CPE comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias para el Banco Pichincha, esta técnica indica objetivamente que alternativas estrategias son las mejores y usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la etapa 1 y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las posibles estrategias.

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos. Así como las otras herramientas de formulación estratégica analítica, la matriz CPE requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada una de las estrategias con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad. Las estrategias usadas con la matriz CPE deben ser específicas ya que determinan el atractivo relativo (puntaje de atractividad).

En la tabla 43 de las ocho estrategias evaluadas con la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (05) de las (08) estrategias que propusimos pasaron el filtro, siendo la primera estrategia “Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos” con un puntaje de 5.35, obteniendo un puntaje mayor al valor promedio de cinco, mientras que (05) fueron retenidas, a pesar de tener un valor menor de cinco, porque fueron consideradas necesarias para incrementar la competitividad del Banco Pichincha; y (03) estrategias fueron tomadas como estrategia de contingencia, teniendo un valor cercano a 4.55 siendo este el “Desarrollar un proyecto de expansión de agencias de atención y programas de educación financiera enfocado en zonas rurales alto andinas y pueblos indígenas amazónicos del Perú, contribuyendo con la inclusión financiera”.

Tabla 43 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	F6O4	F3O4	F1F2A2	F4A6	D1O1	F6F7O6	D4A3A4A5	D2A7										
	Penetrar en el segmento de cliente no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivos que tiene el Banco Pichincha.	Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano.	Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Bancos, Cajas Municipales, financieras) adecuadamente segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondo de Grupo Pichincha.	Promover campañas de capacitación e información acerca del uso de la banca por internet, demostrando la seguridad y facilidad de acceso	Desarrollar un proyecto de expansión de agencias de atención y programas de educación financiera enfocados en zonas rurales alto andinas y pueblos indígenas amazónicos del Perú, contribuyendo con la inclusión financiera.	Implementar sistemas adecuados con las nuevas vanguardias tecnológicas aplicados a los productos financieros, apoyado en el personal con experiencia y en las nuevas políticas de precio y otorgamiento de créditos, generando una experiencia positiva en el cliente.	Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellido y relaciones familiares, que permitan conocer hábitos y costumbres para minimizar el riesgo crediticio en este segmento	Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos.										
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>OPORTUNIDADES</b>																		
1	Bajo nivel de inclusión financiera en el Perú	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
2	Estabilidad en el sistema financiero peruano	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30
3	Crecimiento, incremento de las MYPES en la Economía Peruana	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48
4	No fidelidad de los clientes con las marcas	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
5	Crecimiento demográfico y poder adquisitivo.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
6	Incremento del uso de la tecnología aplicado a los productos financieros.	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
7	Tratados de libre comercio	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05
<b>AMENAZAS</b>																		
1	Situación política incierta del país, conflictos sociales internos, desastres naturales	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
2	Constante guerra de precios por entidades especializadas (Cajas Municipales, Cajas Rurales, financieras, Ed pymes)	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
3	Sobreendeudamiento de clientes, por la excesiva oferta	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08
4	Alto nivel de informalidad de las Mypes	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05
5	Índices crecientes de nivel de morosidad	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08
6	Restricción cultural al acceso de banca por internet	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20
7	Ingreso de entidades bancarias internacionales	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09
8	Ingreso de FINTECH al sistema financiero	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
<b>FORTALEZAS</b>																		
1	Adecuada diversificación de fondeo (soporte patrimonial de grupo Pichincha)	0.1	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
2	Adecuada segmentación de la cartera de clientes (estrategia de tres líneas de negocio banca personas, banca corporativa, banca emprendedora)	0.1	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
3	Inversión en publicidad y marketing para posicionar en el mercado peruano	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
4	Tecnologías de seguridad de la información, adecuada para proteger datos de los clientes y el banco	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08
5	Indicadores ROE, ROA y Capital Global, superiores a los del sector financiero peruano.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
6	Tasas de interés flexibles, competitivas	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10
7	Personal con experiencia y capacitado.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05
8	Comunicación horizontal de la organización	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>																		
1	No atiende el mercado rural	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
2	Poco posicionamiento de la marca "Banco Pichincha" en el Perú	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
3	Ineficiencia operativa y de costos	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08
4	Incremento de la cartera de riesgo y morosa	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05
5	Insuficientes canales de atención	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
6	Ineficiente software financiero	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18
7	Productos financieros en constante cambio de tasas y condiciones	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
8	Alta rotación de personal	0.05	2	0.10	1	0.06	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Total		2.00		5.30		5.00		5.35		4.37		4.55		3.99		5.03		5.22

### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz Rumelt, evalúa cuatro criterios de las estrategias retenidas por la matriz CPE: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad; Según (D'Alessio, 2015, pág. 305) Luego de calificar las estrategias retenidas por atractividad es conveniente hacer una evaluación final en la etapa de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt". La tabla 44 muestra las estrategias retenidas de la matriz de Rumelt para el Banco Pichincha que cumplen con los cuatro criterios, son las siguientes; F3O4, F1F2A2, D4A3A4A5, D2A7 y F6O4, las mismas que aseguran el mejor desempeño de las operaciones en la organización.

Tabla 44

#### Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
F6O4	Penetrar en el segmento de cliente no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivos que tiene el Banco Pichincha.	Sí	Sí	Sí	Sí
F3O4	Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano.	Sí	Sí	Sí	Sí
F1F2A2	Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Bancos, Cajas Municipales, financieras) adecuadamente segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondo de Grupo Pichincha.	Sí	Sí	Sí	Sí
D4A3A4A5	Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellido y relaciones familiares; que permitan conocer hábitos y costumbres, para minimizar el riesgo crediticio en este segmento	Sí	Sí	Sí	Sí
D2A7	Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos.	Sí	Sí	Sí	Sí

### 6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética, para (D'Alessio, 2015, pág. 306) "La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia"; en la tabla 45 de la Matriz de Ética, se verifica que ninguna de las cuatro estrategias retenidas se debe descartar por aspectos éticos.

Tabla 45

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos					Justicia			Utilitarismo			Se acepta	Derecho	Justicia	Utilitarismo		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de 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 resultados estratégicos					Medios estratégicos empleados	
F6O4	Penetrar en el segmento de cliente no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivos que tiene el Banco Pichincha.	N	N	N	N	P	N	N	J	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí
F3O4	Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí
F1F2 A2	Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Bancos, Cajas Municipales, financieras) adecuadamente segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondeo de Grupo Pichincha.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	SI
D4A 3A4 A5	Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellido y relaciones familiares; que permitan conocer hábitos y costumbres, para minimizar el riesgo crediticio en este segmento	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí
D2A 7	Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

según (D'Alessio, 2015, pág. 308), “Las estrategias retenidas son las estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado varias matrices, los cuales son también como las estrategias primarias; y los no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan secundarias”.

Del análisis de la matriz FODA resultaron 19 potenciales estrategias para el logro de los objetivos del Banco Pichincha. De la evaluación completada a través de la Matriz de Decisión Estratégica, la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética, quedaron cinco estrategias retenidas, y tres de contingencia. Las mismas se indican en la tabla 46.

Tabla 46

### *Estrategia Retenida y de Contingencia*

Estrategias retenidas	
F6O4	Penetrar en el segmento de cliente no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivos que tiene el Banco Pichincha.
F3O4	Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano.
F1F2A 2	Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Bancos, Cajas Municipales, financieras) adecuadamente segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondeo de Grupo Pichincha.
D4A3 A4A5	Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellido y relaciones familiares; que permitan conocer hábitos y costumbres, para minimizar el riesgo crediticio en este segmento
D2A7	Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos.
Estrategias de contingencia	
F4A6	Promover campañas de capacitación e información acerca del uso de la banca por internet, demostrando la seguridad y facilidad de acceso
D1O1	Desarrollar un proyecto de expansión de agencias de atención y programas de educación financiera enfocado en zonas rurales alto andinas y pueblos indígenas amazónicos del Perú, contribuyendo con la inclusión financiera.
F6F7O 6	Implementar sistemas adecuados con las nuevas vanguardias tecnológicas aplicados a los productos financieros, apoyado en el personal con experiencia y en las nuevas políticas de precio y otorgamiento de créditos, generando una experiencia positiva en el cliente.

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

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo Ética, según (D'Alessio, 2015, pág. 310), “Se deben tener en cuenta las estrategias que no fueron retenidas en alguna de las matrices filtro para su posible utilización, de ser necesario en esta matriz el estratega no debe ser rígido, puede adoptar una estrategia del primer grupo de contingencia.

La matriz de decisión retuvo aquellas que hubieran aparecido en tres o más de las matrices, las que no alcanzaron ese valor constituyen el tercer grupo de contingencia. Las que no hubieran alcanzado el valor mínimo de cinco en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico constituyen el segundo grupo de contingencia.

Las que no pasaran alguna de las pruebas de la matriz Rumelt conforman el primer grupo de estrategias de contingencia. Si durante la implementación alguna de las estrategias que finalmente se retuvieron tuvieron dificultades en ese proceso de implementación, se debe evaluar cuáles de estas estrategias de contingencia, comenzando con las del primer grupo podrían adoptarse, de ser requeridas”.

En la tabla 47, se muestra todas las estrategias retenidas que cumplen con los objetivos definidos por el Banco Pichincha, siendo la siguiente la relación que se da en la matriz;

OLP1 (objetivo de largo plazo 1) con las estrategias: F6O4, F3O4, D4A3A4A5, F1F2A2 y D2A7

OLP2 (objetivo de largo plazo 2) con las estrategias: F6O4, F3O4, F1F2A2 y D2A7.

OLP3 (objetivo de largo plazo 3) con las estrategias: F3O4, F1F2A2 y D4A3A4A5.

OLP4 (objetivo de largo plazo 4) con las estrategias: F6O4, F3O4, F1F2A2 y D2A7

OLP5 (objetivo de largo plazo 5) con las estrategias: F6O4, F3O4 y F1F2A2.

OLP6 (objetivo de largo plazo 6) con las estrategias: F3O4 y D2O7.

Tabla 47 *Matriz de Estrategia vs Objetivos de Largo Plazo*

“Banco Pichincha al 2023 será una las cinco primeras entidades financieras líderes del Perú, con productos y servicios amigables destacando en la calidad de atención, eficiencia y rapidez, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes y colaboradores, logrando su reconocimiento”.

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Implementar una filosofía orientada a la fidelización de nuestros clientes apoyado en una marca e imagen reconocida y posicionada.	Al 2024 obtener ingresos por colocaciones de créditos de 1'200 millones soles.	Al 2024 generar utilidades netas de 150 millones de soles.	Al 2024 reducir el índice de morosidad de las carteras de créditos del 2.8%.	Al 2024 incrementar la captación de ahorros en 8,300 millones.	Al 2024 obtener un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 10%.	Al 2024 estar en el ranking de los 5 primeros puestos en recordación de Marca.
2	Desarrollar soluciones financieras que generen mayor participación de mercado a través de productos diversificados, tasas de interés competitivas y canales de atención a nivel nacional.						
3	Implementar innovaciones tecnológicas financieras, para optimizar procesos internos y ofrecer servicios más económicos, eficientes y eficaces que superen las expectativas de los clientes						
4	Generar mayor ROE y ROA y valor para los accionistas						
5	Generar una cultura organizacional enmarcada en los valores institucionales, en el desarrollo y crecimiento del talento de nuestros colaboradores.						
Estrategias							
F6O4	Penetrar en el segmento de clientes no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivos que tiene Banco Pichincha.	X	X		X	X	
F3O4	Desarrollar planes de Marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca Banco Pichincha logrando empatía con mercado peruano.	X	X	X	X	X	X
F1F2A2	Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Cajas Municipales, Rurales y Ed pymes) adecuadamente segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondeo de Grupo Pichincha.	X	X	X	X	X	
D4A3A4 A5	Implementar políticas de evaluación que permitan el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellidos y relaciones familiares que permitan conocer hábitos y costumbres, para minimizar el riesgo crediticio en este segmento.	X		X			
F1F2A2	Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos.	X	X		X		X

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

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos, según (D'Alessio, 2015, pág. 310), “Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores. Se debe tener en cuenta que antes de decidir qué estrategias se retendrán finalmente se debe evaluar qué harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia; tanto los actuales competidores, como los sustitutos y aun los entrantes, que, si lo son, es porque están evaluando su ingreso al sector industrial”.

En la Tabla 48, muestra el análisis correspondiente al Banco Pichincha, esta matriz permitirá evaluar los diferentes escenarios con sus cinco principales competidores directos que son el BCP, Scotiabank, Interbank, BBVA y BanBif, asimismo el impacto directo que tendrá el Banco Pichincha en el mercado; debiéndose generar acciones de respuesta y pueda mantener una posición competitiva en el ámbito de las cinco estrategias retenidas.

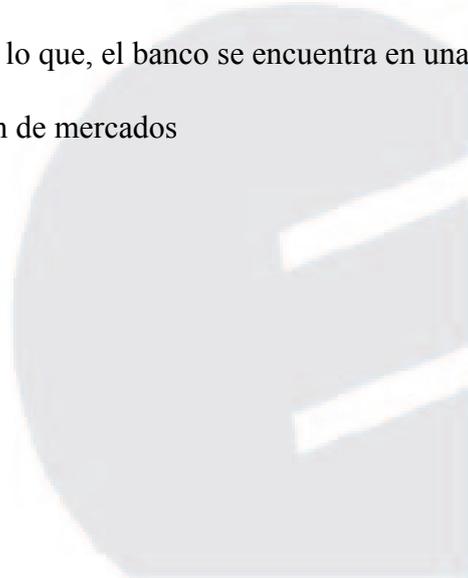
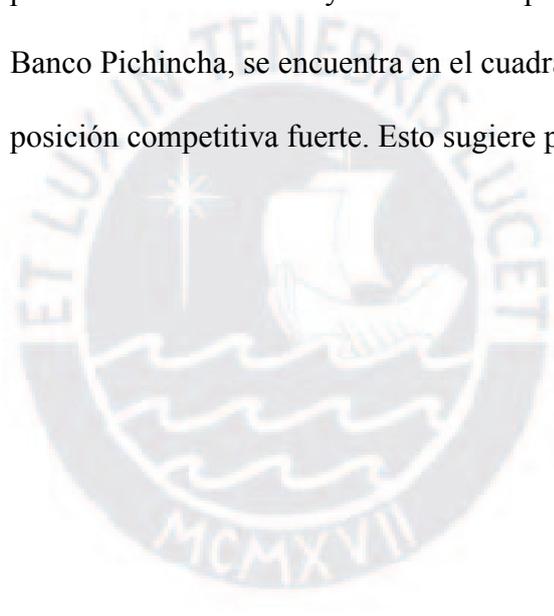
### **6.13. Conclusiones**

En el presente capítulo se desarrolló el proceso estratégico del Banco Pichincha donde se elaboró nueve matrices para determinar cuáles serán las estrategias retenidas a ser implementadas, estas matrices son: Matriz FODA en el cual se combinan en cuatro cuadrantes las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza, con la cual determinamos 19 estrategias a ser implementadas, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, se identificó que el Banco Pichincha se encuentra en el cuadrante de postura agresiva, con una alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI). Por lo tanto, goza de una ventaja competitiva frente a sus competidores y debe aprovechar estas oportunidades y buscar alianzas estratégicas y adquisiciones en su propia industria de igual modo aumentar su participación de Mercado.

Tabla 48 *Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

ESTRATEGIAS RETENIDAS			BCP	SCOTIABANK	INTERBANK	BBVA	BANBIF
ESTRATEGIA 1	F6O4	Penetrar en el segmento de cliente no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivos que tiene el Banco Pichincha.	SI	SI	SI	SI	SI
ESTRATEGIA 2	F3O4	Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano.	SI	SI	SI	SI	SI
ESTRATEGIA 3	F1F2A2	Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Bancos, Cajas Municipales, financieras) adecuadamente segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondeo de Grupo Pichincha.	SI	SI	SI	SI	SI
ESTRATEGIA 4	D4A3A4A5	Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellido y relaciones familiares; que permitan conocer hábitos y costumbres, para minimizar el riesgo crediticio en este segmento	SI	SI	SI	SI	NO
ESTRATEGIA 5	D2A7	Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos.	SI	SI	SI	SI	NO

Asimismo se analizó la Matriz Boston Consulting Group, se concluye que debe potenciar a los productos que se sitúan en el cuadrante signos de interrogación, los cuales son los siguientes productos: los créditos a pequeña empresa, créditos de micro empresas, créditos de consumo revolventes , créditos a grandes empresas, créditos de consumo no revolventes, créditos a mediana empresa, depósitos a plazos fijos, depósito de ahorro corriente, créditos corporativos, y el depósito de CTS, Matriz Interna Externa, el Banco Pichincha se ubica en la V región, por lo que es recomendable aplicar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto, Matriz de Gran Estrategia, en la cual el Banco Pichincha, se encuentra en el cuadrante I, por lo que, el banco se encuentra en una posición competitiva fuerte. Esto sugiere penetración de mercados



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

“La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por lo tanto, la implementación será exitosa en la medida que la empresa logre sus objetivos estratégicos” (D'Alessio, 2015). Las implementaciones de las estrategias retenidas requieren de cuatro elementos clave: (a) los objetivos a corto plazo, (b) las políticas, (c) los recursos requeridos, y (d) la estructura organizacional. Adicionalmente, la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente, la ecología, y la gestión de todo el proceso del cambio son temas a tratar en la implementación estratégica (D'Alessio, 2015).

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos de Corto Plazo, según (D'Alessio, 2015, pág. 466), “Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración”, “El establecimiento de objetivos de corto plazo, u objetivos anuales, usualmente son una actividad descentralizada que involucra en forma directa a todos los gerentes de una organización”.

A continuación, se establecen los objetivos de corto plazo relacionados a cada objetivo de largo plazo del Banco Pichincha:

**OLP1:** Al 2024 obtener ingresos por colocaciones de créditos de 1'200 millones de soles. Al cierre del ejercicio económico 2018 los ingresos del Banco Pichincha según la Superintendencia de Banca y Seguros, fueron de S/. 887 millones el cual representó un crecimiento de 3.17% respecto al año anterior, comparativo al ejercicio 2017 los ingresos aumentaron en S/. 27 millones.

El Banco Pichincha se encuentra en el segundo lugar en crecimiento por ingresos financieros durante de los últimos cuatro años (2015-2018) a nivel de la Banca Múltiple con

un acumulado de 8.67%, Scotiabank en primer lugar con 18.69% y BCP en tercer lugar con 5.15%, asimismo los ingresos financieros de la Banca múltiple en el 2018 fueron S/. 30 155 millones con un crecimiento de 2.73% en comparación al cierre del año 2017, asimismo se observa un crecimiento promedio en los últimos cuatro años (2015-2018) de 6.64%.

El objetivo planteado pretende lograr un crecimiento de los ingresos financieros a 31% en los próximos 5 años.

- OCP 1.1: Del 2020 al 2024, crecer en 15% los ingresos financieros a través de créditos consumo.
- OCP 1.2: Del 2020 al 2024, incrementar colocaciones de crédito en 10% en pequeña y mediana empresa.
- OCP 1.3: Para el año 2020, incrementar las colocaciones con el producto compra de deuda que represente en 8% del total de los ingresos financieros, y un 15% para el 2024, de diferentes bancos y cajas municipales con tasas de interés competitivas.
- OCP 1.4: Del 2021 al 2024, incrementar el número de clientes por cartera en 10% y en 13% para el año 2024, en las diferentes divisiones de negocio.

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- Diseñar los productos en base a las necesidades identificadas para el segmento de la Mediana y Pequeña Empresa, según estudio de mercado.
- Diseño y lanzamiento de campañas agresivas para la compra de deuda de principales competidores con tasas de interés más bajas y cercanía al cliente.
- Diseñar campañas enfocándonos en los intereses competitivos

**OLP2:** Al 2024 generar utilidades netas de 150 millones de soles. Al cierre del ejercicio económico 2018 las utilidades netas fueron de S/. 51 millones superando ampliamente la utilidad alcanzada del 2017, se debe básicamente a las mejoras obtenidas en la gestión del

margen financiero bruto, mejor control de gastos y recupero creciente de cartera. Según la Superintendencia de Banca y Seguros el Banco Pichincha en los últimos cuatro años (2015-2018) obtuvo un crecimiento de 18.71% ocupando el primer lugar muy por encima del promedio de la Banca múltiple que es de 5.35%, y de su competencia que es Scotiabank con 8.16%. El objetivo busca mantener el ritmo creciente de las utilidades netas con un horizonte de 5 años, y un crecimiento anual de 38%.

- OCP 2.1: Al 2021 incrementar el margen financiero en 5% anual, 8% al 2024.
- OCP 2.2: Al 2020 incentivar las colocaciones de créditos de 5 mil soles a 30 mil soles en plazos máximos de 12 y 18 meses en un 15%, y 20% al año 2024.
- OCP 2.3: Al 2024 incrementar la utilidad neta en 5% anualmente.
- OCP 2.4: Al 2024 reducir en 1% los gastos administrativos que no generan valor, a través de un plan de eficiencia laboral.
- OCP 2.5: Al 2021 incrementar en 10% los ingresos no financieros INOF, 15% hasta el 2024.

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- Identificar el perfil de los clientes actuales del banco, segmentado entre buenos pagadores y morosos.
- Introducir campaña de créditos pre aprobados en este segmento, así como incentivos a los colaboradores para su colocación.
- Identificación de procesos claves para enfocarlos más eficientemente, así como de procesos no necesarios y eliminarlos o fusionarlos.
- Firma de convenios con entidades para realizar cobros y pagos, y desarrollo de campañas de difusión de estos servicios complementarios

**OLP3:** Al 2024 reducir el índice de morosidad de las carteras de créditos al 2.8%. Al cierre del ejercicio 2018 el índice de morosidad fue de 3.45% disminuyendo los niveles de

morosidad en 0.27% con respecto al ejercicio 2017 que fue de 3.72%, el segmento de cartera con mayor morosidad se encuentra en cartera Mediana Empresa y Pequeña Empresa. De acuerdo datos estadísticos de la Superintendencia de Banca y Seguros al cierre del ejercicio 2018 el sector de la banca múltiple mantiene un índice de morosidad promedio de 2.83%, el mejor ratio de morosidad obtiene BBVA promedio de los últimos cuatro años (2015-2018) de 2.55% seguido de Interbank con un promedio de 2.62%. El objetivo busca reducir el ratio de morosidad de la cartera del Banco Pichincha, por debajo de los estándares que se maneja en el sistema financiero de la banca múltiple.

- OCP 3.1: Para el año 2021 reducir el índice de morosidad de cartera de créditos mediana empresa en 2% y para el año 2024, 1.5 % adicional.
- OCP 3.2: Al 2021 reducir el índice de morosidad de la cartera de créditos pequeña empresa y microempresa en 1.5% y 1.3 % adicional hasta el año 2024.
- OCP 3.3: Al 2024 mantener el nivel de morosidad en la Banca Consumo en 2.5% ya que se encuentra por debajo del nivel de morosidad del SF desde el año 2019 hasta el año 2024.

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- Fortalecer la política de otorgamiento de créditos adicionando modificatorias apoyado en una mejor prospección por segmentos, mitigando el riesgo.
- Lanzar campañas para créditos vencidos y en proceso judicial para lograr la recuperación de saldo de capital en promedio por cada año de 900 mil nuevos soles por agencia.
- Controlar morosidad de clientes a partir de 5 días mora acompañado de gestores de cobranzas a través de visitas y llamadas telefónica.
- Desarrollar campañas de incentivos con capacitaciones y concientización al público, de la importancia de los pagos puntuales

**OLP4:** Al 2024 incrementar la captación de ahorros en 8,300 millones. Al 31 de diciembre del 2018 la captación en ahorros del Banco Pichincha fue de S/. 5,619 millones, con una variación de 13.34% respecto al ejercicio 2017, asimismo mantiene un crecimiento promedio de 11.33%, encontrándose por encima del crecimiento promedio de la banca múltiple con 5.06%. Según reporte de Superintendencia de Banca y Seguros, la Banca Múltiple recaudo en captación de depósitos S/ 243 mil millones, el primer lugar en recaudación es el BCP con S/. 82 927 millones, seguido de BBVA continental con S/. 50 615 millones. El Objetivo del Banco Pichincha es tener un crecimiento del 32% en los cinco años horizonte.

- OCP 4.1: Al 2024 promover 5 campañas para captar ahorros (navidad, campaña escolar, día de la Madre, Fiestas Patrias, adicionar una campaña de acuerdo a la región) para generar un 12% de crecimiento anual
- OCP 4.2: Al 2020 aumentar el número de operaciones por canales electrónicos (Banca por Internet) en un 10% y en 12% para el 2024.
- OCP 4.3: Al 2021 incrementar la captación de ahorros en 5% en zonas rurales del Perú y al 2024 en un 7%.

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- desarrollar un plan de marketing para campañas en los próximos cinco años para aumentar la participación en ahorros en la banca múltiple.
- Para el 2020 realizar alianza estratégica con una o dos Fintech que permita captar ahorros de los jóvenes
- desarrollo de campañas destinadas a captaciones de ahorros en las zonas rurales

**OLP5:** Al 2024 obtener un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 10%. Al cierre del año 2018 el ROE del Banco Pichincha fue de 6.46%, mientras que su promedio, de los últimos cuatro años (2015-2018) fue de 6.39% encontrándose muy por debajo del ROE de la Banca Múltiple el cual registra al 2018 cifras de 18.41%, el BCP se encuentra como líder con un

ROE de 21.27% y en segundo lugar se encuentra BBVA con un ROE de 18.98%. Se busca mantener el crecimiento positivo de 54% y así podría alcanzar el cumplimiento del objetivo planteado a largo plazo.

- OCP 5.1: Para los años 2020 al 2024 estandarizar y simplificar los procesos operativos de cuentas pasivas y activas con el objetivo de minimizar tiempo de respuesta a los clientes y minimizar costos
- CP 5.2: Al 2024 Reducir las provisiones de cobranza dudosa en 5%
- OCP 5.3: Al 2021 incrementar la captación de depósitos de ahorro por agencia en un 4% y para los años 2022 al 2024 en 5%.

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- Análisis de procesos y estructura de costos
- Rrealizar campañas de cobranza para clientes cuentan con retrasos de 5 días
- Lanzar campañas de ahorro agresivas en todas las agencias de Banco Pichincha con la finalidad de obtener mayor fondeo

**OLP6:** Al 2024 estar en el ranking de los 5 primeros puestos en recordación de Marca.

Según estudio de MERCO 2018, en Imagen y Posicionamiento de la Banca Empresarial los Bancos más recordados en el Perú son BCP, Interbank, Scotiabank, BBVA, BanBif y MiBanco, mientras que el Banco Pichincha se encuentra en el sétimo puesto. Se consideran diferentes variables como imagen de la banca, asociación con atributos, liderazgo en transformación digital y asociación con segmentos donde el Banco Pichincha está relacionado estrechamente con los segmentos de Mediana empresa y Pequeña empresa, que empezó en Agosto del 2018 con el nuevo nombre de Banco Pichincha como parte de su proceso de consolidación organizacional y compromiso con el país, iniciando la campaña de posicionamiento con una nueva propuesta de marca bajo el selling line "Se trata de ti". El

cumplimiento del objetivo busca acercarse más a los segmentos ganados con el concepto "No se trata de nombres sino de quien eres" logrando subir dos puestos en el ranking.

- OCP 6.1: Al 2024 asignar presupuesto de 2% de los ingresos financieros para promover programas de responsabilidad social
- OCP 6.2: Del 2020 al 2024 Generar campañas publicitarias tanto por canales digitales, televisivos y radiales. Logrando aumentar el número de seguidores en redes sociales en 1 millón.
- OCP 6.3: Para el 2024, ubicarse entre las cinco primeras empresas en el ranking de Merco Talento, actualmente se encuentra en el puesto 9.
- OCP 6.4: Para el 2024 estar entre las 100 primeras empresas en el Ranking de Merco Empresas y ubicarse entre las 5 primeras empresas del sector Bancario, actualmente se encuentra en el puesto 7.

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- Identificar y apoyar actividades relacionadas al medio ambiente y de proyección social.
- Contratar personal especializado en marketing digital y empresas especializadas de publicidad.
- Introducir programas enfocados en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, que permitan tener una calidad de vida
- Implementar sistema de gestión de calidad ISO 9001 para el proceso de otorgamiento de crédito.

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

Los Recursos asignados, según (D'Alessio, 2015, pág. 474), "Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir,

considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo”, “muestra las relaciones que se generan entre los recursos, las capacidades, y las ventajas competitivas de una organización”.

La tabla 49, muestra los objetivos a corto plazo, recursos asignados, y actividades por desarrollar por cada objetivo a largo plazo.

**Recursos Humanos.** El Banco Pichincha: (a) contratara asesore de créditos y realizara capacitaciones de ahorros, (b) Contratará el asesoramiento de productos especializados, así como asesores de producto pasivos y activos, (c) Personal especialista en marketing y publicidad, (d) Personal especializado en contabilidad y finanzas. Asimismo, todos los mencionados deberán contar con capacitaciones constantes.

**Recursos Físicos.** El Banco Pichincha: (a) implementara cajeros y oficinas de atención los distritos y zonas rurales de nuestro país, (b) mejorara la infraestructura de sus agencias y oficinas, implementara una adecuada oficina de contabilidad, (c) implementara y mejorara la movilidad para sus colaboradores, (d) mejorara sus canales de atención, para llegar a mayor cantidad de clientes.

**Recursos Tecnológicos.** El Banco Pichincha; (a) Implementará plataformas digitales en ofimática, (b) adquirirá programas de gestión de procesos, (c) implementará y mejorar los canales digitales como telefonía, servicio de internet, móviles, (d) sistemas especializados de acuerdo al producto y orientado a reducir procesos operativos, (e) capacitación en el uso continuo sistemas de información del CRM y ERP, (f) potenciar el uso de Bussines Intelligence a nivel gerencial.

**Recursos Financieros.** El Banco Pichincha; (a) asignación de recursos propios, (b) financiamiento y fondeo a través de la casa matriz, (c) financiamiento a través de instrumentos financieros como bonos y certificados de depósito, todos estos serán usados para poner en marcha el plan estratégico planteado.

Tabla 49

## Matriz de Recursos Asignados a las OCP

N°	N°	Objetivos de corto plazo	Recursos				
			Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros	
OLP	de OCP		Acciones/iniciativas				
OLP1	Al 2024 obtener ingresos por colocaciones de créditos de 1'200 millones soles						
	OCP1.1	Del 2020 al 2024, crecer en 15% los ingresos financieros a través de créditos consumo.	Diseñar los productos en base a las necesidades identificadas para el segmento de la Mediana y Pequeña Empresa, según estudio de mercado.	Asesores de créditos y captación de ahorros	Cajeros, oficinas atención	de plataformas digitales, Ofimática	Inversión privada
	OCP1.2	Del 2020 al 2024, incrementar colocaciones de crédito en 10% en pequeña y mediana empresa.	Diseño y lanzamiento de campañas agresivas para la compra de deuda de principales competidores con tasas de interés más bajas y cercanía al cliente.	Asesores de créditos y captación de ahorros	Cajeros, oficinas atención	de plataformas digitales, Ofimática	Inversión privada
	OCP1.3	Para el año 2020, incrementar las colocaciones con el producto compra de deuda que represente en 8% del total de los ingresos financieros, y un 15% para el 2023, de diferentes bancos y cajas municipales con tasas de interés competitivos.	Diseñar campañas enfocándonos en los intereses competitivos	Asesores de créditos y captación de ahorros	Cajeros, oficinas atención	de plataformas digitales, Ofimática	Inversión privada
	OCP1.4	Del 2021 al 2024, incrementar el número de clientes por cartera en 10% y en 13% para el año 2023, en las diferentes divisiones de negocio.		Asesores de créditos y captación de ahorros	Cajeros, oficinas atención	de plataformas digitales, Ofimática	Inversión privada
OLP2	Al 2024 generar utilidades netas de 150 millones de soles						
	OCP2.1	Al 2021, incrementar el margen financiero en 5% anual, 8% al 2024.	Identificar el perfil de los clientes actuales del banco, segmentado entre buenos pagadores y morosos.	asesores de producto especializado	infraestructura	plataformas digitales, Ofimática	Recursos monetarios
	OCP2.2	Al 2020, incentivar las colocaciones de créditos de 5 mil nuevos soles a 30 mil nuevos soles en plazos máximos de 12 y 18 meses en un 15% y 20% al año 2024.	Introducir campaña de créditos pre aprobados en este segmento, así como incentivos a los colaboradores para su colocación.	asesores de producto especializado	infraestructura	Sistema Negocios	Recurso monetario y fondeo propio
	OCP2.3	Al 2024, incrementar la utilidad neta en 5% anualmente.		asesores de producto pasivo y activo	infraestructura	Sistemas contables	Inversión y recurso monetario
	OCP2.4	Al 2024, reducir en 1% los gastos administrativos que no generan valor, a través de un plan de eficiencia laboral.	Identificación de procesos claves para enfocarlos más eficientemente, así como de procesos no necesarios y eliminarlos o fusionarlos.	analistas de costos y contabilidad	oficina principal, área de contabilidad	programas de gestión de procesos	de
	OCP2.5	Al 2021 incrementar en 10% los ingresos no financieros INOF, 15% hasta el 2024.	Firma de convenios con entidades para realizar cobros y pagos, y desarrollo de campañas de difusión de estos servicios complementarios.	gerentes de oficina y asistentes de atención al cliente	Cajeros, oficinas atención	canales y plataformas digitales	Recursos financieros internos e inversión externa
OLP3	Al 2024 reducir el índice de morosidad de las carteras de créditos al 2.8%.						
	OCP3.1	Para el año 2021 reducir el índice de morosidad de cartera de créditos mediana empresa en 2% y para el año 2024, 1.5 % adicional.	Fortalecer la política de otorgamiento de créditos adicionando modificatorias apoyado en una mejor prospección por segmentos, mitigando el riesgo.	gerentes, supervisores y gestores de cobranza	movilidad e infraestructura	canales digitales, telefonía móvil, servicios de internet	Asignación de presupuesto para el rubro
	OCP3.2	Al 2021 reducir el índice de morosidad de la cartera de créditos pequeña empresa y microempresa en 1.5% y 1.3 % adicional hasta el año 2024.	Lanzar campañas para créditos vencidos y en proceso judicial para lograr la recuperación de saldo de capital en promedio por cada año de 900 mil nuevo soles por agencia.	gestores de cobranza y abogados especializados	movilidad e infraestructura	canales digitales, telefonía móvil, servicios de internet	Inversión en personal
	OCP3.3	Al 2024 mantener el nivel de morosidad en la Banca Consumo en 2.5% ya que se encuentra por debajo del nivel de morosidad del SF desde el año 2019 hasta el año 2024.	Controlar morosidad de clientes a partir de 5 días mora acompañado de gestores de cobranzas a través de visitas y llamadas telefónica.	Gestores de cobranza y asesores de créditos.	infraestructura y canales de atención	canales digitales, telefonía móvil, servicios de internet	presupuesto interno
OLP4	Al 2024 incrementar la captación de ahorros en 8,300 millones.						
	OCP4.1	Al 2024 promover 5 campañas para captar ahorros (navidad, campaña escolar, día de la Madre, Fiestas Patrias, adicionar una campaña de acuerdo a la región) para generar un 12% de crecimiento anual	desarrollar un plan de marketing para campañas en los próximos cinco años para aumentar la participación en ahorros en la banca múltiple	asesores de marketing asesores de cuentas pasivas	oficinas, módulos externos	sistema digital ahorros	presupuesto interno
	OCP4.2	Al 2020 aumentar el número de operaciones por canales electrónicos (Banca por Internet) en un 10% y en 12% para el 2024.	para el 2020 realizar alianza estratégica con una o dos Fintech que permita captar ahorros de los jóvenes	especialistas en TI	oficinas especializadas y monitores libres	sistemas digitales internos	Financiamiento en tecnología
	OCP4.3	Al 2021 incrementar la captación de ahorros en 5% en zonas rurales del Perú y al 2024 en un 7%.	desarrollo de campañas destinadas a captaciones de ahorros en las zonas rurales	asesores de cuentas pasivas	oficinas ventanillas	y sistema tecnológico interno	presupuesto interno
OLP5	Al 2024 obtener un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 10%						
	OCP5.1	Para los años 2020 al 2024 estandarizar y simplificar los procesos operativos de cuentas pasivas y activas con el objetivo de minimizar tiempo de respuesta a los clientes y minimizar costos	Análisis de procesos y estructura de costos	especialistas de Recursos humanos analistas de costos y contabilidad	oficinas principales	sistemas de atención estandarizado	de presupuesto interno
	OCP5.2	Al 2024 Reducir las provisiones de cobranza dudosa en 5%	realizar campañas de cobranza para clientes cuentan con retrasos de 5 días	analistas de riesgos	oficinas atención	de sistema ICS	presupuesto interno
	OCP5.3	Al 2021 incrementar la captación de depósitos de ahorro por agencia en un 4% y para los años 2022 al 2024 en 5%.	Lanzar campañas de ahorro agresivas en todas las agencias de Banco Pichincha con la finalidad de obtener mayor fondeo	asesores de cuentas pasivas	oficinas atención	de Sistemas digitales	presupuesto interno
OLP6	Al 2024 estar en el ranking de los 5 primeros puestos en recordación de Marca.						
	OCP6.1	Al 2024 asignar presupuesto de 2% de los ingresos financieros para promover programas de responsabilidad social	Identificar y apoyar actividades relacionadas al medio ambiente y de proyección social.	Analistas de costos y presupuesto Analistas de relaciones publicas	oficinas auditorios	y sistemas digitales	presupuesto interno
	OCP6.2	Del 2020 al 2024 Generar campañas publicitarias tanto por canales digitales, televisivos y radiales. Logrando aumentar el número de seguidores en redes sociales en 1 millón.	Contratar personal especializado en marketing digital y empresas especializadas de publicidad.	personal de marketing	módulos móviles atención	de sistemas digitales	presupuesto interno
	OCP6.3	Para el 2024, ubicarse entre las cinco primeras empresas en el ranking de Merco Talento, actualmente se encuentra en el puesto 9.	Introducir programas enfocados en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, que permitan tener una calidad de vida.	personal de marketing	Oficinas	sistemas digitales	presupuesto interno
	OCP6.4	Para el 2024 estar entre las 100 primeras empresas en el Ranking de Merco Empresas y ubicarse entre las 5 primeras empresas del sector Bancario, actualmente se encuentra en el puesto 7.	Implementar sistema de gestión de calidad ISO 9001 para el proceso de otorgamiento de crédito.	personal de marketing	oficinas principales	sistemas digitales de marketing	presupuesto interno

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas, según (D'Alessio, 2015), “Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización”.

A continuación, se listan las políticas del Banco Pichincha.

P1: Promover el desarrollo de todos los colaboradores en el ámbito personal y profesional.

P2: Respetar el marco legal existente, dado por la Superintendencia de Banca y Seguros, SMV, SUNAT, MINTRA, BCR

P3: Realizar investigación e innovación de los productos pasivos y activos

P4: Promover el desarrollo de todos los clientes a través de financiamiento para capital de trabajo, activo fijo y mejoramiento de vivienda.

P5: Incentivar la competencia en el Sistema Financiero Peruano.

P6: Preocuparse por la responsabilidad, social y ética de los negocios

P7: Respetar los derechos de los consumidores constantemente.

P8: Preservar la seguridad de las plataformas y medios digitales, red de oficinas y acceso a la web.

En la tabla 50 se muestran las estrategias seleccionadas que están alineadas a las políticas.

**Estrategia 1:** “Penetrar en el segmento de cliente no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivas que tiene el Banco Pichincha.

Estaría limitada por las siguientes políticas: P2, P3, P4, P5, P7.

**Estrategia 2:** “Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano.

Estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P2, P3, P4, P8.

**Estrategia 3:** “Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Bancos, Cajas Municipales, financieras) adecuadamente segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondo de Grupo Pichincha.

Estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P2, P3, P4, P5, P7.

**Estrategia 4:** “Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellido y relaciones familiares; que permitan conocer hábitos y costumbres, para minimizar el riesgo crediticio en este segmento.”

Estaría limitada por las siguientes políticas: P2, P3, P4, P6, P7, P8.

**Estrategia 5:** “Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos”.

#### **7.4. Estructura Organizacional de Banco Pichincha**

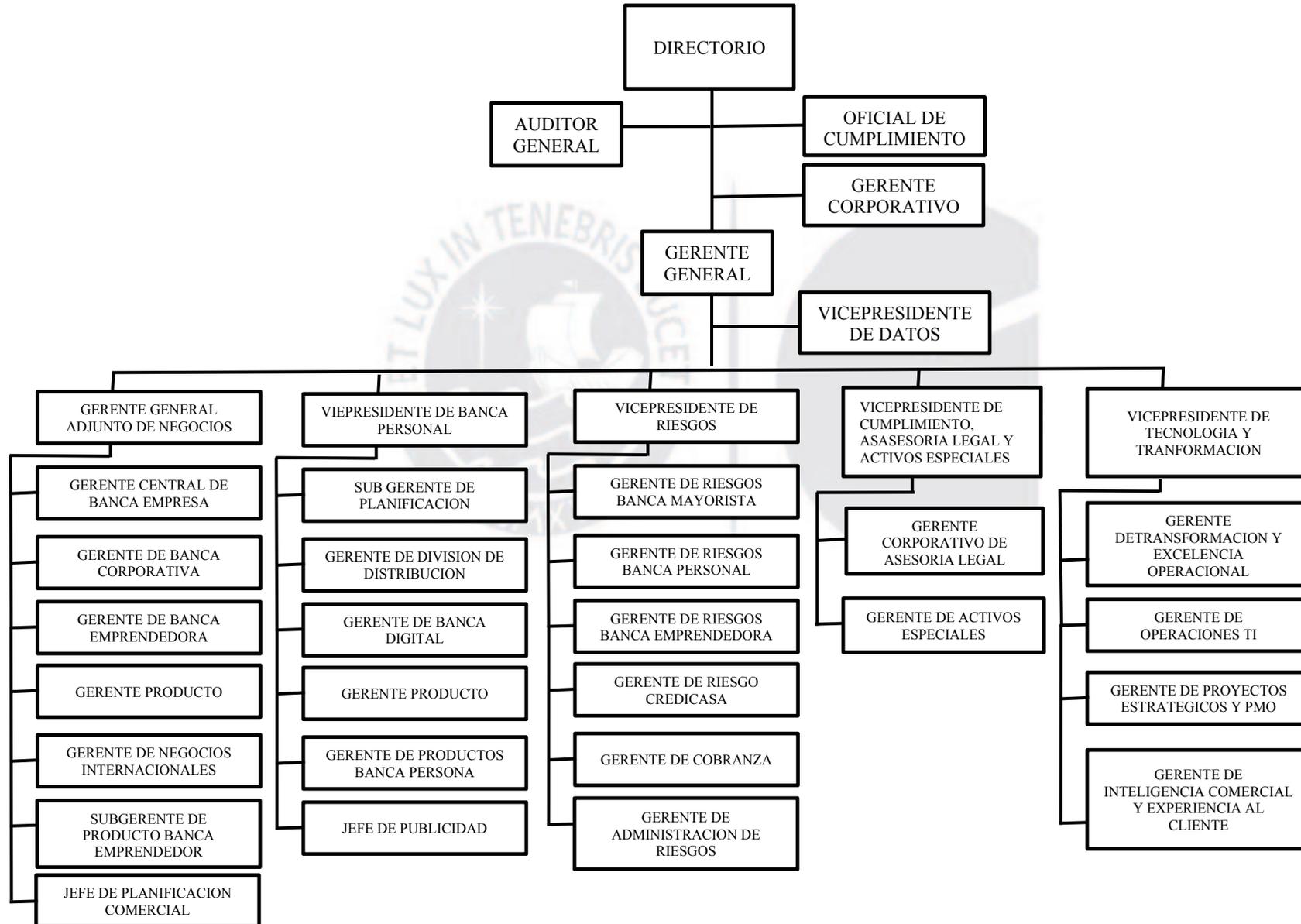
(D'Alessio, 2015) indicó, en base a lo escrito por Chandler (1962), que “la estructura sigue a las estrategias, dando a entender que no se puede implementar una estrategia con una antigua estructura organizacional” (p.476); se consideran cuatro pasos para el ajuste de la estructura a la estrategia: (a) definir con precisión las actividades claves para la ejecución de la estrategia, (b) comprender las relaciones entre las actividades claves, las de soporte y las operativas, (c) agrupar las actividades en unidades de la organización, y (d) coordinar las unidades de la organización, la estructura organizacional de Banco Pichincha se muestra en la figura 11.

Tabla 50

*Políticas de cada Estrategia*

ESTRATEGIAS		P1 Promover el desarrollo de todos los colaboradores en el ámbito personal y profesional.	P2 Respetar el marco legal existente, dado por la SBS, SMV, SUNAT, BCR	P3 Realizar investigación e innovación de los productos pasivos y activos.	P4 Promover el desarrollo de todos los clientes a través de financiamiento para capital de trabajo, activo fijo y mejoramiento de vivienda.	P5 Incentivar la competencia en el Sistema Financiero Peruano.	P6 Preocuparse por la responsabilidad, social y ética de los negocios.	P7 Respetar los derechos de los consumidores constantemente.	P8 Preservar la seguridad de las plataformas y medios digitales, red de oficinas y acceso a la web
F6O4	Penetrar en el segmento de cliente no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivos que tiene el Banco Pichincha.		x	x	x	x		x	
F3O4	Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano.	x	x	x	x				x
F1F2A2	Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Bancos, Cajas Municipales, financieras) adecuadamente segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondeo de Grupo Pichincha.	x	x	x	x	x		x	
D4A3A4A5	Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellido y relaciones familiares; que permitan conocer hábitos y costumbres, para minimizar el riesgo crediticio en este segmento		x	x	x		x	x	x
D2A7	Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos.		x	x	x	x	x	x	

Figura 11. Estructura Organizacional del Banco Pichincha.



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

Los actores del sistema financiero están estrechamente comprometidos con los temas de responsabilidad social, ecología y medio ambiente, debido a que son agentes que generan el desarrollo económico, promoviendo las actividades productivas a través de sus operaciones.

Según (D'Alessio, 2015), estos aspectos deben ser considerados prioritarios y pensados cuidadosamente en la formulación de una estrategia; estos representan compromisos a corto y largo plazo de una organización, que pueden fijar un modelo de conducta para todo el entorno, promoviendo un cambio cultural.

Toda organización debe cumplir con su labor de responsabilidad social, apoyadas en sus estrategias de corto y largo plazo enfocándose en un equilibrio económico social y ambiental.

En la actualidad las empresas deben valorar el cuidado del medio ambiente ya que están vinculadas con actividades económicas productivas en general y las empresas del sistema financiero son agentes que se encuentran comprometidos con el desarrollo de los sectores económicos

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

Como D'Alessio (2015) mencionó, la selección de personal es clave con el fin de asegurar las competencias necesarias para desarrollar las responsabilidades encargadas. En este aspecto, en el mercado bancario, el desarrollo del recurso humano es lo más importante para el éxito de la organización debido a que las relaciones e interacciones con los clientes son fundamentales para el buen desempeño de las actividades comerciales presentes y a futuro, los colaboradores deberán transmitir claramente la cultura y valores de la organización. Por esto, la generación, difusión y mantenimiento de la cultura organizacional hacia todos los empleados es el punto de partida para la estrategia de recursos humanos.

La estrategia relacionada al recurso humano es: Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano; lo principal es el posicionamiento de la nueva marca la cual se realizará a través de la fidelización de los colaboradores como cliente interno para que promuevan la marca a nivel los clientes externos.

El Banco Pichincha maneja tres pilares fundamentales para el desarrollo de su capital humano los cuales se detallaron en el capítulo cuatro que hace hincapié en el equilibrio familia, trabajo y desarrollo profesional todo esto apoyado en diferentes herramientas como en las redes sociales y programas de salud, educación y entretenimiento.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Según (D'Alessio, 2015), una nueva implementación genera cambios importantes, a niveles culturales y estructurales, por lo cual, se debe planear cuidadosamente las acciones a llevar a cabo, de tal manera que se pueda gestionar correctamente a los grupos, o individuos, que adopten una posición defensiva y generen una alta oposición al cambio propuesto. Bajo esta perspectiva, es responsabilidad de los líderes de la organización liderar el cambio, de tal manera que generen ejemplo y repetición en el personal a cargo; para evitar que uno de estos líderes sea un agente de resistencia, se deberá trabajar especialmente en ellos primero, reconociendo a los que puedan caer en esta categoría para un mayor énfasis.

La estrategia que encontramos que se ajustan en relación a este punto tenemos a: Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones, esta estrategia conlleva a plantear diferentes cambios tanto en los procesos actuales y las directrices en cuantos a las políticas actuales, y como bien sabemos estas políticas son aplicadas y usadas por los colaboradores que por la diversidad de personalidades y caracteres no todos reaccionan de la misma manera en la implementación,

un porcentaje se adaptara y otro tanto se resistirá al cambio, los gerentes deberán estar debidamente capacitados para implementar estas nuevas directivas.

Las compañías deben planificar una ruta a seguir que permita cambiar la manera de entender el negocio, de trabajar y de comunicarse, asimismo será importante fomentar la cultura organizacional con los colaboradores promoviendo su participación activa en el desarrollo de los cambios organizacionales y ejecución de estrategias.

## **7.8 Conclusión**

Para alcanzar los cinco objetivos de largo plazo (OLP) se han planteado 22 objetivos de corto plazo (OCP) y estos a su vez tienen múltiples acciones concretas, que dan la seguridad para el cumplimiento de la visión del Banco Pichincha al 2021.

Cumplir los 22 objetivos a corto plazo (OCP) requiere asignar recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, dentro de estos el recurso humano como la base de la gestión ya que de ellos son el punto de partida para la ejecución eficiente a corto, mediano y largo plazo de las estrategias definidas en actividades claves para su ejecución.

También se estableció políticas que determinar los lineamientos para el logro de cada actividad y por medio de estas políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia el visión del Banco Pichincha.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según (D'Alessio, 2015, pág. 561), esta es la tercera etapa del planeamiento estratégico, que es la evaluación y control, la que permite realizar una retroalimentación adecuada para efectuar posibles cambios y efectuar las mediciones del avance de los objetivos. Asimismo, es importante mencionar que la retroalimentación se emplea a lo largo de todo el plan estratégico desde su formulación, en este sentido la etapa de evaluación y control no es una etapa per se, pues se está realizando en todo momento.

Para hacer un control correcto de cambios se utilizará el Balanced Scorecard que se muestra en la tabla 48 y que se basará en las 4 perspectivas que se explicarán a continuación.

### 8.1. Perspectivas de Control

De acuerdo a D'Alessio (2015), la visión cortoplacista y la visión no integral de la organización representan dos males endémicos de la gestión; la velocidad y frecuencia del cambio en el mercado global obligan a ajustar permanentemente el planeamiento estratégico. De esta manera, la dinámica de evolución de la situación interna y externa estableció la necesidad de una etapa de evaluación y control integral del plan estratégico del Banco Financiero, en la cual se mida el avance en el logro de sus objetivos, formulando, en caso sea necesario, los cambios funcionales para sus alcances. Esta etapa necesitó de un instrumento de control confiable, la cual es el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*), desarrollado en la Tabla 51.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva del aprendizaje interno mide las mejoras organizacionales, resaltando la evolución en el alcance de los objetivos que tratan lograr un mayor aprendizaje, con el fin de realizar la visión de la empresa (D'Alessio, 2014). Con este propósito, los objetivos de corto plazo del Banco Financiero, necesarios para lograr los objetivos de largo plazo definidos, se cruzaron con los criterios de medida referidos por Kaplan y Norton (2001),

tomado por D'Alessio (2015): (a) satisfacción de la fuerza laboral, (b) retención de la fuerza laboral, (c) productividad de la fuerza laboral, (d) capacidades de los sistemas de información, (e) capacidad de los sistemas facilitadores.

### **8.1.2. Procesos**

La satisfacción del cliente se logra con la mejora constante de los procesos internos, hasta la excelencia. Como lo explicado por Kaplan y Norton (2001), tomado por D'Alessio (2015), la necesidad de analizar cómo obtener la máxima satisfacción del cliente requiere el análisis de los objetivos de la organización bajo los siguientes criterios: (a) régimen de innovaciones, (b) servicio posventa, (c) eficiencia operacional, (d) medidas de calidad, de producción, y mermas, (e) tiempo de los ciclos.

### **8.1.3. Clientes**

Kaplan y Norton (2001), tomado por D'Alessio (2015), explicaron que ponerse en la perspectiva del cliente permite a la organización entender qué productos están dispuestos a comprar, qué nivel de calidad buscan, cómo tratarlos para que compren, como están segmentados. Indicadores que midan el nivel de alcance de los objetivos del Banco Financiero, bajo esta perspectiva, como lo indicado por Kaplan & Norton (2001), tomado por D'Alessio (2015), son: (a) participación del mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, (d) rentabilidad por cliente y consumidores.

### **8.1.4. Financiera**

De acuerdo a D'Alessio (2015), la perspectiva financiera analiza los objetivos de la organización en base a su capacidad de generar y mantener el nivel de rentabilidad esperado, creando valor económico sostenible para la empresa. Kaplan y Norton (2001), tomado por D'Alessio (2015), señalaron que los indicadores útiles para medir el nivel de avance logrado por los objetivos de corto plazo bajo esta perspectiva, son: (a) retorno del patrimonio ROE,

(b) retorno de las ventas ROS, (c) ingresos por empleado, (d) rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja, y (g) retorno financiero.

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

Una vez definidos los objetivos a corto plazo, entendiendo que estos son medibles, se procede a elaborar el tablero de control balanceado de acuerdo a las perspectivas detalladas en este capítulo. El fin del tablero de control, es de brindar una vista resumida de los indicadores que medirán el estado de los objetivos, es decir, visualizando el estado en que se encuentran para llevar un control de los mismos, compararlos con los tiempos de cumplimiento definidos y elaborar planes de acción de encontrarse en niveles no esperados o insatisfactorios. En resumen, el tablero de control, permitirá a la empresa realizar un seguimiento de sus objetivos a corto plazo, dadas las circunstancias que la información trasladada a este tablero sea fidedigna, actualizada constantemente y presentada a tiempo a los decisores finales para su inmediata **corrección o ajuste**.

## **8.3 Conclusiones**

En este capítulo analizamos la función del Balanced Scorecard que servirá para hacer seguimiento a los objetivos de corto plazo (OCP) y tomar medidas correctivas que eviten cualquier incumplimiento y que afecten a alcanzar la visión propuesta para el Banco Pichincha.

El Balanced Scorecard también nos ayuda a asegurar el adecuado control de los indicadores por la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento identificando los objetivos propuestos con el fin de realizar un seguimiento adecuado, para la identificación oportuna de puntos de mejora, también nos sirve para organizar e identificar determinadas actividades.

Tabla 51

## Balance Scorecard del Banco Pichincha del Perú

N°	Objetivos de corto plazo	Descripción del indicador	Unidad de medida
OCP			
Perspectiva Financiera			
OCP1.1	Del 2020 al 2024 crecer en 15% los ingresos financieros, a través de créditos consumo.	crecimiento de cartera / cartera inicial	miles de soles
OCP1.2	Del 2020 al 2024 incrementar colocaciones de crédito en 10% en pequeña y mediana empresa..	cartera final al cierre 31 de diciembre 2019/cartera inicial 01 enero 2018	miles de soles
OCP1.3	Para el año 2020 Incrementar las colocaciones con el producto compra de deuda que represente en 8% del total de los ingresos financieros, y un 15% para el 2024, de diferentes bancos y cajas municipales con tasas de interés competitivos.	crecimiento cartera producto compra de deuda cierre 2019/cierre 2018	miles de soles
OCP2.1	Al 2021 incrementar el margen financiero en 5% anual, 8% al 2024.	diferencia cierre 2019-2018	puntos básicos
OCP2.3	Al 2024 incrementar la utilidad neta en 5% anualmente.		miles de soles
OCP2.4	Al 2024 reducir en 1% los gastos administrativos que no generan valor, a través de un plan de eficiencia laboral.	reducción de presupuesto año actual /año anterior	miles de soles
OCP2.5	Al 2021 incrementar en 10% los ingresos no financieros INOF, 15% hasta el 2024.	INOF 2019/INOF2018	miles de soles
OCP5.1	Para los años 2020 al 2024 estandarizar y simplificar los proceso operativos de cuentas pasivas y activas con el objetivo de minimizar tiempo de respuesta a los clientes y minimizar costos	eficiencia de gastos=Utilidad antes de impuestos e intereses/gastos administrativos	disminución o aumento en términos porcentuales
OCP6.1	Al 2024 asignar presupuesto de 2% de los ingresos financieros para promover programas de responsabilidad social	número de seguidores año 2018/número de seguidores 2019	asignación de presupuesto
Perspectiva del Cliente			
OCP1.4	Del 2021 al 2024 Incrementar el número de clientes por cartera en 10% y en 13% para el año 2024, en las diferentes divisiones de negocio..	stock de clientes cierre 2019/stock de clientes cierre 2018	número de cliente anuales
OCP2.2	Al 2020 incentivar las colocaciones de créditos de 5 mil soles a 30 mil soles en plazos máximos de 12 y 18 meses en un 15%, y 20% al año 2024.	créditos otorgados 2019/créditos otorgados 2018	miles de soles
OCP3.1	Para el año 2021 reducir el índice de morosidad de cartera de créditos mediana empresa en 2% y para el año 2024, 1.5 % adicional.	variación porcentual índice de morosidad 2018/2019	puntos porcentuales
OCP3.2	Al 2021 reducir el índice de morosidad de la cartera de créditos pequeña empresa y microempresa en 1.5% y 1.3 % adicional hasta el año 2024.	variación porcentual índice de morosidad 2018/2019	puntos porcentuales
OCP3.3	Al 2024 mantener el nivel de morosidad en la Banca Consumo en 2.5% ya que se encuentra por debajo del nivel de morosidad del SF desde el año 2020 hasta el año 2024.	variación porcentual índice de morosidad 2018/2019	puntos porcentuales
OCP4.3	Al 2021 incrementar la captación de ahorros en 5% en zonas rurales del Perú y al 2024 en 7%	(número de operación año 2018/número de operaciones 2019)x100	%de crecimiento
OCP5.2	Al 2024 Reducir las provisiones de cobranza dudosa en 5%	ratio de provisión =provisión/ventas totales	% de participación de las provisiones
Perspectiva del Proceso			
OCP4.1	Al 2024 promover 5 campañas para captar ahorros (navidad, campaña escolar, día de la Madre, Fiestas Patrias, adicionar una campaña de acuerdo a la región) para generar un 12% de crecimiento anual	(ventas año 2019/ventas año 2018)x100	% de crecimiento
OCP4.2	Al 2020 aumentar el número de operaciones por canales electrónicos (Banca por internet) en un 10% y en 12% para el año 2024.	(número de operación año 2018/número de operaciones 2019)x100	% de crecimiento
OCP5.3	Al 2021 incrementar la captación de depósitos de ahorro por agencia en un 4% y para los años 2022 al 2024 en 5%.	ahorros 2018/ahorros 2019	crecimiento o disminución en ahorros
OCP6.2	Del 2020 al 2024 generar campañas publicitarias por canales digitales, televisivos y radiales. Logrando aumentar el número de seguidores en redes sociales en un millón.	número de seguidores año 2018/número de seguidores 2019	aumento o disminución en términos porcentuales
Perspectiva del Aprendizaje Interno			
OCP6.3	Para el 2024, ubicarse entre las cinco primeras empresas en el ranking de Merco Talento, actualmente se encuentra en el puesto 9.	índice de satisfacción del personal =número de personal satisfecho/total personal	aumento o disminución en términos porcentuales
OCP6.4	Para el 2024 estar entre las 100 primeras empresas en el Ranking de Merco Empresas y ubicarse entre las 5 primeras empresas del sector Bancario, actualmente se encuentra en el puesto 7.	percepción de cliente interno y externo	% de satisfacción del personal

## Capítulo IX: Competitividad de Banco Pichincha del Perú

### 9.1. Análisis Competitivo de Banco Pichincha del Perú

La competitividad del Banco Pichincha en el sector financiero del Perú, podemos medir considerando variables como los resultados financieros, ingresos financieros, participación de mercado, presencia física y calidad de servicio. En relación con los resultados financieros del Banco Pichincha, en el 2018 tuvo utilidades netas ascendentes a más de S/ 51 millones, 148% mayor al del 2017 que fue más de S/ 20 millones, asimismo según la Superintendencia de Banca y Seguros el Banco Pichincha en los últimos cuatro años (2015-2018) obtuvo un crecimiento de utilidades de 18.71% ocupando el primer lugar en la banca múltiple muy por encima del promedio de la Banca que fue de 5.35%, en lo referente a ingresos financieros el 2018 fue de S/ 824,977 millones, 8% mayor al 2017, S/ 761,346 mostrando crecimiento año a año en esta variable apoyado en la mejor gestión del proceso crediticio que conducirá a una menor provisión de cartera, y eso se viene haciendo bien, aplicando herramientas innovadoras de Score crediticio.

A nivel de participación de mercado el Banco Pichincha ocupa el séptimo lugar en la banca múltiple en volumen de colocaciones de créditos y captación de depósitos mientras que el líder en participación actual es el Banco de Crédito, con las estrategias propuestas el Banco Pichincha pretende llegar a estar entre las cinco primeras empresas en participación ya que cuenta con una fortaleza financiera por parte del Grupo Económico Pichincha y fortaleza de la industria que le permitirá aprovechar las oportunidades del sector.

A nivel de participación física o infraestructura, el sistema financiero del Perú de la banca múltiple al 2018 tiene en total 2,032 agencias a nivel nacional, de las cuales 1,167 se encuentran en Lima, representando las agencias en provincia el 45% de las agencias totales (SBS), Banco Pichincha se encuentra en la posición nueve a nivel nacional, su filosofía competitiva no está en generar muchos puntos físicos de atención sino el de crear un banca

relacional con sus clientes, complementariamente usa los agentes Kasnet como aliados de atención y los cajeros Global net los cuales se encuentran a nivel nacional.

Finalmente, respecto a calidad de atención al cliente, se enfoca en el trato relacional y fidelización con el cliente, de igual modo que el reconocimiento de la nueva marca Banco Pichincha implantada en agosto 2018, con la medición de satisfacción del cliente y está comenzando la transformación digital con la renovación de la plataforma web la cual tiene como objetivo mejorar la calidad de atención al cliente, estar más cerca de ellos.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Banco Pichincha**

Se puede inferir que la mayor ventaja competitiva de Banco Pichincha es la gestión del margen financiero, acompañada de la gestión de gastos optima, lo que permite, que, en su magnitud patrimonial, el banco este manteniendo tasas de crecimiento positivas desde hace cinco años en cuanto a generación de utilidades e ingresos financieros.

En línea con las fortalezas y debilidades identificadas en el capítulo tres del presente planeamiento estratégico, el Banco Pichincha tiene los siguientes aspectos que forman su posición competitiva actual: a) Adecuada diversificación de fondeo (soporte patrimonial de grupo Pichincha), b) Adecuada segmentación de la cartera de clientes (estrategia de tres líneas de negocio banca personas, banca corporativa, banca emprendedora), c) Inversión en publicidad y marketing para posicionar en el mercado peruano, d) Tecnologías de seguridad de la información, adecuada para proteger datos de los clientes y el banco, e) Indicadores ROE, con tasa de crecimiento positiva alta, f) Tasas de interés flexibles, competitivas, g) Personal con experiencia y capacitado, h) Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios, i) Cuenta con innovación de productos, j) comunicación horizontal de la organización, del mismo modo las debilidades expuestas anteriormente, a) No atiende al mercado rural, b) Poco posicionamiento de la marca "Banco Pichincha" en el Perú, c) Ineficiencia operativa y de costos, d) Incremento de la cartera de riesgo y morosa, e) Insuficientes canales de

atención, f) Ineficiente software financiero, f) Productos financieros en constante cambio de tasas y condiciones, h) Alta rotación de personal, en particular, Banco Pichincha tiene una fortaleza que le permitiría desarrollar en una ventaja competitiva, la cual consta en su segmentación de la cartera de clientes, como se estableció en las estrategias a ejecutar.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Banco Pichincha**

Según, Michael Porter (1999), en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” señala que, “Los clúster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo”; es decir los clústeres pueden adoptar diferentes formas según la organización, esto dependerá de su profundidad y también de su complejidad, pueden ser entre productos, servicios, proveedores instituciones, etc., en el caso del banco financiero el principal clúster son aquellos donde se encuentran la mayor cantidad de los servicios, además aquellos que se encuentran en la sede principal de las financieras, encontrándose en el caso del banco Pichincha en el distrito de Miraflores de la ciudad de Lima, sin embargo también tenemos clúster en las ciudades principales de algunas regiones de nuestro país como es el caso de en las ciudad Arequipa, Piura , Cusco , Trujillo, Cajamarca

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

En el caso del Banco Pichincha las Clúster están ubicadas en su sede principal que es el distrito de Miraflores de la ciudad de Lima, y las principales ciudad como es el caso de Arequipa, Piura , Cusco , Trujillo, Cajamarca; por lo que las ventajas competitivas de Pichincha son las finanzas relacionales con sus clientes, abordaje de mercado basado en sus atributos diferenciadores que el cliente valora, ofreciendo productos de fácil entendimiento que cubran las exigencias de sus clientes y alcanzando el posicionamiento de un Banco de trato cercano y generando empatía en el cliente.

## 9.5. Conclusiones

El Banco Pichincha debe aprovechar las ventajas que posee, entre las oportunidades que tiene para desarrollar estas ventajas competitivas, están la flexibilidad de negociación de tasas de intereses de los diferentes productos debido a la adecuada diversificación de fondeo que el banco posee, aprovechar la oportunidad de crear nuevos productos diferenciados y complementarios que el banco pueda brindar gracias a la adecuada segmentación de la cartera de clientes, banca personas, banca corporativa, banca emprendedora, también mediante estos nuevos productos explotar nuevos nichos de mercado logrando una mayor diversificación del riesgo, todas estas oportunidades basadas en el entendimiento de sus clientes.

Asimismo, debe lograr como una ventaja competitiva en la velocidad y capacidad de respuesta a los clientes del mercado y extender el alcance de sus operaciones mediante la mejora del software financiero y esto podría hacerse antes que la competencia, el Banco Pichincha también debe expandir las relaciones con otras instituciones y lograr competir en el sector ya que la competencia estimula a logra mejores objetivos y dar mejor servicio a los clientes mediante los diferentes canales de atención.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo cierra el proceso del planeamiento estratégico del Banco Pichincha, donde se alcanza las conclusiones finales a las que se llegaron en el presente trabajo el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, que resume el proceso estratégico del Banco Pichincha, se ha considerado la formulación, planeamiento e implementación, que permitirá el control del proceso estratégico.

A su vez, sobre la base del análisis e información recogida se plantearán las recomendaciones que se espera sirvan para un mejor trabajo futuro del Banco Pichincha.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral es una herramienta que va a ayudar al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. Se presenta el plan estratégico integral en la Tabla 52.

### 10.2. Conclusiones Finales

Las siguientes conclusiones del presente (PEA) plan estratégico aplicado se han obtenido en concordancia a los capítulos tratados.

1. En función al análisis realizado se han generado cinco estrategias que deben ser implementados por el Gerente General de Banco Pichincha para alcanzar su visión en los próximos cinco años
  - Penetrar en el segmento de cliente no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivos que tiene el Banco Pichincha.
  - Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano.
  - Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Bancos, Cajas Municipales, financieras) adecuadamente

Tabla 52  
Plan Estratégico Integral (PEI) del Banco Pichincha del Perú

		Visión						Valores	
		Banco Pichincha al 2024 será una las cinco primeras entidades financieras líderes en participación de mercado de la Banca Múltiple en el Perú, con productos y servicios amigables destacando en la calidad de atención, eficiencia y oportunidad, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes y colaboradores, logrando su reconocimiento.							
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Principios Cardinales	
1	Implementar una filosofía orientada a la fidelización de nuestros clientes apoyado en una marca e imagen reconocida y posicionada.							1 Influencia de 2 Lazos pasados y 3 Contrabance de 4 Acreditación de 5 Acreditación de	1 Integridad 2 Responsabilidad 3 Servicio 4 Productividad 5 Innovación 6 Solidaridad
2	Desarrollar soluciones financieras que generen mayor participación de mercado a través de productos diversificados, tasas de interés competitivas y canales de atención a nivel nacional.								
3	Implementar innovaciones tecnológicas financieras, para optimizar procesos internos y ofrecer servicios más económicos, eficientes y eficaces que superen las expectativas de los clientes	Al 2024 obtener ingresos por colocaciones de créditos de 1'200 millones soles.	Al 2024 generar utilidades netas de 150 millones de soles.	Al 2024 reducir el índice de morosidad de las carteras de créditos del 2.8%.	Al 2024 incrementar la captación de ahorros en 8,300 millones.	Al 2024 obtener un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 10%.	Al 2024 estar en el ranking de los 5 primeros puestos en recordación de Marca.		
4	Generar mayor ROE y ROA y valor para los accionistas								
5	Generar una cultura organizacional enmarcada en los valores institucionales, en el desarrollo y crecimiento del talento de nuestros colaboradores.								
Estrategias									
F6O4	Penetrar en el segmento de cliente no fidelizados a través de las tasas de intereses flexibles y competitivos que tiene el Banco Pichincha.	X	X		X	X		Políticas P2, P3, P4, P5, P7	
F3O4	Desarrollar planes de marketing y publicidad para lograr la fidelización del cliente y posicionamiento de la nueva marca "Banco Pichincha", logrando empatía con el mercado peruano.	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P8	
F1F2A2	Desarrollar productos competitivos, que hagan frente a la amplia oferta de créditos (Bancos, Cajas Municipales, financieras) adecuadamente segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondo de Grupo Pichincha.	X	X	X	X	X		P1, P2, P3 P4, P5, P7	
D4A3A4A5	Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellido y relaciones familiares; que permitan conocer hábitos y costumbres, para minimizar el riesgo crediticio en este segmento	X		X				P2, P3, P4, P6, P7, P8	
D2A7	Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos.	X	X		X		X	P2, P3, P4, P5, P6, P7	
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1			OCP5.1	OCP6.1	Tablero de Control	Código de Ética
		Del 2020 al 2024 crecer en 15% los ingresos financieros, a través de créditos consumo.	Al 2021 incrementar el margen financiero en 5% anual, 8% al 2024.			Para los años 2020 al 2024 estandarizar y simplificar los procesos operativos de cuentas pasivas y activas con el objetivo de minimizar tiempo de respuesta a los clientes y minimizar costos	Al 2024 asignar presupuesto de 2% de los ingresos financieros para promover programas de responsabilidad social.		
		OCP1.2	OCP2.3					1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	1 Gestión de Conducta de mercado 2 Relación con las autoridades públicas 3 Relación con las actividades políticas 4 Conflicto de intereses y manejo de información confidencial 5 Regalos, invitación y otro beneficios gratuitos
1	Perspectiva financiera	Del 2020 al 2024 incrementar colocaciones de crédito en 10% en pequeña y mediana empresa.	Al 2024 incrementar la utilidad neta en 5% anualmente.						
		OCP1.3	OCP2.4						
2	Perspectiva del cliente	Para el año 2020 Incrementar las colocaciones con el producto compra de deuda que represente en 8% del total de los ingresos financieros, y un 15% para el 2024, de diferentes bancos y cajas municipales con tasas de interés competitivos.	Al 2024 reducir en 1% los gastos administrativos que no generan valor, a través de un plan de eficiencia laboral.						
		OCP2.5							
		Al 2021 incrementar en 10% los ingresos no financieros INOF, 15% hasta el 2024.							
		OCP1.4	OCP2.2	OCP3.1	OCP4.3	OCP5.2			
3	Perspectiva interna	Del 2021 al 2024 incrementar el número de clientes por cartera en 10% y en 13% para el año 2024, en las diferentes divisiones de negocio.	Al 2020 incentivar las colocaciones de créditos de 5 mil soles a 30 mil soles en plazos máximo de 12 y 18 meses en un 15%, y 20% al año 2024	Para el año 2021 reducir el índice de morosidad de cartera de créditos mediana empresa en 2% y para el año 2024, 1.5 % adicional. OCP3.2 Al 2021 reducir el índice de morosidad de la cartera de créditos pequeña empresa y microempresa en 1.5% y 1.3 % adicional hasta el año 2024. OCP3.3 Al 2024 mantener el nivel de morosidad en la Banca Consumo en 2.5% ya que se encuentra por debajo del nivel de morosidad del SF desde el año 2020 hasta el año 2024.	Al 2021 incrementar la captación de ahorros en 5% en zonas rurales del Perú y al 2024 en un 7%.	Al 2024 Reducir las provisiones de cobranza dudosa en 5%			
4	Aprendizaje de la organización				OCP4.1	OCP5.3	OCP6.2		
					Al 2024 promover 5 campañas para captar ahorros (navidad, campaña escolar, día de la Madre, Fiestas Patrias, adicionar una campaña de acuerdo a la región) para generar un 12% de crecimiento anual OCP4.2 Al 2020 aumentar el número de operaciones por canales electrónicos (Banca por Internet) en un 10% y en 12% para el 2024.	al 2021 incrementar la captación de depósitos de ahorro por agencia en un 4% y para los años 2022 al 2024 en 5%.	Del 2020 al 2024 Generar campañas publicitarias tanto por canales digitales, televisivos y radiales. Logrando aumentar el número de seguidores en redes sociales en 1 millón.		
							OCP6.3		
							Para el 2024, ubicarse entre las cinco primeras empresas en el ranking de Merco Talento, actualmente se encuentra en el puesto 9.		
							OCP6.4		
							Para el 2024 estar entre las 100 primeras empresas en el Ranking de Merco Empresas y ubicarse entre las 5 primeras empresas del sector Bancario, actualmente se encuentra en el puesto 7.		

RECURSOS  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
PLANES OPERACIONALES

Misión  
" Crear soluciones financieras y complementarias que generen valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la sociedad Peruana, utilizando la transformación digital como un medio de atención personalizada que genere relaciones de largo plazo, siendo amigable con el medio ambiente"

Integridad, responsabilidad, servicio, productividad, innovación, solidaridad

Segmentados, compitiendo en el precio y calidad, gracias al respaldo de Fondo de Grupo Pichincha.

- Implementar políticas de evaluación que permita el cruce de información cualitativa, cuantitativa y vinculaciones a través de direcciones, números telefónicos, por apellido y relaciones familiares; que permitan conocer hábitos y costumbres, para minimizar el riesgo crediticio en este segmento
- Desarrollar productos que sean cercanos, amigables y accesibles, con los cuales los clientes se encuentran identificados, creando fidelidad en ellos.

2 Se han definido seis objetivos para llegar a alcanzar la visión de Banco Pichincha en los próximos cinco años

- OLP1: Al 2023 obtener ingresos por colocaciones de créditos de 1'200 millones soles
- OLP2: Al 2023 generar utilidades netas de 150 millones de soles.
- OLP3: Al 2023 reducir el índice de morosidad de las carteras de créditos al 2.8%.
- OLP4: Al 2023 incrementar la captación de ahorros en 8,300 millones.
- OLP5: Al 2023 obtener un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 10%.
- OLP6: Al 2023 estar en el ranking de los 5 primeros puestos en recordación de Marca.

3 Las políticas del Banco Pichincha deben alinearse a la visión para alcanzar las estrategias planteadas.

4 La actividad Económica del país creció en 2.7% a junio del 2019 según BCRP sin embargo existió una variación negativa en 1.1% respecto al primer trimestre del año 2019 ya que para esa fecha el crecimiento fue de 3.8% estas variaciones se generan básicamente por la reducción de las exportaciones de productos tradicionales y como

consecuencia la desaceleración del consumo privado y la desaceleración de la inversión privada y el bajo crecimiento en el gasto público. El crecimiento tan bajo en la economía peruana hace la demanda de los créditos se reduzcan enormemente.

- 5 A pesar del poco crecimiento del PBI del país el sistema financiero peruano se mantiene en constante crecimiento gracias a la política monetaria adoptado por Banco Central de Reserva del Perú
- 6 EL sistema financiero Peruano es una industria de alta competencia donde la distribución por activos está compuesto de la siguiente forma según SBS, Banca múltiple Banca Múltiple representa el 89.34% empresas Financieras 3.44% Cajas Municipales (CMAC) 6.2% Cajas Rurales de ahorro y crédito (CRAC) 0.45% y las entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Ed pymes) representa el 0.58% Ranking de Créditos Al 31 de diciembre de 2018 (En miles de soles) Banco Pichincha forma parte de la Banca múltiple que tiene el reto de crecer en colocaciones de saldo de capital, crecimiento de número de clientes y reducir el índices de morosidad.
- 7 El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), y la Superintendencia de Mercado de Valores intervienen como supervisores, reguladores entes de apoyo del sistema financiero peruano, permiten mayor acceso al sistema financiero y como consecuencia a la inclusión financiera asimismo generan estabilidad al inversionista.
- 8 Las empresas del sistema financiero peruano están en constante innovación en sistemas de tecnología de información y desarrollo de la banca digital. Las entidades más posicionadas en este ámbito son los siguientes BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank.

- 9 El Banco Pichincha cuenta con más de 40 años de presencia en el Perú, y desde el año 1997 cuenta con el respaldo del Grupo Pichincha Ecuador, con el que logra una gran fortaleza financiera.
- 10 Según la Superintendencia de Banca y Seguros en colocaciones de créditos el Banco Pichincha se encuentra en el puesto siete, y según la consultora MERCO empresas se encuentra en la posición siete en el ranking de empresas por sector económico.
- 11 El Banco Pichincha internamente cuenta con todas las áreas compiladas en un organigrama estructurado, el cual se encuentra en constantes mejoras para el buen desempeño de la empresa. El Banco Pichincha cuenta con 4 divisiones de negocios las que son el motor de sus ingresos financieros.
- 12 Financieramente el Banco Pichincha muestra tasas de crecimiento positivas en los últimos años tanto en ingresos financieros como en utilidades, y una buena gestión de los índices de morosidad los que vienen siendo decrecientes.
- 13 El reto de Banco Pichincha en los próximos años es incursionar en la banca microempresas ya que actualmente vienen impulsando y desarrollando este producto de manera intensa por ser un producto de alta rentabilidad y con retorno a corto plazo con ello participará en la inclusión financiera del Perú.
- 14 Banco Pichincha se preocupa por el talento humano para ello ha formado los tres pilares fundamentales para el desarrollo del talento humano (Empresa familiarmente responsable, bienestar y desarrollo del talento) los cuales están detallado en el capítulo cuatro.
- 15 El Banco Pichincha busca un mejor posicionamiento a través de la participación de mercado entre los mejores cinco bancos de la Banca Múltiple, para lo cual se proponen estrategias relacionadas a la mejora de ingresos financieros, productos más cercanos, recordación de marca y le hace frente a la competencia.

- 16 El Banco Pichincha cuenta como ventaja competitiva una solidez financiera apoyada en su principal accionista el Grupo Pichincha de Ecuador en el cual puede sostenerse para enfrentar cambios en el sector.
- 17 El clúster principal de Banco Pichincha se encuentra en Lima y en el norte del país como Trujillo y Chiclayo, ya que en estas zonas se encuentran los más potenciales inversionistas para bonos, oficinas de representación de las instituciones financieras del exterior, así como la mayor cantidad de clientes corporativos y del segmento de gran, mediana y pequeña empresa. De igual forma Banco Pichincha cuenta con clúster de menor magnitud en el interior y zona sur del país como Cusco, Arequipa, Tacna y Puno los que se están desarrollando de forma más lenta.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Después de haber realizado el presente plan estratégico se recomienda a la Gerencia General de Banco Pichincha las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a la Gerencia General implementar el presente Plan Estratégico que comprende los periodos de 2020 al 2024.
2. El presente Plan Estratégico una vez implementado debe ser asignado a las diferentes gerencias la misma que debe tener un control adecuado para el correcto funcionamiento en los plazos establecidos para el control deberán utilizar el Balance Scorecard.
3. Se recomienda a la Gerencia General de Banco Pichincha apertura nuevos puntos de atención con la finalidad llegar a mayor cantidad de clientes a nivel del País ya que solo cuenta con agencias en ciudades donde existe gran cantidad de competencia por la oferta de servicios financieros. Dejando de atender en regiones donde la inclusión financiera es escasa.

4. Se recomienda a la Gerencia general de Banco Pichincha que si desea cumplir con los objetivos en el corto plazo y alcanzar los objetivos a largo plazo tendrán que aplicar las acciones propuestas en el presente plan estratégico.
5. Banco Pichincha deberá invertir y en tecnologías en el proceso de otorgamiento de créditos, así como la captación de ahorros ya que las competencias directas utilizan estos medios para satisfacer las necesidades financieras del consumidor, también esto le servirá para contrarrestar la expansión de las Start app en Fintech y la moneda digital.
6. Se recomienda aprovechar al máximo la ventaja competitiva que es el respaldo financiero del Grupo Pichincha para alcanzar los objetivos en el corto y largo plazo. Así mismo deberán buscar nuevas ventajas competitivas que permita asegurar el éxito en la gestión.
7. Banco Pichincha del Perú deberá utilizar la Big Data como herramienta de gestión estratégica con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna y así abarca en mayor magnitud al mercado donde se desempeña.
8. Banco Pichincha del Perú deberá hacer un plan de marketing para aumentar la recordación de la marca corporativa que ha sido implementado desde el año 2018, actualmente la marca Pichincha no está siendo recordada por los consumidores.
9. Se recomienda a la Gerencia General estandarizar los procesos de otorgamiento de crédito micro y pequeña empresa con la finalidad de minimizar tiempo y costos en beneficio de los clientes
10. Se recomienda realizar una campaña de marketing para fidelizar a los clientes, ya que existen excesos de ofertantes en los mercados donde se desempeña.

#### **10.4 Futuro de Banco Pichincha del Perú**

El futuro del Banco Pichincha es la visión propuesta “Banco Pichincha al 2023 será una las cinco primeras entidades financieras líderes en participación de mercado de la Banca Múltiple en el Perú, con productos y servicios amigables destacando en la calidad de atención, eficiencia y oportunidad, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes y colaboradores, logrando su reconocimiento”, lograr esta visión requiere del estricto cumplimiento y seguimiento a las estrategias planteadas en el presente plan estratégico desarrollado para el horizonte de tiempo de cinco años.

El Banco Pichincha va estratégicamente dirigido al entendimiento de las necesidades de sus clientes, colaboradores y accionistas, destacando en la calidad de atención, eficiencia y oportunidad , logrando así la creación e implementación de los nuevos productos basadas en la innovación, apoyados en procesos tecnológicos vanguardistas que fortalezcan la consolidación de la imagen del Banco Pichincha en el mercado peruano, ya que este mercado es importante para el crecimiento del Grupo Pichincha en Latinoamérica.

El Banco Pichincha, al alcanzar su visión al año 2023, se habrá convertido en el quinto banco con mayor participación de mercado de la Banca Múltiple, haciendo este sector cada vez más competitivo, que promueve el crecimiento de la economía peruana, y al mismo tiempo, el cumplimiento de la visión, convertiría al Banco Pichincha en un lugar más atractivo para trabajar, atrayendo el mejor talento deseado, reteniendo a los colaboradores actuales y generando líneas de carreras motivadoras, retadoras, que crearan una cultura comprometida y competitiva. En resumen, el futuro del Banco Pichincha se visualiza competitivo y logrando los objetivos planteados en el presente documento.

## Referencias

- Alberto, M. A. (2016). Planeamiento estratégico y Operativo como herramienta de Control de gestión en el diagnóstico de sostenibilidad de las organizaciones. *Contabilidad Sectorial*.
- ASBANC. (2014). *ASBANC y MINAM suscriben Protocolo Verde para sistema financiero*. Lima: <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=95>.
- ASBANC. (2015). MYPES: Un Mercado Potencia. *Departamento de Estudios Económicos*, 5.
- ASBANC. (2016). *Peru Lidera por noveno Año Consecutivo Microscopio Global*. LIMA: ASBANC.
- ASBANC. (2018). *Uso de dinero en efectivo en el Perú*. Lima Perú: Asbanc.
- Asociados, C. &. (2018). *Banco Pichincha del Perú*. Lima: Class & Asociados S.a.
- BBVA. (2019). <https://www.bbva.com/es/que-es-el-fintech/>. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/que-es-el-fintech/>.
- BCRP. (Diciembre de 2018). [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe). Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- BCRP. (Julio de 2019). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/>.
- BCRP. (2019). *Reporte de inflacion*. Lima: mcrp.
- BCRP. (Marzo de 2019). [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe). Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>
- BID. (2018). *Fintech America Latina 2018 Crecimiento y consolidación*. BID.
- CEPLAN. (2016). *Plan Estratégico Nacional Actualizado Perú hacia 2021*. Lima: Ceplan.

- CEPLAN. (2017). *www.ceplan.gob.pe/*. Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/visiondefuturodeldesarrolloterritorial.pdf>
- Class, A. (2018). *fundamentos de clasificacion de riesgo Banco Pichincha del Peru*. Obtenido de [www.classrating.com](http://www.classrating.com).
- CONCYTEC. (2008 - 2018). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnologia e Innovacion Tecnologica para el Desarrollo Productivo y Social Sostenible 2008 - 2012*. Lima: CONCYTEC.
- Consejo Nacional de Ciencia, T. e. (2006 -2021). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y Desarrollo Humano* . Lima: CONCYTEC.
- D'Alessio, F. A. (2015). El Proceso Estrategico Un Enfoque de Gerencia. *El Proceso Estrategico Un Enfoque de Gerencia*, 275.
- D'Alessio. (2015). *El proceso estrategico un enfoque de gerencia*. Lima Peru: Pearson.
- Economic, F. W. (2018). *Foro Economico mundial*.
- Finanzas, M. d. (15 de febrero de 2019). *www.mef.gob.pe*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5910>
- Gerencia Central de Gestion de Personas-Banco Pichincha. (febrero 2018). *Manual de etica y conducta*. Lima: Banco Pichincha.
- Hartman. (1957). Principios Cardinales. *Principios Cardinales*, 20.
- <http://www.pe.undp.org>. (17 de Marzo de 2019). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <http://www.pe.undp.org>
- Index, G. F. (17 de Julio de 2017). *www.americaeconomia.com*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/peru-supera-por-primera-vez-chile-en-ranking-internacional-sobre-poderio>
- INEI. (2017). INEI . *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 50.

INEI. (2017). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/ibro.pdf)

INEI. (2017). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de *www.inei.gob.pe*:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf)

INEI. (2017). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de *www.inei.gob.pe*:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/ibro.pdf)

INEI. (2018). *INEI*, 34.

INEI. (Abril de 2018). *www.inei.gob.pe/*. Obtenido de *www.inei.gob.pe/*.

OSIPTEL. (2018). *Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones*.

Lima: OSIPTEL.

Osiptel. (05 de Mayo de 2019). *www.osiptel.gob.pe*. Obtenido de

<https://www.osiptel.gob.pe/documentos/1-indicadores-del-servicio-telefonico-fijo>

PCR Pacific Credit Rating. (2018). *Clasificación de riesgo*.

Pichincha, B. (2017). *Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad 2017*. Quito Ecuador:

Banco Pichincha .

Pichincha, B. (2018). Memoria Anual . *Memoria Anual 2018 del Banco Pichincha*, 44.

Pichincha, B. (2018). *Memoria de Sostenibilidad* . Quito Ecuador: Banco Pichincha.

Pichincha, B. (2019). *Memoria Anual 2018*. Lima: Banco Pichincha.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva "Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia"*. Mexico: grupo editorial patria s.a.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review America Latina*, 5.

REPUBLICA, C. D. (2012). *LEY 28577 y sus modificatorias*. lima: el peruano.

Republica, C. d. (s.f.). *www2.congreso.gob.pe*. Obtenido de

<http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/CNtitulares2/8f4fec13c5770e605257bec0054fc83/?OpenDocument>

RPP. (2018). Análisis | Los efectos y lecciones del caso Odebrecht en el Perú. *RPP*, 1.

SBS. (2016). Super Intendencia de Banca y Seguros. *SBS*, 50.

SBS. (Abril de 2019). Obtenido de [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe):

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

sbs. (s.f.). *reportes estadisticos 2017 y 2018*.

SMV 2018. (s.f.). *Superintendencia de Mercado de Valores*.

2021, P. E. (2016). *CEPLAN*. LIMA: CEPLAN.

